

Storytelling: de toekomst achterstevoren

MENSEN ZIJN VAN OUDSHER VERHALENVERTELLERS. VIA VERHALEN WORDT KENNIS GECOMMUNICEERD EN GEDEELD. STORYTELLING IS DAN OOK EEN BELANGRIJKE DISCIPLINE BINNEN KENNISMANAGEMENT. MAAR HOE IS STORYTELLING TOE TE PASSEN IN DE EIGEN ORGANISATIE?

Richard Lalleman



In 1996 voerde de Wereldbank een belangrijke verandering door. Naast het verstrekken van leningen aan ontwikkelingslanden introduceerde 's werelds grootste financiële instituut voor ontwikkelingssamenwerking een nieuwe strategie die tot aan de dag van vandaag hoog op de agenda staat. Deze strategie heeft alles te maken met het lerend vermogen van de Wereldbank en de landen die van de Wereldbank financiële steun ontvangen. Dit had een enorme toename tot gevolg van het aantal activiteiten en initiatieven dat het delen en creëren van nieuwe kennis on-

dersteunt. Storytelling was daar één van. **Steve Denning**, de eerste directeur van het programma Knowledge Management (KM) binnen de Wereldbank (tot 2000), schrijft nog steeds boeken over onder andere storytelling.

Zijn twee meest bekende boeken over storytelling zijn *Squirrel Inc* (2004) en *The Leader's Guide to Storytelling* (2005). In *Squirrel Inc* verklaart Denning waarom storytelling zo belangrijk is voor managers. In *The Leader's Guide to Storytelling* beschrijft hij vervolgens hoe managers storytelling het beste binnen de organisatie kunnen toepassen. Als één van de eerste succesvolle mana-

gers in kennismanagement (KM) heeft Denning ervoor gezorgd dat storytelling daarna is uitgegroeid tot een belangrijke discipline binnen KM.

Future, Backwards

Maar wat was Dennings achterliggende reden om storytelling op de agenda te zetten? Wilde hij hiermee KM verbeteren omdat hij het hoofd was van een vooraanstaande KM-afdeling? Of had hij andere redenen? Waarschijnlijk is het laatste het geval. Denning (2005, p. 8) ziet storytelling als een waardevolle techniek om “mensen te motiveren”. Als directeur van een nieuwe afdeling binnen een nieuwe discipline wist hij door storytelling zijn afdeling binnen de We-

reldbank op de kaart te zetten, met extra financiering als resultaat. Maar wat heeft dit nog te maken met het KM-vakgebied? Marketingdoel-einden liggen duidelijk meer voor de hand.

Dus waarom en hoe is storytelling wél van waarde binnen KM-activiteiten? Kunnen we niet beter Dennings opvatting achterwege laten en de nieuwe, meer geaccepteerde opvatting van storytelling van **Dave Snowden** gebruiken? Snowden (2002) meent namelijk dat storytelling enorm waardevol is om kennis te delen. In de afgelopen jaren heeft Snowden dan ook gewerkt aan een techniek met de naam *de toekomst achterstevoren*, oftewel Future, Backwards. Maar daarover later meer. Allereerst zal de vraag worden beantwoord: ‘Waarom zijn verhalen van belang binnen kennismanagement?’

Meer over storytelling

In december organiseert **Essentials** een congres over het onderwerp storytelling & social media. Voorafgaand aan dit congres organiseert Essentials i.s.m. **RL Consultancy** in oktober een *Future, Backwards-workshop* over het zelfde onderwerp. Een ultieme gelegenheid om te experimenteren met storytelling en zelf te ervaren hoe deze techniek is toe te passen binnen de eigen organisatie. Ook zullen de deelnemers gezamenlijk scenario's ontwikkelen rondom het thema: hoe pas je social media toe bij storytelling?

Meer informatie over workshop en congres vindt u binnenkort op de [website](#) en in de digitale nieuwsbrief van IK/DB.

Van generatie op generatie

Sinds **Walter Fisher** (1984) de term *homo narrans* introduceerde, spreken steeds meer antropologen liever van *homo narrans* dan van *homo sapiens*. Met *homo narrans* (van het Engelse woord *narrative*) wordt bedoeld dat mensen verhalenvertellers zijn. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat verhalen nóg belangrijker zijn voor de menselijke intelligentie dan eerder werd verondersteld. We wisten namelijk al dat het overbrengen van kennis door verhalen een kenmerkend element was en is van de menselijke evolutie. Onderzoek naar de taalkundigheid van apen heeft bijvoorbeeld uitgewezen dat deze dieren goed zijn in het benoemen of symboliseren van dingen. De aap **Nim Chimpsky** werd bij-

voorbeeld gebarentaal geleerd. In 44 maanden leerde deze aap 125 gebaren. Taalkundige analyses toonden echter aan dat Nim alleen symbolen gebruikte. De communicatie of de taal van een aapachtige heeft daardoor een gebrek aan grammatica.

Voor redenen die we nog niet volledig begrijpen ontstaat daarentegen de menselijke taal uit abstractie. Met abstractie wordt bedoeld dat essentiële onderdelen of aspecten worden weggelaten om meer fundamentele structuren zichtbaar te maken. Door abstracties met grammatica te verbinden, onderscheiden mensen zich van dieren omdat zij in staat zijn om te communiceren via het vertellen van verhalen. Dit zijn de verhalen waarmee van generatie op generatie kennis wordt gecommuniceerd en gedeeld.

Ervaringskennis

Kennis is echter een complex concept, en dat hebben organisaties de afgelopen twintig jaar ook ervaren. Organisaties erkennen tegenwoordig wel dat kennis cruciaal is om nieuwe situaties snel en innovatief te begrijpen – en zodoende een concurrentievoordeel te verkrijgen – maar we zijn vergeten hoe we het beste kennis kunnen delen en nieuwe kennis kunnen creëren.

Laat ik dit uitleggen aan de hand van een voorbeeld dat Snowden vaak gebruikt. Een taxichauffeur in Londen is een expert in het vinden van de beste manier om van A naar B te rijden. Wan-

neer hij een probleem op de weg tegenkomt – bijvoorbeeld een wegopbreking – dan verandert hij direct de voorgenomen route. Dit doet die Londense taxichauffeur zonder er bij na te denken omdat hij onbewust duizenden scenario's in zijn hoofd afspeelt. Deze experts maken gebruik van *embodied knowledge* – oftewel de innerlijke kennis. Het duurt jaren voordat men dit



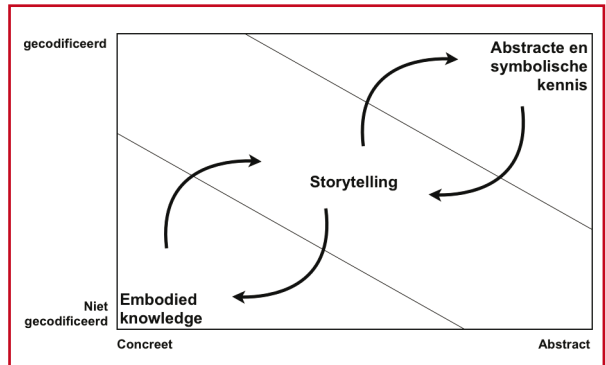
soort kennis opdoet. Wanneer je experts vraagt hoe ze tot dit soort snelle en innovatieve besluiten komen, weten ze daar vaak niet een antwoord op te geven omdat hun lichaam dingen weet die de hersenen nooit kunnen worden geleerd. Nederlanders zijn bijvoorbeeld goed op de fiets, maar niet omdat we kunnen verklaren wat je moet doen als je voelt dat de fiets onder

je uitglijdt tijdens een winterse fietstocht. Door de jaren heen hebben Nederlanders *ervaring* opgedaan over wat je moet doen om op de fiets te blijven zitten.

Organisaties hebben dit soort *embodied knowledge* willen opslaan door bijvoorbeeld deze kennis te abstraheren en te expliciteren in databases. Hierdoor zijn organisaties voorbijgegaan aan twee belangrijke principes. **Michael Polanyi** (1958) meent namelijk dat we meer weten dan dat we kunnen vertellen en dat we meer vertellen dan dat we kunnen opschrijven. Dit houdt in dat hoe meer kennis wordt geabstraheerd, hoe meer de kennis aan context verliest. En het is juist de context die doorslaggevend is in het snel en innovatief begrijpen van en reageren op specifieke kansen.

Een voorbeeld van het abstraheren van expertise van de taxichauffeur is een plattegrond. Het eerste dat ik deed toen ik naar Londen verhuisde, was het aanschaffen van een fiets. Met de fiets reed ik van mijn appartement naar de universiteit. De dagen op de universiteit konden lang zijn en soms moest ik in het donker terugfietsen. Met een plattegrond van Londen en mijn vaardigheid om een plattegrond te lezen, wist ik de eerste keer mijn weg terug naar het appartement te vinden. Het viel me echter wel op dat de straten en wijken waar ik doorheen fietste waren veranderd. Overdag zag het er nog zo pittoresk uit,

maar nadat de duisternis was ingevallen, waren deze straten en wijken veranderd in getto's. De volgende dag op de universiteit vertelde ik dit verhaal en medestudenten vertelden mij dat iedereen wel weet dat je daar rond dat tijdstip beter niet kan fietsen. Ik vertelde ze dat ik dat niet wist. Ik had de plattegrond gelezen en kwam er



Vormen van kennis volgens Boisot en Snowden

achter dat dit de snelste weg was. Op de plattegrond stond niet dat het er gevaarlijk was.

Context begrijpen

Het voorgaande voorbeeld laat zien dat het abstraheren en expliciteren van kennis resulteert in een probleem. Wanneer er een hoge mate van abstraheren en expliciteren plaatsvindt, is er een hoge mate van expertise nodig om de context te begrijpen (Boisot, 1998). Dit wil niet zeggen dat organisaties niet door mogen gaan met het abstraheren en expliciteren van kennis. Organisaties moeten alleen een betere manier

zien te vinden om de context te blijven behouden. Dit is waar storytelling van belang is (zie de figuur).


Dit model laat zien dat storytelling de ontbrekende schakel is om de context van alle soorten kennis te blijven begrijpen. En wanneer de context wordt begrepen, kunnen beslissingen op nieuwe situaties sneller en innovatiever worden genomen.

Samenwerking cruciaal

Storytelling brengt echter enkele problemen met zich mee. Eerder werd al gesuggereerd dat we altijd meer weten dan dat we kunnen vertellen en dat we meer vertellen dan dat we kunnen opschrijven. Het proces om kennis verbaal over te brengen resulteert dus in een verlies aan context, omdat bijvoorbeeld niet iedereen een rijke en gespecialiseerde woordenschat heeft. Hierdoor worden ideeën op gelimiteerde manieren vertaald. Wanneer je echter kennis moet gaan documenteren, verliest men nog meer context omdat men dan ook nog eens moet nadenken over de structuur van de taal.

Om er voor te zorgen dat iedereen binnen een organisatie een rijke en specifieke woordenschat krijgt, zullen verhalen tot stand moeten komen door middel van samenwerking. Dit is ook noodzakelijk omdat één verhaal niet de complete waarheid kan uitbeelden. Iedereen ervaart nieuwe situaties door de eigen mentale filters en ervaringen. Daarom moet een verhaal met meer dan één persoon worden geconstrueerd. Dit is dan ook het probleem van Dennings aan-

pak van storytelling. Zijn doelstelling is individuen de vaardigheid leren om overtuigende verhalen te creëren. Individuen die dus door een goed en pakkend verhaal de werkelijkheid naar hun hand kunnen zetten.

De Future, Backwards-techniek is daarentegen een techniek die juist dit probleem van storytelling tegengaat. In een Future, Backwards-workshop (open source) neemt het aantal perspectieven dat een groep kan hebben op het verleden en de toekomst van de organisatie toe. Hoe meer perspectieven men samen genereert over het verleden en de toekomst van de organisatie, hoe meer alternatieven er ontstaan om op specifieke situaties een beslissing te nemen. De Future, Backwards-techniek helpt je dus om de taxichauffeur te worden in plaats van een kaartlezer. 

Referenties

- Boisot, M. (1998) *Knowledge Assets*, Oxford University Press: Oxford.
- Denning, S. (2005) *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*, Jossey-Bass: Boston.
- Fisher, W. (1984) Narration as a Human Communication Paradigm: The Case of Public Moral Argument, *Communication Monographs*, vol. 51.
- Polanyi, M. (1958) *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, University of Chicago Press: Chicago.
- Snowden, D. (2002) Complex acts of knowing: Paradox and descriptive self-awareness, *Journal of Knowledge Management*, vol. 6(2), pp. 100-111.