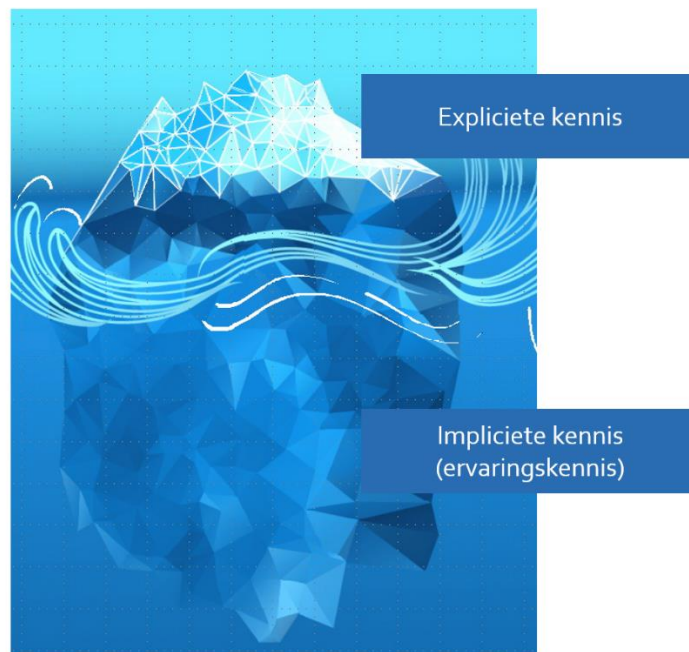


6. Werk narratief

Tien Gouden Regels voor het acteren in complexe vraagstukken

Narratief betekent: verhalend. Mensen vertellen elkaar verhalen. Deze verhalen worden doorverteld. Yuval Noah Harari¹ geeft aan dat zelfs miljoenen mensen zich kunnen verbinden rond één verhaal, verteld in vele varianten weliswaar. Het belang van verhalen wordt vaak onderschat. Ook is het zo dat mensen zich verbonden voelen met een gebied via de verhalen die er verteld worden. Je moet een gebied dan ook niet zien als een ordening van objecten, maar als een ordening van verhalen. Via de verhalen komt het gebied tot leven. Je ziet ook dat nieuwbouwwijken in eerste instantie alleen een woonplek bieden. Geleidelijk verandert dat. Binding met een werkgever vindt (deels) plaats via verhalen. De avonturen die je samen met collega's hebt beleefd, geven je aan het werk dat je verricht.



Figuur 1. Het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis.

De belangrijkste reden om narratief werken als gouden regel op te nemen, betreft de wijze waarop we met kennis omgaan. Het is van belang onderscheid te maken tussen informatie en kennis. Informatie kun je in een boek opschrijven of in een database verwerken. Kennis is mensgedragen, waarbij we onderscheid maken tussen expliciete kennis en impliciete kennis (zie figuur 8). Expliciete kennis kunnen we omzetten naar informatie, bij impliciete kennis – ook wel ervaringskennis genoemd – kan dat niet. Deze is verborgen. Het Engelse begrip is ‘tacit knowledge’ wat letterlijk vertaald stilzwijgende kennis betekent. In Vlaanderen spreekt men over stille kennis. Bij een ijsberg bevindt zich 11% boven en 89% onder de waterspiegel

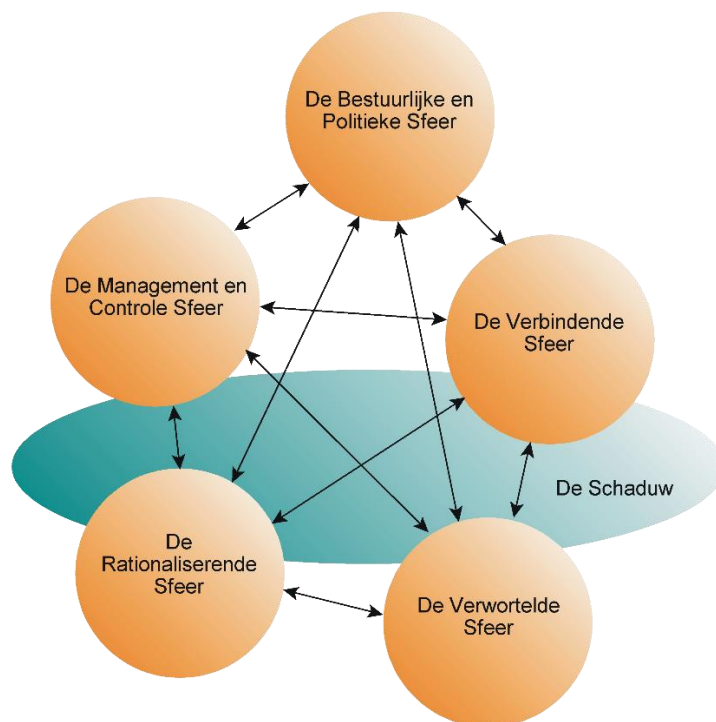
¹ Yuval Noah Harari (2024). *Nexus. Van het stenen tijdperk tot AI: een beknopte geschiedenis van informatienetwerken*. Uitgeverij Thomas Rap.

(zie figuur 1). In dezelfde verhouding moet je ook denken bij de verhouding tussen expliciete en impliciete kennis (ervaringskennis).

In 2008 t/m 2010 hebben we onderzoek naar de relatie tussen ervaringskennis en de complexiteit van watervraagstukken (zie [publicatie](#)). We hadden drie stellingen:

1. De complexiteit van de watervraagstukken neemt toe;
2. Voor het omgaan met complexiteit is ervaringskennis cruciaal;
3. De aandacht voor ervaringskennis neemt af.

Alle drie stellingen werden bevestigd, uiteraard met nuanceringsen. Duidelijk werd echter dat er wel sprake is van een probleem. Ervaringskennis, en daaraan gekoppeld het begrip vakmanschap, wordt zwaar ondergewaardeerd. Deze wordt ondergeschikt gemaakt aan modellen (data en algoritmen). Kennis van inwoners van een gebied wordt door overheden veelal geduid als anekdotische kennis. Niet generiek. In de praktijk van [Angelsaksisch](#) management worden ervaren werkrachten veelal gepercipieerd als lastige mensen.



Figuur 2. Vijf Sferen en de Schaduw.

Vaak is er nog wel ervaringskennis aanwezig in organisaties, maar deze zit opgesloten in zogenaamde Sferen. Binnen een Sfeer wordt wel ervaringskennis gedeeld, maar tussen de Sferen niet. Bij waterschappen hebben we vijf Sferen benoemd (zie figuur 9). Zelfs medewerkers die zich verbinders noemen verbinden zich vooral met andere mensen die zich verbinders noemen. Bijzonder is dat een aantal vakmensen vanwege hun verantwoordelijkheidsgevoel activiteiten uitvoeren die ze formeel niet moeten (of mogen)

doen. Ze acteren in de Schaduw van hun organisatie, daar waar de schijnwerpers niet op gericht worden. Bijvoorbeeld: ervaren ecologen die bij de overheid werken zijn vaak te duur om zelf het veld in te gaan. Het veldwerk moeten ze uitbesteden aan bureaus die het veel goedkoper kunnen. Toch gaan die ervaren ecologen 'stiekem' wel het veld in, want beleid baseren op echte waarnemingen is meer doorleefd dan beleid dat alleen is gebaseerd op rapporten.

Bij complexe vraagstukken is het van belang ervaringskennis volwaardig in het spel te brengen, onder andere door mensen uit verschillende Sferen samen te laten werken in [Werkplaatsen](#). De vraag is dan: hoe dragen we ervaringskennis aan elkaar over? Dan komt narrativiteit in beeld:

Ervaringskennis (impliciete kennis) dragen we aan elkaar over door (1) te dóén en (2) elkaar verhalen te vertellen. In combinatie.

Zolang de homo sapiens bestaat, hebben ze voordeel kunnen ontleen aan het feit dat ze via verhalen hun ervaringskennis kunnen overdragen. Een fragment²:

Verhalen zijn geen letterlijke afbeeldingen van de ervaringskennis, maar deze zit er als het ware in verstopt, tussen de expliciete informatie in. Verhalen zijn fragmentarisch, kunnen van de hak op de tak springen, vergroten zaken uit en kunnen volledig onwaar zijn, als een broodje aap. Verhalenvertellers plaatsen onbewust zaken op de voorgrond en zetten daarmee andere zaken op de achtergrond, ze variëren in ritme, golven op en neer in spreekfrequentie, stotteren zo nu en dan, laten stiltes vallen en ondersteunen betooglijnen met lichaamstaal en mimiek. Verhalen kunnen alle kanten uitgaan. Op de een of andere wijze zijn mensen in staat uit die vervormingen kennis te destilleren. Ze luisteren niet alleen naar wat verteld wordt, maar ook naar wat de verteller buiten beschouwing laat. Het menselijke brein functioneert in sterke mate niet-lineair.

Op het moment dat we onze ervaringskennis delen door elkaar verhalen te vertellen, gaan betrokkenen elkaar meer waarderen. In Werkplaatsen krijgen we van betrokkenen te horen dat ze het stromen van ervaringskennis ervaren als het stromen van energie.

² Afkomstig uit: <https://geldofcs.nl/boek-complexiteit/>