Storytelling als warme interventie bij de brandweer

Verhalen vol vuur

Storytelling – a lifesaving tool for firefighters betreft een dossier en onderzoek binnen het programma Lerend Vermogen bij Brandweer Flevoland. Het toepassen en inzetten van storytelling in de organisatie, als levensreddend 'gereedschap', voert in het dossier de boventoon. Welke bijdrage kunnen verhalen leveren aan bewustwording en gedragsverandering in organisaties?

Jeroen van Opstal

De afgelopen twintig jaar zijn in Nederland 25 brandweerlieden tijdens werkzaamheden om het leven gekomen. Het aantal gewonden onder het personeel is niet bekend, maar verondersteld mag worden dat dit een veelvoud bedraagt van het aantal dodelijke slachtoffers onder brandweerpersoneel.
In 2004 onderzocht de Inspectie Openbare Orde & Veiligheid *of* de brandweer wel voldoende leert van eerdere ongevallen. In het eindrapport 'Veiligheidsbewustzijn bij Brandweerpersoneel' (eind 2004) werd geconcludeerd dat het belangrijk is om een leersysteem binnen de brandweer te organiseren en dat de brandweer voor de eigen veiligheid veel meer kan en moet leren van haar eigen optreden. Kennis moet meer en collectief worden gedeeld.

Binnen de brandweer streven de afdelingen *vakbekwaamheid* en *kennismanagement* naar het realiseren van *kennisproductiviteit.* Bij 'vakbekwaamheid' gaat het voornamelijk om komen tot het *overdragen en delen* van expliciete (bewuste) kennis, terwijl het bij 'kennismanagement' vooral draait om het *ontdekken en deelbaar maken* van impliciete (onbewuste) kennis. Bij vakbekwaamheid ligt het accent vooral op leer*structuren* en bij kennismanagement vooral op leer*culturen*, waarbij ervaringen, verhalen, percepties en attitudes een grote rol spelen.

Met de brandweerorganisatie op de achtergrond behandelt dit artikel de methode 'storytelling' vanuit een breder perspectief. Daarbij staat de vraag centraal hoe verhalen kunnen bijdragen aan daadwerkelijke bewustwording en gedragsverandering in een organisatie.

Verhalen, cultuur en functie

Verhalen vertellen is zo oud als de mens rondom het vuur. De kracht van een verhaal zit in de authenticiteit, het waarachtige karakter, het a-lineaire denkpad en natuurlijk in de eenvoud waarmee een verhaal in het geheugen achterblijft en daarna door te vertellen is. Uitgangspunt is dat ieder mens betekenis aan zijn leven geeft door de

verhalen te ontvangen en verhalen zelf te reconstrueren. Naast oprechte emotie zijn daarbij twee mechanismen belangrijk: *identificatie* en *associatie* (Breuer, 2006). Je moet in het verhaal van de ander kunnen komen en tegelijkertijd je eigen verhaal in je hoofd kunnen opbouwen en verbeelden. Kortom, zelf zien, proeven en voelen!

Om storytelling te kunnen begrijpen, moeten we uitgaan van narrativiteit. Narrativiteit is de eigenschap van teksten om een verhaal in zich te hebben. Door de geschiedenis heen vertelde men elkaar verhalen, sprookjes, sagen en fabels als het om de overdracht van 'levenslessen' ging. Een menselijke eigenschap die tot op de dag van vandaag de functionele basis van ons gedrag bepaalt.

Storytelling is als leerinterventie ten behoeve van kennismanagement cruciaal bij de brandweer. De dominante leervorm in de organisatie is namelijk 'socialisatie'. Hierbij gaat het vooral om het delen van *impliciete* kennis binnen de groep, ook wel *tacit knowledge* genoemd. Dat gebeurt met name in het dagelijkse gesprek, door afkijken, vertellen en luisteren naar verhalen en het werken in meester-gezel relaties. Deze tacit knowledge ontstaat vooral door het delen van ervaringen, emoties, overtuigingen en mentale modellen. Het betreft kennis die we niet herkennen als de moeite waard om bewust te delen of die we (bewust) niet willen delen met een andere groep of ploeg. Kennis blijft dan vaak 'plakken' binnen een beperkte groep: als er ergens in de organisatie kennis is waar het collectief (andere groepen, organisatieonderdelen of op landelijk niveau) veel aan heeft, is het namelijk niet vanzelfsprekend dat die kennis zich verspreidt. 'Stickiness' is een term die in dit verband wordt gebruikt en refereert aan het *niet* verspreiden van kennis. Wat de 'stickiness' van kennis helpt te verklaren, is dat kennis zich vooral intern en informeel verspreidt onder vakbroeders en niet zozeer langs formele organisatiekanalen. Het gaat dus om informele *gemeenschappen* waarin mensen elkaar ontmoeten, omdat ze een band hebben met elkaar en daar een groepsidentiteit aan ontlenen (Vermaak, 2009). De informele kennisdeling blijft dan besloten binnen de informele gemeenschap.

Analogie naar brand

Verhalen hebben hun eigen ontwikkelstadium en geschiedenis. Verhalen dragen bij aan ontwikkeling en verbinding tussen mensen binnen dezelfde gemeenschap. Net als bij brand begint elk verhaal klein, met een specifieke gebeurtenis als brandstof. Toch worden verhalen vaak al in het 'smeulstadium' gesmoord.
Is er voldoende zuurstof, brandstof en energie, dan zal een verhaal blijven groeien. Net als brand

Jeroen van Opstal als regisseur (l) luisterend naar het beeldende verhaal van Officier van Dienst Piet Stroet (r)

wordt het complexer, rijker en veelzijdiger. Zodra echter de betekenissen van een groot verhaal niet meer verbonden zijn met de authentieke levenservaringen van de mensen die ze vertellen of aanhoren, gaat zo'n verhaal misschien wel langzaam, maar toch zeker dood (Moerland, 2002). Net zoals elke brand wereldwijd een keer vanzelf zal doven.
Vaak blijven in de geschiedenis de markante omslagpunten, artefacten en archetypen wel bestaan binnen de cultuur, gemeenschap, organisatie, groep of stam.
Noem het beroepsdeformatie, maar in mijn theoretische visie zijn brand en verhalen nauw met elkaar verbonden. Vuur ontstaat door een scheikundige reactie, waarbij een stof zich verbindt met zuurstof onder afgifte van hitte en warmte, waarna zich nieuwe stoffen vormen. Een verhaal of narratief is – analoog hieraan - in mijn definitie:
een sociaal-antropologische reactie, waarin authentieke ervaringen en/of specifieke gebeurtenissen met elkaar in verband worden gebracht, onder invloed van macht en gezag van de verteller door toepassing van narratieve elementen in de juiste mengverhouding en collectieve bijval van toehoorders en aangevers. Dit onder afgifte van gevoelens en emoties, waarna zich nieuwe betekenissen en emoties vormen (Van Opstal, 2012).

Verhaleren

Brand is tevens een mooi bruggetje naar de brandweer. Elke organisatie wordt namelijk gekenmerkt door haar verhalen en in die verhalen zijn de waarden van de cultuur vastgelegd. Het vertellen van verhalen en het ervaren van verhalen zijn diep geworteld in de cultuur binnen de brandweer. De brandweer heeft een typische 'familie-

cultuur'. Zij leert eerst met het HART en dan pas met het HOOFD. Zij is daarbij bij uitstek een organisatie van verhalen. Dat zijn enerzijds *formele verhalen*; vertaald naar doctrines, tactieken en procedures. Kenmerkend zijn bijvoorbeeld de verhalen zoals opgenomen in de huidige les- en leerstof binnen de brandweer en de formeel geconstrueerde verhalen naar aanleiding van onderzoeken naar enkele dodelijke ongevallen binnen de brandweer. De onderzoeksobjecten van de ongevallen bij de brand in de Koningkerk in Haarlem en de brand in een botenloods in De Punt zijn hiervan zeer sprekende archetypen. Anderzijds zijn het voornamelijk de dagelijkse *verhalen uit de informele organisatie*. Het vertellen van verhalen is een manier om ervaringen uit te wisselen en tevens respect, eer en identiteit binnen de familiecultuur af te dwingen. De verhalen zijn vaak een bron van humor en 'cynisme'. Juist deze verhalen geven betekenis aan de dagelijkse realiteit: een realiteit van omgaan met de huidige maatschappelijke en organisatorische veranderingen, alsmede de realiteit van omgaan met leven en dood en de realiteit van de persoonlijke leerervaringen van incidenten.
Over het belang van leren door verhalen is bij de brandweer nog weinig geschreven. Recent is wel de term 'verhaleren' geïntroduceerd. Verhaleren dient om het 'collectief geheugen' van de brandweer te voeden. Met verhaleren wordt meer bereikt dan door kennisdeling via dikke evaluatierapporten vol abstracte begrippen (Oomes, 2006). Dat komt omdat de familiecultuur en dominante leerstijl past bij verhaleren; verhalen dragen bij aan daadwerkelijke bewustwording en gedragsverandering.

Lopend vuurtje

Er is nog een analogie met brand: in de ideale situatie heeft brand een volledige verbranding. Bij een onvolledige verbranding (en dat is vrijwel altijd het geval) ontstaan of door menselijk handelen (blussen) of door de omgeving waarin de brand zich ontwikkelt, allerlei schadelijke restproducten. Ook bij de ontwikkeling van verhalen ontstaat soms een onvolledige verbranding. Ook hier ligt de oorzaak veelal in menselijk interveniëren. Voorbeelden zijn 'roddels' of 'geruchten' die als een lopend vuurtje door de organisatie sluimeren. Evenzo zijn het de gekunstelde formele 'corporate stories' - als managementtool - die nauwelijks aansluiting vinden bij de informele, spontane verhalen in de organisatie.

Geloofwaardigheid

Niet alles wat in een organisatie wordt verteld, is storytelling. Hatch (2005) maakt in dit verband onderscheid tussen de overdracht van analytische kennis (expliciet) en de overdracht van verhalen (impliciet). Terwijl de analytische kennis is geworteld in een mechanistisch wereldbeeld, waarin mensen en middelen haast sturend voorspelbaar zijn, dragen verhalen altijd bij tot inzicht in de context waarin de gebeurtenissen plaatsvinden.
De waarheid van een verhaal is nauw verbonden met de status en het gezag van degene die het vertelt. Zo is hetzelfde verhaal uit de mond van persoon A meer waard dan uit de mond van persoon B. In die zin is er dus geen sprake van objectiveerbare verhalen. Ze zijn ook niet meetbaar. Dit is één van de redenen waarom veel organisaties intern zo moeilijk leren. Snowden (1999) noemt dit mechanisme 'story virus'.
Een aspect van 'story virus' is de mate van onvoorspelbaarheid van verhaalontwikkeling en de betekenis die mensen daaraan geven. De effecten van storytelling zijn niet te voorspellen. Niet van ist-naar-soll, maar van ist-naar-etwas. Verhalen gaan net als vuur, of liever gezegd 'brand', een eigen weg. Thijs Homan (2005) gebruikt de term *traveling of ideas*. Wie even niet goed oplet, merkt dat verhalen een eigen leven gaan leiden. Spelen met verhalen is soms spelen met vuur!

Need-to-share

Het met elkaar 'informeel' praten over incidenten en werksituaties... over *wat* er is gebeurd en *welke betekenis* het voor jou heeft, geeft niet onmiddellijk de indruk van praten over falen. En juist hier ligt de grote winst. Er wordt immers niemand direct afgerekend. Het betreft feitelijk het produceren van nieuwe verhalen en het delen van impliciete kennis. Dergelijke verhalen ontstaan organisch, met name in groepen van leidinggevenden, en hebben een hoge 'relatieve waarde'. Relatief, omdat de waarde van de impliciete kennis altijd een subjectieve betekenis van de werkelijkheid is. Het zijn immers geen natuurkundige constanten die worden gedeeld, maar veel meer de finesses van het vakmanschap, inschattingsmethoden en analyses op basis van 'onderbuik' en intuïtie. Zo ontstaan er in deze groepen gedeelde betekenissen (een *situational understanding*), die hen bij toekomstige, soortgelijke incidenten in staat kan stellen anders (lees: bewuster en veiliger) te reageren.

Relevantie en doelstelling in dit proces is de ontdekkingsreis naar een 'need-to-share' cultuur, in plaats van de in brandweerkringen gebruikelijke 'need-to-know' cultuur. Kennis moet niet alleen top-down, tussen de oren en binnen de eigen ploeg vloeien, maar vooral op het 'tactische niveau'; tussen ploegen, teams en kazernes en het liefst ver daarbuiten. De brandweer zou 'spontane en informele' leergemeenschappen en leerver-

Stories at Work

halen daarin meer moeten stimuleren, om zo als organisatie haar lerend vermogen te vergroten.
De huidige ontwikkeling binnen de brandweer naar nieuwe leergemeenschappen, zoals leertafels en leerarena's als (formele) plaats om verhalen te delen, zijn een stap in de goede richting. Toch is de echte 'leergemeenschap' geen universeel managementinstrument. Er bestaat immers niet zoiets als een 'carbon copy' instrument met een gestandaardiseerde succesformule voor leren. Zeker niet in de diversiteit van brandweerorganisaties in Nederland. Net als Vermaak (2009) pleit ik ervoor om de leergemeenschappen organisch te laten groeien. De kunst is om de informele leerverhalen te 'vangen' en door te geven (waarover later meer). Dit door medewerkers in de organisatie meerdere loyaliteiten te laten voelen: niet alleen het lidmaatschap van de groep, maar ook een binding met specialistische of ranggebonden verbanden. Om hen zo langs deze wegen 'opzettelijk' kennis te laten lekken in verhalen. Hierdoor ontstaan letterlijk de 'communities of practice' (Wenger, 1998).

Rol van de leidinggevende

De rol van de leidinggevende bij verhalen is fascinerend en soms zelfs doorslaggevend. De (in)formele leider is immers altijd een 'verhalenverteller'. Evolutionair gezien kiezen we nu eenmaal leiders met een goed verhaal (Schutte, 2007). Ook bij de brandweer waar we ingesteld zijn op het leven in kleine gemeenschappen, waar iedereen elkaar kent, hebben we veel interesse in de persoonlijke levens van onze leiders, omdat we die informatie gebruiken om te bepalen of we iemand vertrouwen of niet. Effectieve leiders beheersen de kunst van het richting geven aan gedrag en inspireren mede door het gebruik van persoonlijke verhalen.

Natuurlijk kan een leidinggevende een (kunstmatig) geconstrueerd verhaal in de organisatie doen ontsteken, maar de 'brandschade' is dan vaak groot. Nieuwe betekenissen uit verhalen zullen zich altijd vanuit lokale 'groepen' opwerken naar het collectieve niveau. Dit lijkt voor leiderschap in de huidige, barre economische tijden van bezuinigen een bijna onmogelijke opgave, namelijk: het *loslaten, faciliteren* en *voeden* van onderaf. Toch ontstaat er alleen op deze wijze ruimte voor verandering van gedrag en voor leren, omdat je mensen van bovenaf niet kunt verplichten te leren. Je kunt hen alleen helpen een eigen weg te vinden in (h)erkenning, bewustwording en reflectie.

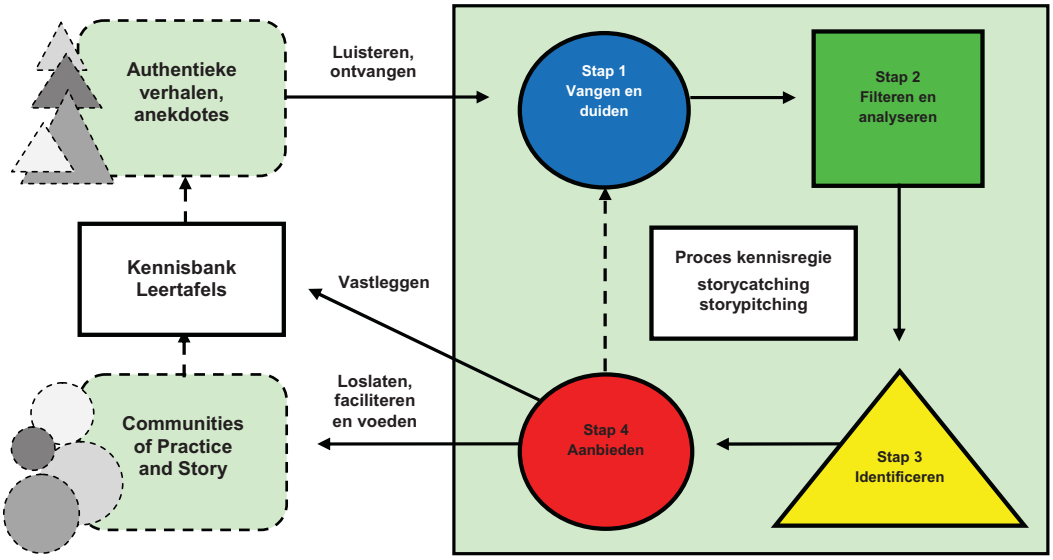
Rol van de regisseur

In het voorgaande zien we dat verhalen vanuit zichzelf kunnen ontstaan binnen een gemeenschap en dat ze daarna – net als brand - een eigen weg volgen. Maar verhalen zijn ook te gebruiken als bewust gekozen (leer-)interventie om bewustwording en gedragsverandering binnen de organisatie in gang te zetten. Daartoe is het belangrijk de verhalen van onderuit de organisatie te faciliteren. De kennisregisseur of -adviseur stimuleert en faciliteert 'communities of practice and story' (COPS); een (informele) leerruimte waar verhalen en leerervaringen elkaar ontmoeten. De regisseur voedt de kennisdeling en –ontwikkeling door de genoemde ontmoeting te initiëren. Een spontane leertafel van collega's die elkaar vinden vanuit een bepaalde werksituatie of passie is een concreet voorbeeld van zo'n podium. En 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 en op te gooien. Dat zijn 'pitchers' in de natuurlijke rol van *verhalenvertellers* binnen de groep of gemeenschap.

Verhalen als de oerbron in leiderschap en de drang naar 'overlevingskennis'

Proces in 4 stappen

Focus in het eerder genoemde dossier 'storytelling' is het beschrijven van een leidend concept om het informele leerverhaal uit de organisatie te vangen en te 'regisseren'. Doel is het lerend vermogen en het bewustzijn in de organisatie te vergroten. De methodologie ligt in het *storycatching* en *lessons pitching*, oftewel het vangen van de (informele) verhalen en daaruit het trekken van te leren lessen. Om de lessen daarna terug te leggen in de organisatie. De belangrijkste methode daarin is het cyclische proces (zie schema 1) voor *kenniscreatie* en *kennisregie.*



Schema 1. Cyclisch proces voor kenniscreatie en kennisregie (Van Opstal, 2012)

1. Vangen en duiden

Het vangen van een geschikt verhaal is voor een regisseur van toneel de meest delicate opdracht (Vos, 2005). Dat geldt evenzo voor de kennisregisseur bij het kiezen, filteren of 'catchen' van verhalen ten behoeve van het lerend vermogen. Net als bij toneel moet de regisseur goed kunnen luisteren via formele, maar vooral informele kanalen. Verhalen worden opgevangen uit gesprekken, observaties, trainingen en dergelijke, zowel uit formele netwerken als informele verbanden. De regisseur zal daarin het vertrouwen moeten genieten, gezag moeten tonen, kunnen adviseren en niet in de laatste plaats... *duiden*! Het gaat om het duiden van het verhaal in tijd, emotie, ruimte en context, ter verwerking naar een vorm van 'kunst' in narratieve opzet, om het zo terug te geven aan het publiek en het te laten landen in de organisatie.

Het 'vangen' is geen zware selectie door middel van een wetenschappelijk analysekader. *Skill, common sense and intuition* ten aanzien van wat relevant is voor het lerend vermogen spelen hier een doorslaggevende rol. Verhalen vormen dan het startpunt van een dialogisch proces (Abma, 2006).

2. Filteren en analyseren

Eerst wordt gefilterd (eventueel door aanvullende interviews) wat bruikbaar en niet-bruikbaar is van een specifieke gebeurtenis. Daarbij wordt gekeken naar verhaallijn, authenticiteit, hoofdspeler, tegenspelers, helpers, dillema's, worstelingen, afwegingen en emoties. Daarna volgt een 'analyse' naar leermomenten. Dit is een analyse door verschillende materiedeskundigen. Dan volgt een clustering naar onderwerp of thema van 'geleerde lessen'.

Bij het analyseren gaat het om het bestuderen van de totale gebeurtenis, door het determineren van de narratieve onderdelen, onderliggende thema's en de interactie daartussen. Deze worden vervolgens geclusterd naar geleerde lessen in onderdelen van de (operationele) werkprocessen van de organisatie. De analyse wordt door de adviseur en (interne) deskundigen op het onderwerp uitgevoerd. Zo ontstaat er ruimte voor nieuwe betekenisgeving en kenniscreatie.

3. Identificeren

Bij het 'identificeren' gaat het om het aanwijzen en vaststellen van de *geleerde les* of *best-practice* die uit de gebeurtenis (verhaal) getrokken kan worden. Daarna wordt in 'co-creatie' en dialoog tussen regisseur en verteller het verhaal narratief 'opnieuw' geconstrueerd en voor verspreiding gereedgemaakt.

4. Valideren en aanbieden

Voordat de geïdentificeerde les in verhalende vorm wordt aangeboden (pitching) aan de verschillende (informele) communities of practice and story (COPS) in de organisatie, wordt een validatie op 'authenticiteit' uitgevoerd, waarbij de eigenaar van het verhaal zich er volledig in moet herkennen. Na validatie gaat de 'co-creatie' terug de organisatie in en wordt het proces letterlijk 'los' gelaten.

Loslaten, faciliteren en voeden

De uitkomst van deze nieuwe identificaties en associaties zijn onvoorspelbaar. Het meest krachtige is om de eigenaar zelf zijn verhaal te laten vertellen, op verschillende formele en informele podia. Dit voor *enactment and sensemaking* (Weick, 1995) dicht bij de verhaalverteller. Want hoe dichter bij de verteller, hoe beter deze zijn luisteraars letterlijk kan meenemen in zijn 'rol' (act), alsmede in de daaraan gekoppelde emotie,

Een voorbeeld ter illustratie en afsluiting

Het is maandagochtend, de start van een nieuwe week en ik krijg van het Hoofd Brandweerzorg een Sms-bericht op mijn telefoon: 'een ongeval met eigen personeel.' Bij het krijgen van dat soort berichten slaat je hart altijd een keer over. Na telefonisch contact wordt het voorval duidelijker.
Bij een noodstop van een tankautospuit (TS) in het verkeer is een collega door het openschieten van de deur achteruit de cabine van de TS gevallen op de verkeersweg. Door de val heeft hij zijn nek en rug gebroken.

Met het krijgen van dit bericht, ben ik onmiddellijk op zoek gegaan naar de toestand van de collega en het verhaal achter de gebeurtenis. Het verhaal komt via de teamleider van de gewonde collega. De collega ligt inmiddels in het ziekenhuis en de verwondingen zijn gelukkig niet levensbedreigend. Met het vangen van dit verhaal schieten al eerste leermomenten door m'n hoofd: technische staat auto, geen autogordels gedragen achterin de TS, etc.
Een dag later maak ik deel uit van een onderzoekscommissie. Dit conform de procedure om nader onderzoek te doen naar de toedracht van het ongeval en lering te trekken uit de gebeurtenis. Gelukkig kan al heel snel het technisch falen van de deur worden aangepakt. Na een week heb ik de gewonde collega gesproken en zijn verhaal mogen 'vangen'.

Alle (narratieve) onderdelen zitten in zijn verhaal: waargebeurd, de antiheld als slachtoffer, tegenspelers in het verkeer, helpers vanuit team en organisatie, worsteling hoe het kon gebeuren en letterlijk de pijn en de emoties van betrokkenen en familie. Hieruit volgt een analyse naar leermomenten. Geclusterd in 'arbeidsveiligheid' zitten de leermomenten inderdaad in de technische constructie van de deur en het niet-dragen van autogordels vanuit een culturele overtuiging.

Met het snel oplossen van de technische constructie, is het 'dragen van autogordels' de belangrijkste les uit het verhaal van de collega, die zelf aangeeft nooit meer zonder te zullen uitrukken. Nu de rest van de organisatie nog (?); volop in de culturele overtuiging dat autogordels lastig zijn. Met het label 'niet simplificeren' wordt het verhaal in co-creatie met de gewonde collega opnieuw opgebouwd. Narratieve elementen in de gebeurtenis - setting, spelers, worsteling, onverwachte plot, afbouw en uitkomst in emoties - en authentieke leermomenten maken het verhaal gereed om terug te leggen in de organisatie. Een aanzet tot verandering met een onbekende uitkomst.

In de afgelopen periode is het verhaal van de collega enerzijds verteld in ons nieuwsmagazine en zal het anderzijds worden meegenomen naar de 'leertafels' van de middenkaderdagen. Informeel is het verhaal ingebracht in diverse spontane overleggen op tactisch niveau (communities of practice) op de verschillende kazernes. Ik heb daartoe enkele overtuigende 'verzenders' onder in het middenkader gezocht. Na pitching van het informele verhaal heb ik het losgelaten en volg ik welk 'storyvirus' en welke paradoxen er ontstaan.

betekenis en de waarde (geleerde les) die daaraan wordt gegeven. Als dat onmogelijk is, kan worden gekozen voor andere pitchers die het verhaal op kunnen gooien. Het doel is altijd het creëren van reflectie als interactieve gebeurtenis binnen en buiten de groepen in de organisatie.

En dat lukt! Verhalen vormen daarmee een zeer waardevolle basis voor bewustwording en verandering van gedrag. Het oeroude ritueel van verhalencirkels en de drang naar 'overlevingskennis' is hierin leidend. Waar verhalen vooral effect hebben, is in de wijze waarop operationeel leidinggevenden besluiten nemen in stressvolle situaties. Wat opvalt, is dat leidinggevenden in hun besluitvormingsproces in eerste instantie altijd terugvallen op het eigen referentiekader, met name op de persoonlijke ervaring met vergelijkbare incidenten of op de eigen trainingsmomenten. Wat echter blijkt uit gesprekken met leidinggevenden, is dat de verhalen van collega's die dichtbij staan en verteld zijn op de diverse informele podia, zeer pregnant worden meegenomen in de besluitvorming die onder druk plaatsvindt. Storytelling is dus geen 'managementtool' met een gegarandeerde, empirische uitkomst, maar zij dient zeker het 'collectieve geheugen' van de organisatie. Wat het besluitvormingsproces bij de brandweer, om bewuste en veilige afwegingen te maken onder risicovolle omstandigheden, ten goede komt. Het is met recht een *lifesaving tool for firefighters...* ●

Literatuur

- Abma, T. (2006). Werken met narratieven. In: J.J. Boonstra & L.I.A. de Caluwé (2006), *Interveniëren en veranderen.* Deventer: Kluwer.
- Breuer, F. (2006). Storytelling als interactieve interventie. In: J.J. Boonstra & L.I.A. de Caluwé (2006), *Interveniëren en veranderen.* Deventer: Kluwer.
- Hatch, M.J., M. Kostera & A.K. Kozminski (2005). *The three faces of leadership: Manager, Artist, Priest.* London: Blackwell.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica.* Den Haag: Sdu Uitgevers BV.
- Mitchell, J.T. (1986). *Living dangerously. Why some firefighters take risks on the job.* Firehouse 50-52.
- Moerland, B. (2002). Schatgraven in Nag Hammadi. Den Haag: Uitgeverij Synthese.
- Oomes, E. (2006). *De vanzelfsprekendheid van alledag.* Arnhem: NIFV/NVBR.
- Opstal, J.F. van (2012). *Methodologiedossier – Storytelling… a lifesaving tool for firefighters*. Utrecht: Sioo.
- Schutte, A. & T. Hendriks (2007). *Corporate Stories*. Deventer: Kluwer.
- Snowden, D.J. (1999). The Paradox of Story**.** *Journal of Strategy & Scenario Planning*. ARK 1(5), 16-20. November.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken.* Deventer: Kluwer.
- Vos, E. (2005). *De hele wereld is toneel.* Den Haag: Theater Instituut Nederland.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations.* SAGE Publications, Inc.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice.* Cambridge: Cambridge University Press.

Jeroen van Opstal MCM is kennisregisseur bij Brandweer Flevoland. Zijn expertise ligt in leiderschapsvraagstukken en het lerend vermogen in de organisatie. Daarnaast geeft hij als Hoofdofficier van Dienst (HOvD) leiding in de repressieve dienst.
E-mail: j.vanopstal@brandweerflevoland.nl