

# Storytelling: a lifesaving tool?

## Verhalen als bron voor veilig optreden in extreme omstandigheden

Vooraf in het domein van hoog-risico activiteiten, zoals bij Defensie en de brandweer, kan *storytelling* van grote waarde zijn. Storytelling is geen *managementtool* dat een gegarandeerde empirische uitkomst kent, maar niettemin kan het het 'collectieve geheugen' van een organisatie dienen. Storytelling wordt binnen Defensie al toegepast, maar veelal onbewust. Een meer bewust gebruik zou bij kunnen dragen aan het creëren van een zo veilig mogelijke werkomgeving onder risicovolle omstandigheden. Een methodiek van storytelling die de Brandweer Flevoland heeft ontwikkeld lijkt een veelbelovend instrument om aan het arsenaal van het Veiligheidsmanagementsysteem Defensie toe te voegen. Een mogelijkheid is het uitvoeren van een *pilot* storytelling in nauwe samenwerking met de brandweerorganisatie, waarbij ervaringen van beide organisaties naast elkaar worden gelegd onder gelijktijdige uitwisseling van overige kennis en ervaring.

G.C.H. Bakx, MSc, J.F. van Opstal MCM en dr. T. Bijlsma\*

In het kader van zijn masterstudie voerde Jeroen van Opstal, kennisregisseur en hoofd-officier van dienst bij de Brandweer Flevoland, een onderzoek uit naar het fenomeen *storytelling* bij de brandweer. Meer in het bijzonder richtte hij zich hierbij op storytelling in organisaties, ofwel het in verhaalvorm gieten en verspreiden van organisatorische, maar persoonlijke belevenissen die in een hoog-risico omgeving zoals de brandweer veelal worden opgedaan. Zo is het, volgens de literatuur althans, mogelijk om doelgericht en op een natuurlijke wijze te bouwen aan consensus en aan een cultuur van gedeelde inzichten en waarden binnen de eigen organisatie.<sup>1</sup>

Van Opstal interviewde negentig leidinggevendenden binnen Brandweer Flevoland, voerde veldonderzoek uit en verzorgde workshops voor operationeel leidinggevendenden. Het onderzoek leidde uiteindelijk tot een werkbaar concept om informele leer verhalen in organisaties te 'vangen' en te 'regisseren', met als doel het lerend vermogen en het bewustzijn van die organisaties te vergroten. De brandweer en defensie zijn tot op zekere hoogte vergelijkbare organisaties. Van Opstals onderzoek was dan ook de aanleiding voor het schrijven van dit artikel, dat een koppeling maakt tussen storytelling en de defensieorganisatie.

Grootschalige ongevallen kunnen onze gangbare risicomodellen (onze ideeën hoe de wereld in elkaar zit) volledig op hun kop zetten. Veelal is het hierdoor dat betrokkenen in opperste verwarring achterblijven. Het vertellen van verhalen is een manier om dit risicomodel te repareren, of – liever gezegd – te actualiseren: hier zijn we dus kwetsbaar. Leerprocessen zijn bij Defensie veelal formeel en expliciet vorm-

\* Majoor KLu Gwendolyn Bakx is universitair docent Human Factors en Systeemveiligheid bij de capaciteitsgroep Militaire Bedrijfswetenschappen van de Faculteit Militaire Wetenschappen, Nederlandse Defensie Academie in Breda. Zij is tevens coördinator Research en Expertise Centrum Human Factors and System Safety van de NLDA; Commandeur (Brw) Jeroen van Opstal is kennisregisseur en hoofdofficier van dienst bij Brandweer Flevoland; Tom Bijlsma is universitair docent bij de capaciteitsgroep Militaire Bedrijfswetenschappen van de Faculteit Militaire Wetenschappen, NLDA.

1 R. Delgado, 'Storytelling for oppositions and others. A plea for narratives' in: *Michigan Law Review* (1989) (84) 2412.

gegeven in cursussen, trainingen, oefeningen en evaluaties. Storytelling, daarentegen, draait om een meer informele en impliciete vorm van leren waarbij de boodschap – attractief en persoonlijk verpakt – vaak beter beklijft. Vooral in organisaties die werken in een dynamische omgeving met hoog-risico processen lijkt storytelling een belangrijke rol te kunnen spelen. Er gebeurt vaak veel in dit soort organisaties, waardoor de kans bestaat dat de lessen van gisteren worden overschaduwd door die van vandaag, vooral als wanneer iemand ze in rapportagevorm moet lezen. Informelere en tot de verbeelding sprekende methodieken kunnen dan uitkomst bieden.

Verhalen dienen om ervaringen uit te wisselen, maar vormen ook, indien meer geïnstitutionaliseerd toegepast, een manier om het ‘collectieve geheugen’ te voeden. Verhalen zijn namelijk bijzonder krachtig. Vroeger waren mensen zelfs op verhalen aangewezen, niet alleen voor vermaak, maar juist ook voor de overdracht van ‘overlevingskennis’ en cultuuruitingen. Onze mythen, sagen, fabels en sprookjes zijn op die manier ontstaan. Ook kiezen we vaak leiders met een goed verhaal.<sup>2</sup> Over het gebruik van verhalen als gerichte leerinterventie is binnen Defensie echter nog weinig geschreven. Met dit artikel proberen we daar meer invulling aan te geven. We beschouwen storytelling daarbij vanuit de optiek van veiligheid. Allereerst beschrijven we enkele kenmerken van storytelling die het fenomeen zo geschikt maken als bijzondere leerstrategie en de voor- en nadelen ervan. Vervolgens kijken we hoe storytelling een actief in te zetten leerinterventietechniek kan zijn. Aansluitend gaan we in op de huidige situatie op dit terrein binnen Defensie, om vervolgens een methodiek voor te stellen om storytelling in te zetten binnen hoog-risico organisaties zoals Defensie.

## Storytelling als socialisatievorm

Een noodzakelijke leervorm voor organisaties is ‘socialisatie’,<sup>3,4</sup> het uitwisselen of ‘toetsen’ van ervaring(en) binnen de eigen groep, de eigen organisatie, of het eigen organisatie-onderdeel. Het gaat hierbij om het delen van een bepaalde vorm van kennis, de zogeheten



FOTO AVDD, A. FORIMPANDEY

*Bij Defensie kan storytelling bijdragen aan het creëren van een zo veilig mogelijke werkomgeving onder risicovolle omstandigheden*

*tacit knowledge*, zonder deze expliciet onder woorden te brengen. Deze leervorm komt vaak terug in meester-gezel relaties, waarin de leerling de gewenste werkwijze van zijn of haar praktijkbegeleider meer impliciet dan expliciet krijgt aangereikt. Socialisatie is een bekende leervorm binnen Defensie. Door de jaren heen leren we zo de ‘onbeschreven’ kneepjes van het vak.

Een bijzondere vorm van dit socialiseren is het vertellen van verhalen waarbij ervaring(en) worden ‘verpakt’. Van belang daarbij is de narrativiteit: datgene dat losse gebeurtenissen tot een coherent geheel maakt.<sup>5</sup> Zaken die soms ogenschijnlijk niets met elkaar van doen lijken te hebben, worden door de verhaallijn onbewust en intuïtief aan elkaar gekoppeld. Narrativiteit geeft daarmee structuur aan wat anders niets meer dan een continue brei aan gebeurtenissen lijkt te zijn.<sup>6</sup> Een belangrijke functie van een verhaal is dan ook de natuurlijke koppeling van (aspecten van) gebeurtenissen door de betekenis die verteller en toehoorders daaraan toekennen. Weick noemt dit treffend *sensemaking*.<sup>7</sup> Verhalen geven hierdoor een betekenis aan de dagelijkse

2 A. Schutte en T. Hendriks, *Corporate Stories. Verwoorden, vertellen en verankeren* (Amsterdam, Kluwer, 2007) 52, 110.

3 E.H. Schein, ‘Organizational socialization and the profession of management’ in: *Industrial Management Review* (1968) (9) 3.

4 I. Nonaka en H. Takeuchi, *De Kenniscreërende Onderneming. Hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten* (Schiedam, Scriptum Management, 1997).

5 B. Czarniawska, *Writing management. Organization theory as a literary genre* (Oxford, Oxford University Press, 1999) 2.

6 K.E. Weick, *Sensemaking in Organizations* (Thousand Oaks, Sage Publications, 1995) 184.

7 Idem, 184.

realiteit; een realiteit van persoonlijke levens- en leerervaringen en soms van omgaan met leven en dood.

Storytelling maakt het mogelijk om impliciet – en aantrekkelijk verpakt – ‘kennis’ met anderen te delen. Hier ligt dan ook de grote winst. Net als bij de verhalen van vroeger gaat het om de overdracht van de onderliggende ‘levenslessen’. Zo zorgt storytelling ook voor een informele, maar krachtige kennisoverdracht. De narrativiteit geeft een verhaal kracht en authenticiteit. Bovenal zit de kracht echter in de eenvoud waarmee een verhaal in het geheugen achterblijft en door te vertellen is. Men moet het verhaal van de ander zelf kunnen zien, kunnen proeven en zelfs kunnen voelen. Om het uiteindelijke leereffect te kunnen bewerkstelligen zal de toehoorder bovendien, geïnitieerd en gestimuleerd door de verteller, zijn of haar eigen verhaal op moeten kunnen bouwen.

Het is dan ook van belang dat de toehoorder zich kan vereenzelvigen met de verteller. Naast het overbrengen van oprechte emotie spelen daarbij de mechanismen identificatie en associatie een rol.<sup>8</sup> Emoties, empathie en verbondenheid zorgen er voor dat de benodigde uitwisseling van mentale modellen plaatsvindt, evenals de projectie naar vergelijkbare situaties. Doordat storytelling op het gevoels- en betrekings-niveau speelt, ontstaat soms zelfs een nog veel verdergaande projectie, bijvoorbeeld naar situaties die op het oog wezenlijk anders zijn, maar onder de oppervlakte blijkaar wel degelijk vergelijkbare elementen in zich hebben.

#### **De voordelen van impliciet en informeel**

Niet alles wat in een organisatie wordt verteld valt onder storytelling. Hatch maakt in dit verband onderscheid tussen de overdracht van

(expliciete) analytische kennis door bijvoorbeeld gestructureerde lesprogramma's en de overdracht van (impliciete) in de praktijk opgedane kennis door het vertellen van verhalen.<sup>9</sup> Terwijl de analytische kennis geworteld is in een mechanistisch wereldbeeld waarin gebeurtenissen, mensen en middelen bijna sturend voorspelbaar zijn, zijn verhalen juist bedoeld om meer inzicht te verlenen in de context waarin gebeurtenissen plaatsvinden. Verhalen over bedrijfsongevallen en bijna-ongevallen of *critical incidents* kunnen bijvoorbeeld voor professionals zeer betekenisvol zijn. Soms zelfs vormen ze een sleutel naar de toekomst. Hiervoor zijn meerdere redenen aan te dragen. Zo geeft storytelling door het min of meer informele karakter ervan ruimte om te praten over wat er is gebeurd en over welke betekenis het voor de verteller heeft. Dat creëert een sfeer die een meer open communicatie mogelijk maakt. Het haalt bovendien de aandacht weg van wie of wat er gefaald zou hebben. Idealiter leidt storytelling er zelfs toe dat anderen zich uitgenodigd voelen hetzelfde te doen: hun verhaal vertellen, om aan te vullen, om een andere visie te geven, om verhalen samen te voegen of wat dan ook. Juist na incidenten en ongevallen kan storytelling dan ook van een aanzienlijke meerwaarde zijn.

De crux van een verhaal maakt deel uit van de beleving van mensen. Verhalen van vakgenoten kunnen hierdoor de eigen ervaring gemakkelijker voeden. Dit kan van cruciaal belang zijn, vooral voor toekomstige tijd-kritische intuïtieve besluitvorming.<sup>10</sup> De kwaliteit van deze vorm van besluitvorming lijkt namelijk af te hangen van een vlotte beschikbaarheid van analogieën. Door het delen van ervaringen lijkt men dan ook beter in staat om bij toekomstige voorvallen anders – lees: hoewel nog steeds intuïtief, toch bewuster – te reageren. Storytelling draagt daarom bij aan daadwerkelijke bewustwording en gedragsverandering en kan in die zin soms meer teweegbrengen dan dikke evaluatierapporten vol met abstracte begrippen en leerprincipes.<sup>11</sup> Kortom, storytelling kan als leerinterventie weleens van cruciaal belang zijn bij kennismanagement binnen hoog-risico activiteiten.

8 F. Breuer, 'Storytelling als interactieve interventie', in: J.J. Boonstra & L.C.A. de Caluwé, *Interveniëren en Veranderen. Zoeken naar Betekenis in Interacties* (Deventer, Kluwer, 2006) 64.

9 T. Hatch, *Into the Classroom. Developing the Scholarship of Teaching and Learning* (Indianapolis, Jossey-Bass, 2005).

10 G. Klein, *Sources of Power. How People Make Decisions* (Cambridge, MIT Press, 1998) 21.

11 E. Oomes, 'De Vanzelfsprekendheid van Alledag. Een beschouwing in drie delen over de gewoonten in het brandweervak', *Lectorale rede*, 15 september 2006 (Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid [NIFV] / Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding [NVBR], 2006).

## Is storytelling dan per definitie zaligmakend?

### Stickiness

Verhalen hebben een hoge 'relatieve waarde'. Dat betekent dat de waarde van de impliciete kennis die in het verhaal verpakt zit onvermijdelijk een subjectieve weergave van de werkelijkheid is. Het zijn immers geen objectieve constanten die worden gedeeld in verhalen. Eerder zijn het de fitnesses zoals die van het vakmanschap, van kennis van de informele organisatie, werkende *workarounds* en van inschattingen en analyses die professionals vaak maken op basis van hun (geïnformeerde) intuïtie. Ook analyses op basis van het zogeheten 'niet-pluis-gevoel' vinden hun basis eerder in storytelling dan in officiële rapporten. De term 'niet-pluis-gevoel' is afkomstig uit de medische sector en staat voor een soort onderbuikgevoel van professionals met een bewezen waarde: de professional heeft het gevoel dat er iets niet in de haak is, maar kan nog niet volledig de vinger achter het waarom krijgen.<sup>12</sup>

Een reden voor die relatieve waarde is dat verhalen organisch ontstaan in de zin dat ze op spontane wijze ontkiemen. In eerste instantie bestaan ze daarna als een nog niet volgroeide vertelling, waarvan de reikwijdte bovendien veelal initieel beperkt blijft tot de eigen gemeenschap.<sup>13</sup> Storytelling betreft in eerste instantie dan ook informele gemeenschappen waaraan mensen een groepsidentiteit ontleenen.<sup>14</sup> Hierdoor verspreidt kennis onder vakbroeders zich vooral intern en langs informele wegen, in plaats van langs formele organisatiekanalen. Een gevaar hiervan is dat kennis – onvolgroeid *nota bene* – blijft 'plakken' binnen een beperkte groep, in plaats van dat deze wordt gedeeld met 'het collectief' (met andere groepen, met organisatieonderdelen of met het landelijk niveau). Stickiness is een term die in dit verband wordt gebruikt.<sup>15</sup>

### Travelling of ideas

Een ander punt is dat de geloofwaardigheid van een vertelling nauw verbonden is met de status en het gezag van de verteller. Zo is een verhaal



FOTO ANP, R. NEDERSTIGT

De Brandweer Flevoland, hier bij een oefening, heeft een methodiek van storytelling ontwikkeld die veelbelovend kan zijn voor het Veiligheidsmanagementsysteem van Defensie

uit de mond van persoon A meer waard dan hetzelfde verhaal uit de mond van persoon B. In die zin is er dus geen sprake van objectieve verhalen. Ze zijn, met andere woorden, niet controleerbaar en in die zin ook niet meetbaar. Bovendien is er een zekere onvoorspelbaarheid in de verhaalontwikkeling en in de betekenis die mensen aan de verhalen geven. Achteraf kunnen verhalen dan ook hoogst ineffectief blijken te zijn, terwijl ze tegelijkertijd een oneigenlijke overtuigingskracht kunnen hebben. Snowden noemt dit het *story virus*, de vatbaarheid voor onverhoopt contraproductieve verhalen vanwege de sterke aantrekkingskracht ervan.<sup>16</sup> De effecten van storytelling zijn niet tot in detail te voorspellen. Verhalen brengen ons dan ook niet van een *ist-* naar een *soll-*situatie, maar van *ist* naar *etwas*. Verhalen gaan – net als vuur, of liever gezegd net als brand – hun eigen weg. Homan

12 E. Stolper, *Gut Feelings in General Practice*. PhD thesis (Maastricht, Universitaire Pers Maastricht, 2010) 12.

13 D.M. Boje, *Storytelling Organizations* (Londen, SAGE, 2008) 75.

14 J.G. Vermaak, *Plezier Beleven aan Taaie Vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid* (Deventer, Kluwer, 2009) 496.

15 G. Szulanski, *Sticky Knowledge. Barriers to Knowing in the Firm* (Londen, SAGE, 2003) 12.

16 D.J. Snowden, 'The Paradox of Story' in: *Journal of Scenario and Strategy Planning* 1 (1999) (5).

gebruikt hierbij de term *travelling of ideas*.<sup>17</sup> Wie even niet goed oplet, merkt dat verhalen een eigen leven gaan leiden.

### Storytelling als actieve leerinterventie

Verhalen kunnen dus vanuit zichzelf ontstaan binnen een gemeenschap en volgen daarna – als brand – hun eigen weg. Tot op zekere hoogte is dat ook de bedoeling. Lessen zijn nu eenmaal niet altijd even gemakkelijk van bovenaf op te leggen. Bovendien vloeit kennis idealiter niet enkel *top-down*, maar vooral tussen de eigen oren en binnen de eigen operationele ploeg. Waar de genoemde kanttekeningen in de vorige paragraaf wel op wijzen, is dat het ongericht spelen met verhalen misschien wel moet worden beschouwd als het spelen met vuur.

## Het is de kunst om de meest bruikbare informele leerverhalen ‘op te vangen’ en door te geven aan anderen

Doordat ze, ondanks de eigenschap van mogelijke stickiness, ook zo maar als een lopend vuurtje door de hele organisatie heen kunnen wandelen, kunnen ze ook veel onbedoelde effecten teweegbrengen, zowel in positieve als in negatieve zin. Het organische karakter van verhalen, de spontane ontkieming ervan, is echter onontkoombaar.<sup>18</sup> Leergemeenschappen zouden in eerste aanleg dan ook organisch moeten groeien. Wel is het de kunst om daaruit vervolgens de meest bruikbare informele leerverhalen ‘op te vangen’ en door te geven aan anderen. Zo kan niet enkel op operationeel niveau de kennis vloeien, maar ook op tactisch en op strategisch niveau; tussen ploegen, teams en eenheden, maar ook tussen kazernes en

scheppen en vliegbases. In het meest ideale geval gaan de leereffecten zelfs ver daarbuiten, bijvoorbeeld tot in missiegebieden.

Verhalen zijn namelijk ook te gebruiken als actief gekozen (leer-)interventie om bewustwording en gedragsverandering binnen de organisatie in gang te zetten. Enerzijds zijn dat de formele verhalen, vertaald naar officiële doctrines, tactieken en overige procedures. Defensie heeft daarnaast veel kenniscentra en produceert na missies vaak rapporten met *lessons identified*. Voor een daadwerkelijk en snel lerende organisatie is het echter van belang om ook het vertellen en de verspreiding van de meer informele verhalen te faciliteren, om zo het lerend vermogen van de organisatie verder te vergroten. Defensie zou bijvoorbeeld de ontwikkeling van ‘spontane en informele’ leergemeenschappen kunnen stimuleren, evenals het ontkiemen, volgroeien en verspreiden van lokale leerverhalen. Daardoor kan er meer ruimte ontstaan voor leren en voor verandering van gedrag. Veelal gaat het om verhalen met lessen die het waard zijn om te leren, lessen die de formele organisatie echter niet verplicht op kan leggen, maar waarbij de formele organisatie haar mensen wel degelijk kan helpen een eigen weg te vinden in de (h)erkenning, de bewustwording en de reflectie op die lessen. Zo kan de organisatie bepaalde ontkiemde verhalen oppakken en opnemen in les- en leerstof. Een andere mogelijkheid is om ze op ad-hoc basis gericht uit te (laten) dragen, bijvoorbeeld na een dodelijk ongeval.

### Storytelling binnen de defensieorganisatie

De luchtmacht heeft – voor haar luchtvaarders en aanverwante beroepsgroepen althans – al sinds jaar en dag een structuur waarin het gericht delen van meer informele verhalen met elkaar gemeengoed is. De betrokkenen zullen zich evenwel niet bewust zijn dat ze aan het fenomeen storytelling doen. Zo zijn alle luchtvaarders verplicht jaarlijks minimaal één vliegveiligheidsdag (de *flight safety awareness-dagen*) bij te wonen, waarop dit soort verhalen met elkaar gedeeld wordt (zie kader).

17 T.H. Homan, *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering* (Den Haag, Sdu Uitgevers BV, 2005) 132.

18 Vermaak, *Plezier Belevan aan Taaie Vraagstukken*, 498.

### Voorbeeld van een luchtvarende

'Ik weet het nog goed. Weliswaar niet meer precies welk jaar, maar de beelden staan nu nog steeds, zo'n 15 jaar later, haarscherp op mijn netvlies. Ik zie de man nog zo voor me. Ik denk dat het zo ongeveer mijn eerste 'flight safety awareness' dag voor helikopters was dat ze die Amerikaan hadden uitgenodigd voor een praatje. In de opleiding waren we meermaals op de hoogte gesteld van het belang van het dragen van brandwerende kleding tijdens het vliegen. Bovendien werd dit streng gehandhaafd binnen het squadron, mede vanwege een eerder fataal afgelopen ongeval met twee leden van dat squadron. Ik bedoel, dat zet je toch wel even op scherp. En toch, de brand in het Hemeltje op oudejaarsnacht in Volendam had nog niet plaatsgevonden en het daadwerkelijke belang van brandwerende kleding, het gevoel dat het ook echt levensreddend kan zijn, dat kwam bij mij pas na het praatje van die Amerikaan met zijn verwrongen gezicht. Het gevoel is bij mij daarna nooit meer weg gegaan. De enige keer dat ik daarna geen brandwerende kleding heb gedragen is toen ik een noodgedwongen afweging moest maken tussen bevangen te worden door hittestuwing in Irak vanwege een buitentemperatuur van meer dan 50 graden Celsius en de kans dat we een ongeval met brand zouden krijgen. Alle andere keren is er bij mij niet eens een spoor van twijfel geweest of ik die, zeker in het begin, kriebelige kleding wel aan wilde trekken. Dat gezicht, die man, zijn verhaal, de intonatie, de emotie, het slikken, de gevolgen van het niet dragen van een slip waar hij over vertelde.... Je kon het verbrande vlees bijna ruiken in de zaal, zo heftig kwam het verhaal binnen. Niet alleen bij mij. We hebben het er nog weken over gehad en het heeft lang geduurd eer er mensen op het squadron verschenen die dit praatje niet hadden meegemaakt en die, ongelooflijk maar waar, zomaar in hun katoenen t-shirtje onder hun overall de helikopter in stapten....'

Daarnaast worden uit voorvallen getrokken lessen vaak direct teruggevoerd naar de in de loopbaan van een luchtvarende periodiek terugkerende supervisie- of *crew resource management* (CRM)-trainingen, waaraan alle bemanningen verplicht deelnemen. Sinds enkele jaren gelden vergelijkbare regels voor het luchtvaartsonderhouds-, het gevechtsleidings- en het luchtverkeersleidingspersoneel van het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK), evenals voor al het equivalente maritieme personeel dat het CLSK aanstuurt.

Deze structuur bij de luchtmacht is hoogstwaarschijnlijk deels terug te voeren op haar algemene connectie met de luchtvaartindustrie, waar veiligheid en het delen van veiligheidsinformatie van oudsher hoog op de agenda staat. Ook de andere krijgsmachtonderdelen kennen echter structuren waarin informatie op een vergelijkbare wijze wordt gedeeld, al is dat niet altijd specifiek veiligheidsinformatie.

Zo gebruikt het LOCKMar storytelling regelmatig als feedbackmechanisme om te interveniëren op processen en procedures. Hierbij nodigt het betreffende (management)team functionarissen uit om hun indrukken en ervaringen in verhaalvorm te delen. Deze functionarissen

worden bij het opstellen van hun verhaal begeleid door een specialist in deze methode. Na het verhaal volgt geen discussie, maar trekt het team uit het verhaal zijn eigen conclusies ter verbetering van hun organisatieprocessen. Andere voorbeelden van het gebruik van storytelling zijn instructeurs en docenten die bepaalde lesstof vaak koppelen aan hun eigen ervaringen. Door de vele missies van de afgelopen decennia is dit alleen maar toegenomen, getuige ook de vele (ex-)defensiemedewerkers die via (auto)biografische boeken persoonlijke ervaringen delen. Zo publiceerde Jos Groen vorig jaar *Task Force Uruzgan*,<sup>19</sup> maar ook veel andere auteurs zoals Solkesz, Op de Haar en Roelen hebben hun ervaringen in missiegebieden op (auto)biografische wijze opgetekend.<sup>20</sup> Daarnaast zijn er de vele YouTube-filmpjes en andere berichtgevingen op de sociale media die ieder op hun eigen wijze kenmerken van storytelling in zich hebben.

19 J. Groen, *Task Force Uruzgan* (2006-2010). 'Getuigenissen van een missie' (Doorn, 2012).

20 A. Solkesz, *Hier Romeo. We Gaan Rijden!* (Rijswijk, Début, 1998); A.J. op de Haar, *De Koning van Tuzla* (Amsterdam, Querido, 1999); N. Roelen, *Soldaat in Uruzgan* (Amsterdam, Carrera, 2009).

### Voorbeeld van een brandbestrijder

'Het is 25 december 2003 omstreeks half vijf in de ochtend ... ik stond achter in de woning om een ventilatieopening te maken. Harry en Maikel waren voor in de woning bezig met het dichtdraaien van de hoofdgaskraan. Plotseling hoorde ik een doffe klap. Het leek op het aanslaan van een oude badgeiser. Met mijn gezicht naar het raam zag direct een blauwe vlam om mij heen. Uit reflex ben ik omgedraaid. En toen, toen hoorde ik helemaal niets meer, maar voelde een enorme druk op mijn lichaam ontstaan. Ik zag door de vlammen heen dat Harry door de druk tegen de muur was aangegoid. Maikel was boven op Harry gedoken. Hij drukte zijn gezicht in zijn lichaam om z'n eigen gelaat te beschermen. Ik voelde dat er op mijn hele lichaam en vooral op m'n gezicht een enorme hitte ontstond. Ik probeerde te kijken en zag een grote vuurzee om ons heen. Op dat moment stortte de wand naast de deur in. Ik zag dat Harry enkele stenen van zichzelf afgooide en probeerde op te staan. We hebben ons door de brandende massa en puin naar buiten weten te werken. Toen we buiten waren keek ik Harry recht in zijn gezicht aan. Het enige wat ik zag, waren losse vellen in zijn gezicht. Daarna stortte hij in en viel zeer ongelukkig in het trappenhuis van de flat. Samen met Maikel heb ik Harry op de trap onder de schouders gepakt en dacht ik bij mijzelf ... SH\*T ... we zijn buiten ... we hebben het overleefd.

Ondanks mijn gevoelens van schaamte is dit een deel van mijn verhaal van de Binnendijk dat ik graag met u deel. Twee brandweercollega's en ik raakten hier gewond bij een gasexplosie in een appartementencomplex. Bij velen is deze nacht, ook in emotionele zin, sterk blijven 'plakken'. Harry en ik werden met tweede- en derdegraads brandwonden opgenomen in het brandwondencentrum van Groningen. Maikel kon na behandeling in het ziekenhuis naar huis. Collega's buiten het wooncomplex dachten dat niet wij er levend uit zouden komen. De kracht van de explosie en de daaropvolgende uitslaande brand waren zo heftig dat zowel de voor- als de achtergevel volledig werden weggeslagen en de vlammen naar buiten sloegen. Wij zijn letterlijk vanuit het vuur naar buiten gestapt. Zo rijk als ik mijn verhaal hier beschrijf, zo zweeft het door de 'informele' organisatie.'

In meer formele zin is dit verhaal ondertussen opgepikt en gebruikt als één van de rolmodellen in het onderzoek Veiligheidsbewustzijn bij Brandweerpersoneel dat in 2004 is uitgevoerd in opdracht van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (OOV). Daarnaast worden de hieruit getrokken lessen op het gebied van het gebruik van de explosiegevaar-meter, werkafstanden en de benaderingswijze van objecten, het maken van taak-/risico-analyses en de aandacht voor 'routine' in optreden tot op heden gebruikt in onze veiligheidsvorming en -trainingen.

Bovengenoemde voorbeelden uit de defensie-organisatie passen niet allemaal één-op-één in de contouren van het fenomeen storytelling. Wat deze voorbeelden echter wel duidelijk maken is dat Defensie aan het gebruik van verhalen op zich een grote waarde toekent. Zo zal generaal Van Uhm niet voor niets voor de verhaalvorm hebben vernomen om op de TEDx van Amsterdam in 2011 zijn keuze voor het instrument om de wereld te verbeteren – een geweer – toe te lichten. Defensie past dus – ongemerkt wellicht – de technieken van storytelling toe, maar kan nog bewuster richting geven aan het fenomeen. Een verdere uitwerking van het principe en de eventuele toepassing ervan binnen Defensie ligt dan ook voor de hand.

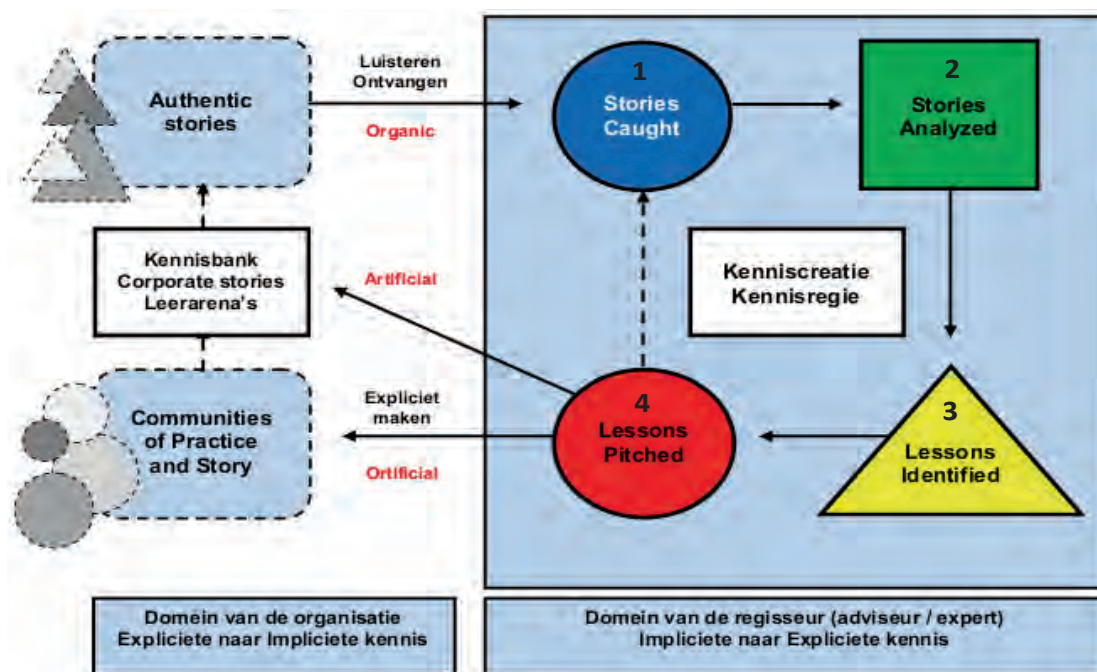
### Bewust gebruik van storytelling

Tijdens het onderzoek naar storytelling bij de Brandweer Flevoland gaven leidinggevendenden aan dat zij in hun besluitvormingsproces in eerste instantie eigenlijk altijd terugvielen op het eigen referentiekader en dan vooral op hun persoonlijke ervaringen met vergelijkbare incidenten of op de eigen trainingsmomenten. Zij gaven echter ook aan dat zij verhalen van collega's die in de organisatie dichtbij hen stonden en die op diverse informele podia verteld waren, zeer bewust meenamen wanneer zij onder druk besluiten moesten nemen.<sup>21</sup>

Een voorbeeld hiervan zijn de verhalen naar aanleiding van een fatale brand in 2008 in de Drentse plaats De Punt. Op 9 mei dat jaar ontstond op een scheepswerf een zeer grote brand, waarbij drie brandweermannen om het leven kwamen. Veel verhalen naar aanleiding van deze dramatische brand zijn na afloop intensief gedeeld, zowel onderling als landelijk. Een merkbaar gevolg hiervan is dat bevelvoerders bij complexe branden in bedrijfspannen nu veelal defensiever op branden inzetten dan voorheen. De brand bij De Punt heeft een omslag teweeggebracht in het 'doctrine-denken' van de brandweer op het gebied van brandbestrijding in industriële gebouwen.

Een ander voorbeeld van storytelling naar aanleiding van een brand is weergegeven in het kader.

21 J.F. Van Opstal, *Storytelling. A lifesaving tool for firefighters*. Master thesis (Sioo, Interuniversitair Centrum voor Organisatie- en Veranderkunde (Advanced Change Methodologies) 2012).



Schema 1

Als de effecten van storytelling ook bij andere organisatieonderdelen moeten 'landen', dan zullen er op de een of andere manier sterkere verbanden moeten worden gecreëerd tussen de leden van die onderdelen. Dan zullen die medewerkers meerdere loyaliteiten moeten ontwikkelen, zodat ze zich niet enkel met elkaar verbonden voelen vanuit het lidmaatschap van hun eigen groep of werkeenheden, maar bijvoorbeeld ook vanuit meer specialistisch georiënteerde of ranggebonden verbanden. Op die manier kunnen er, spontaan door de organisatie heen, wat Lave en Wenger *communities of practice* noemen ontstaan.<sup>22</sup> Een spontane intervisiegroep van collega's die elkaar vinden vanuit een bepaalde werksituatie of passie is daar een concreet voorbeeld van. Onder voorzichtige regie kunnen deze verbanden echter ook actiever worden bewerkstelligd. Bij de luchtmacht en de marine zouden, behalve uiteraard leidinggevendenden, de respectievelijke veiligheidsorganisaties hier een taak in kunnen hebben. Bij de landmacht ligt hier wellicht een rol voor commandanten en kenniscentra.

## Een mogelijk stappenplan

Het hoofddoel van de studie van Van Opstal was het ontwikkelen van een werkbaar concept om het informele leerverhaal uit de organisatie te vangen en te 'regisseren' en zo het lerend vermogen en het bewustzijn van de organisatie te vergroten. De verhalen zelf vormen daarbij het startpunt van een dialogisch proces.<sup>23</sup> De voorgestelde methodologie ligt in het *storycatching* en *lessons pitching*, oftewel in het vangen van de (informele) verhalen en de daaruit te trekken lessen, om die lessen vervolgens onder geleide weer terug te voeren naar (delen van) de organisatie.<sup>24</sup> Bij voorkeur gebeurt dit bij het gelijktijdig stimuleren en faciliteren van wat Van Opstal *communities of practice and story* (COPS) noemt. Hij heeft dit alles in een cyclisch proces van kenniscreatie en kennisregie gevat (zie schema 1).

22 J. Lave en E. Wenger, *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation* (Cambridge, Cambridge University Press, 1991).

23 T.A. Abma, 'Werken met narratieven. Verhalen en dialoog als methoden voor praktijkverbeteringen' in: Boonstra & Caluwé, *Interveniëren en Veranderen*, 82.

24 Van Opstal, *Storytelling*, 23.



Het hele proces dient uiteraard – hoewel met ‘zachte hand’ – geregisseerd te worden door een kennisregisseur.

### Stap 1. Vangen en duiden

Het vangen van een geschikt verhaal is een delicate opdracht. Een kennisregisseur moet goed kunnen luisteren via formele, maar vooral ook via informele kanalen. Verhalen worden bijvoorbeeld opgevangen in gesprekken, tijdens observaties, in trainingen en tijdens oefeningen. De kennisregisseur zal daarom het vertrouwen moeten genieten en in staat moeten zijn de verhalen te duiden en op waarde te schatten; welk verhaal is wel en welk verhaal is niet geschikt om als startpunt te dienen van een dialoog die teruggevoerd kan worden naar de organisatie? Deze vaardigheid is lastig te definiëren maar berust op kwaliteiten zoals ‘verhaalvaardigheid’. Zij berust eerder op kwaliteiten als ‘verhaalvaardigheid’, gezond verstand en – bovenal – intuïtie voor wat praktisch relevant is of zou kunnen zijn. Zaken als het aanwakkeren, het voeden en/of het ontwikkelen van het lerend vermogen van (leden van) de organisatie zijn hierbij doorslaggevend.

Bij het identificeren gaat het er om te leren lessen aan te wijzen die zullen worden omgezet in het uiteindelijk te pitchen verhaal

### Stap 2. Filteren en analyseren

Na de vangst van het ruwe verhaal filtert de kennisregisseur eerst wat van de specifieke gebeurtenis wel en niet bruikbaar (te maken) is. Daarbij kijkt hij onder meer naar de mogelijkheden tot (het creëren van) een pakkende verhaallijn. Zo dient het verhaal authentiek te zijn en ook zo gebracht te kunnen worden. Functiegebonden en andere karakteristieken van direct en indirect betrokkenen spelen hierin een grote rol, evenals de transparantie in de dilemma’s en worstelingen waar zij mee te

maken hebben gehad en de afwegingen die zij daarbij al dan niet hebben gemaakt. Verder is het belangrijk te kijken naar de emoties die een verhaal oproept, om zo in te schatten in hoeverre het verhaal op betrekkningsniveau zijn uitwerking zal hebben. Daarna volgt een analyse naar de meer formele leermomenten. Deze analyse dienen meerdere deskundigen uit te voeren, zodat er ruimte ontstaat voor nieuwe betekenisgeving aan (elementen van) de voorbije gebeurtenis en voor kenniscreatie. Vervolgens vindt clustering naar onderwerp of thema van geleerde lessen plaats, zo mogelijk passend bij de (operationele) werkprocessen van de organisatie.

### Stap 3. Identificeren

Bij het identificeren gaat het er om de te leren lessen of *best practices* aan te wijzen die zullen worden omgezet in het uiteindelijke te pitchen verhaal. Vervolgens wordt het verhaal, in ‘co-creatie’ met degene die het ruwe materiaal heeft aangeleverd en in dialoog tussen regisseur en verteller, narratief ‘opnieuw’ geconstrueerd en voor verspreiding (pitching) gereedgemaakt.

### Stap 4. Valideren en aanbieden

Om de procedure van storytelling binnen een organisatie te laten welslagen is dit wellicht de allerbelangrijkste stap. Voordat de geïdentificeerde les(sen) in verhalende vorm wordt aangeboden (pitching) aan de verschillende (informele) communities of practice and story, dient een validatie op authenticiteit te worden uitgevoerd. Hierbij wordt gecontroleerd dat de leverancier van het ruwe materiaal, de uiteindelijke eigenaar van het verhaal, zich volledig herkent in wat zal worden gepitched. Na deze validatie gaat de ‘co-creatie’ de organisatie in en wordt het proces verder ‘losgelaten’, op weg naar het vangen en duiden van het volgende verhaal.

### Storycatching & storypitching

Naast het doorlopen van bovengenoemd stappenplan zijn nog enkele andere zaken van belang, zo stelt Van Opstal. De kennisregisseur dient namelijk (het ontstaan van) de communities of practice and story te stimuleren en de (informele) leerruimte te faciliteren waar

verhalen en leerervaringen elkaar ontmoeten. De regisseur voedt de kennisdeling en kennisontwikkeling door deze ontmoeting te initiëren. Net als in het theater staat de regisseur niet zelf op het toneel, maar faciliteert hij de 'acteurs', degenen die het verhaal inbrengen. Lukt dat niet, dan zoekt de regisseur naar de juiste persoonlijkheden om het verhaal aan te bieden. Dat zijn 'pitchers', natuurlijke vertellers binnen de groep of gemeenschap die in staat zijn verhalen van anderen te brengen. Bovendien zijn zij in staat reflectie te creëren als een interactieve gebeurtenis tussen leden van zowel binnen als buiten het eigen organisatieonderdeel. Het meest krachtige blijft echter om de eigenaar zelf zijn of haar verhaal te laten vertellen. Want hoe dichterbij het verhaal bij de verteller blijft, hoe beter deze de luisteraars mee kan nemen in zijn of haar rol in het verhaal; hoe beter de verteller in staat is om de daar aan gekoppelde emoties over te brengen, de betekenis van het verhaal en de waarde (de geleerde les) die daar aan gegeven dient te worden.

## Discussie en conclusie

Storytelling is uitdrukkelijk geen 'management-tool' dat een gegarandeerde empirische uitkomst kent. Een overzichtsartikel over het schoolse gebruik van narratieven verwoordt dit bijzonder krachtig: 'The actual uses of narrative and story in adult teaching and learning are literally unlimited because they arise from infinite expressions of interpretive interplay among teachers, learners, and content. And so we cannot reduce narrative into a handy toolkit of teaching techniques.'<sup>25</sup> Toch heeft het instrument zoals dat hier gepresenteerd is de potentie om het 'collectieve geheugen' van de organisatie te dienen. In 2009 heeft Defensie het Veiligheidsmanagementsysteem Defensie (VMSDef) ingericht. De reeds ingestelde VMS-procedures zijn voornamelijk gebaseerd op 'harde' – op beheersing en controle gebaseerde – managementtechnieken. De procedure voor het defensiebreed melden en registreren van voorvallen<sup>26</sup> is hier een voorbeeld van, maar heeft nog geen echte vlucht genomen. Dit zou kunnen worden geweten aan het gebrek aan mogelijkheden voor het opvolgen van de

meldingen. Het meldingssysteem is echter bovenal een formeel instrument, dat niet actief op zoek gaat naar informatie. Het actualiseren van risicomodellen is echter van levensbelang, vooral in hoog-risico organisaties zoals Defensie. De methodiek van storytelling zoals die in dit artikel is voorgesteld lijkt dan ook veelbelovend om aan het arsenaal aan VMS-instrumentarium van Defensie toe te voegen.

Storytelling wordt binnen Defensie al toegepast, maar veelal onbewust. Wellicht dat dit artikel aan kan zetten tot een meer bewust gebruik ervan en tot de inzet bij het creëren van een zo veilig mogelijke werkomgeving, ook (of eigenlijk vooral) daar waar onder risicovolle omstandigheden dient te worden geopereerd. Storytelling stelt de organisatie beter in staat afwegingen te maken tijdens besluitvorming onder en over dit soort omstandigheden.

De voorgestelde methode is weliswaar een nog niet gevalideerde systematiek. Voor zover bekend bestaat die ook (nog) niet, in ieder geval niet specifiek voor organisaties die werken met hoog-risico processen zoals brandweer en Defensie. Het is daarom aan te raden te kijken of Defensie een rol zou kunnen en willen spelen in dit validatieproces, bijvoorbeeld als onderdeel van een meer proactief georiënteerd eigen veiligheidsbeleid. Een mogelijkheid is het uitvoeren van een *pilot* storytelling in nauwe samenwerking met de brandweerorganisatie, waarbij ervaringen van beide organisaties naast elkaar worden gelegd onder gelijktijdige uitwisseling van overige kennis en ervaringen. ■

25 M. Rossiter, 'Narrative and Stories in Adult Teaching and Learning' in: *Educational Resources Information Center 'ERIC Digest* (2002) (241) 2.

26 MP 12-100 *Veiligheidsmanagementsysteem Defensie (VMSDef), Procedure 7: Melden en registreren van voorvallen.*