

STORYMANAGEMENT: DE KRACHT VAN HET VERHAAL

Hans van der Loo • Jolanda Horsten

In visie- en strategietrajecten gaat doorgaans de meeste aandacht uit naar het creëren en formuleren van de visie of strategie. Hoe belangrijk dit ook is, het is niet eens het halve werk. Nadat de visie of strategie op papier is gezet, moet deze ook gecommuniceerd en nageleefd worden. De visie en strategie moeten niet alleen een plaats krijgen in de hoofden, maar vooral ook in de harten van managers en medewerkers. Uit vele onderzoeken blijkt dat dit onvoldoende gebeurt. Steeds weer blijkt dat het overgrote deel van de medewerkers zich niet of nauwelijks bij de visionaire en strategische doelstellingen van 'zijn' bedrijf betrokken voelt. Het effectief uitdragen van de visie en de strategie naar relevante doelgroepen is daarbij een eerste, maar niet te onderschatten stap. Meer en meer wordt de kracht van de communicatie gezocht in het vertellen van en luisteren naar aansprekende verhalen. Immers, verhalen bekliven. Verhalen inspireren en verbinden. Verhalen worden doorverteld. Om zo'n verhalenstroom op gang te brengen en in de juiste richting te kanaliseren, wordt in steeds meer bedrijven gegrepen naar het middel van storymanagement. In dit artikel gaan wij in op de vraag wat dit is en hoe het werkt.

VERHALEN ALS BASIS VAN CULTUUR

Het vertellen van en luisteren naar verhalen is iets van alle tijden en culturen. Het neemt bij vele gelegenheden een centrale plaats in: bij het naar bed brengen van kleine kinderen, bij feesten of herdenkingen, bij rituelen zoals het verlaten van school of universiteit, bij film en theatervoorstellingen, bij het krijgen van een nieuwe baan of juist het verlaten van een bedrijf, wanneer wij rond het kampvuur zitten of wanneer een belangrijk bedrijfsevent plaatsvindt. De mens is een verhalend wezen; dat hij vertelt en dat over hem wordt verteld maakt hem tot mens. Verhalen zijn een uitdrukking van onze identiteit. Door middel van verhalen geven wij zin en betekenis aan ons leven, scheppen wij banden met anderen of onthouden ons juist van contacten. Reeds in de klassieke Oudheid wees Aristoteles erop dat verhalen het voor mensen mogelijk maken om hun wereld met elkaar te delen. Door de gebeurtenissen in ons leven en onze ervaringen met anderen te delen, ontwikkelen we een 'collectief geheugen.' Dit vormt de basis waarop een cultuur is gebouwd. De oorsprong van de verhalen die wij kennen en met elkaar delen reikt tot in de oudste geschiedenis. Zo kennen wij uiteraard de verhalen uit de Bijbel of de Torah, de klassieke mythen en epische verhalen of sprookjesverhalen.

Niet alleen in het alledaagse leven, maar ook in organisaties vertellen wij elkaar tal van verhalen. Sterker nog, velen zijn van mening dat organisaties verhalen *zijn*.¹ Daarmee wordt bedoeld op het feit dat organisaties slechts deels een tastbare vorm hebben (het gebouw, de apparaten, de fysieke verschijning van mensen), maar dat het grootste gedeelte van een organisatie zich in het hoofd van de mensen bevindt. Indien men onwetend is over deze 'organisatie in het hoofd', over het beeld dat mensen van een organisatie hebben, dan heeft men geen inzicht in de aard van de organisatiecultuur. Een



organisatiecultuur is immers niet meer dan de som van de verhalen die aan elkaar worden verteld. Wie dezelfde verhalen kent en vertelt, behoort tot dezelfde cultuur. Een bedrijf dat geen verhaal heeft te vertellen, heeft dan ook een onduidelijke culturele identiteit (zie kader). Het gevolg daarvan is dat er weinig collectieve energie zal zijn, dat communicatie en samenwerking stroef zullen verlopen en dat de effectiviteit suboptimaal of zelfs gering is (zie artikel 'Energiek en effectief veranderen, hoe doe je dat?'). Het vertellen van verhalen schept daarentegen een band tussen verteller en luisteraar. Er ontstaat een netwerk van mensen die hetzelfde verhaal met elkaar delen. Sterker, door het verbinden van verschillende verhalen ontstaat een totaalbeeld van de organisatie.

STERKE VERHALEN

Organisaties die over een sterke cultuur beschikken, vertellen meestal ook 'sterke' verhalen.² Voorbeelden van zulke organisaties zijn bekende merken als Apple, BMW, Disney, Easyjet, General Electric, Ikea, Sony en Virgin. Over dergelijke bedrijven wordt veel geschreven en doen veel verhalen de ronde. In hun pr-activiteiten maken deze bedrijven er dankbaar gebruik van. Vaak heeft men die verhalen bewust gecreëerd. Op de dag dat luchtvaartmaatschappij Go, een initiatief van het machtige British Airways (BA), haar deuren opende met een feestelijke vlucht, trad directeur Stelios van Easyjet met een stoet van medewerkers de cabine binnen. Hij had zichzelf zoveel mogelijk plaatsen toebedeeld door de tickets in de voorverkoop op te kopen. Aan de genodigden van Go deelde hij gratis tickets voor Easyjet uit. Hiermee was het openingsfeestje van Go uiteraard volledig bedorven en had Easyjet geschiedenis geschreven. De volgende dag stond het verhaal op de voorpagina van alle kranten. Een paar jaar eerder had Richard Branson van Virgin BA een soortgelijke poets gebakken. In het kader van een herpositionering als 'cosmopolitische luchtvaartmaatschappij' had BA besloten om de Britse vlag van haar vliegtuigen te verwijderen en om de staarten van haar vliegtuigen te beschilderen met artistieke impressies. In de nacht voorafgaande aan de

dag dat BA haar nieuwe corporate identity zou presenteren, liet Branson op al zijn vliegtuigen een meer dan levensgrote Britse vlag aanbrengen. De presentatie liep voor BA uit op een debacle: De Britse premier Margaret Thatcher liet zich in uiterst negatieve bewoordingen uit over de vaderlandsvijandige daad en prees concurrent Virgin de hemel in. Na enkele weken zag BA zich gedwongen om op haar schreden terug te keren en haar Britse identiteit weer duidelijk zichtbaar te maken.

BRITISH AIRWAYS

easyJet

STORYTELLING EN STORYMANAGEMENT

Niet alles wat in een organisatie wordt verteld, is storytelling. Mary Jo Hatch e.a. (2005) maken in dit verband een verhelderend onderscheid tussen de overdracht van analytische kennis (abstracte en feitelijke kennis) en de overdracht van verhalen. Terwijl analytische kennis geworteld is in een mechanistisch wereldbeeld, waarin mensen en organisaties door middel van voorspelbare ketens van oorzaak en gevolg met elkaar verbonden zijn, dragen verhalen altijd bij tot inzicht in de context waarin gebeurtenissen plaatsvinden. Verhalen richten zich immers op wat Engelsen de 'Big picture' en Duitsers de 'Gestalt' noemen. In beide gevallen gaat het erom, de wereld niet als een verzameling losse feiten en onderdelen te beschrijven, maar vanuit de samenhang der dingen. Verhalen worden gemakkelijker en beter

onthouden dan droge feiten. Verhalen geven zin en betekenis aan situaties. Verhalen geven een context, laten relaties zien en brengen emoties over. Via storytelling kunnen managers en medewerkers aan elkaar overdragen wat ze hebben meegemaakt, wat goed gaat en wat verbeterd kan worden. Mensen zijn doorgaans de held in hun eigen verhaal, maar wie daar doorheen luistert, hoort ondertussen ook veel over de aard van bedrijfsprocessen, over klanten, over leidinggevenden of over de gedragsregels en de mate waarin deze nageleefd worden. Daarnaast geven verhalen vaak ook allerlei aanwijzingen over dromen en toekomstbeelden. Goede verhalen laten de essentie zien waar het in een organisatie om draait. Goede verhalen maken het abstracte plotseiling zeer concreet. Goede verhalen slaan ook de brug tussen abstracte visies of strategieën en het concrete gedrag dat daaruit dient voort te vloeien. Verschillende auteurs wijzen erop dat storytelling niet zozeer een methode als wel een attitude is. Storytelling belichaamt het geloof in de kracht van verhalen. Het gaat erom dat men openstaat voor anderen, dat men op inspirerende wijze weet te vertellen en, nog belangrijker, dat men ook weet te luisteren. De doorgaans zakelijke stijl waarmee managers menen te moeten optreden, leidt meestal niet tot de gewenste effecten en roept geen emotionele betrokkenheid op. Inspirerende verhalen doen dat wel. Wie bovendien goed weet te luisteren naar de verhalen die mensen elkaar vertellen, leert veel over een organisatie.

HOE WORD IK EEN VERHALENVERTELLER?

- Stel je open voor anderen, luister aandachtig en fungeer als een spons van verhalen die door anderen verteld worden. Noteer interessante verhalen in een apart 'storytelling logboek'.
- Probeer met een ongewone blik naar gewone situaties te kijken; ga bij jezelf en bij anderen te rade in hoeverre presentaties van cijfers en grafieken overkomen. Wat is blijven hangen? In hoeverre zou een verhalende vorm van presenteren effectiever zijn geweest?
- Stel je eigen meningen en vooroordelen op de achtergrond. Zoals Covey het in een van zijn acht eigenschappen verwoordt: "First try to understand before to be understood." Stel vragen aan anderen en probeer verhalen te ontlokken.
- Schep situaties waarin verhalen kunnen worden verteld. Op institutioneel niveau zien wij dat steeds meer organisaties (Easyjet, Southwest, NS, Schiphol) overgaan tot het vertellen van verhalen middels zogeheten 'reality-documentaires'. Naast de inhoud heeft het feit dat deze bedrijven zich kwetsbaar opstellen, ook de minder prettige kanten van het bedrijf worden immers door de makers vertoond, zowel extern als intern positieve effecten. Want wie zitten er wekelijks voor de buis? Jawel, onder meer een groot deel van de eigen medewerkers!
- Ga zelf verhalen vertellen en probeer uit hoe ze bij anderen overkomen. Kies ofwel voor het vertellen van een bestaand verhaal of vertel een eigen verhaal. Hanteer in beide gevallen de principes van een 'goed verhaal' (zie de paragraaf 'goede veranderverhalen').

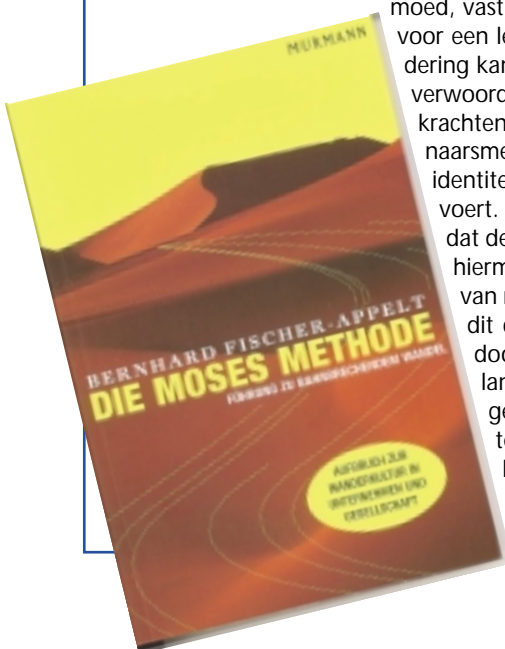
Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat het om meer gaat dan alleen het vertellen van verhalen. Het luisteren naar verhalen is minstens zo belangrijk. Maar uiteindelijk gaat het er uiteraard om, dat verhalen verbonden worden met de strategische en operationele doelen van de organisatie. Van verhalen alleen kun je immers niet leven. Je zult er iets mee moeten doen. Je zult de verhalenstroom moeten managen en dit is de inzet van storymanagement.

De regievoering is wellicht het allermoeilijkste als het erom gaat verhalen in te zetten als veranderinstrument. Wie even niet goed oplet, merkt dat verhalen een eigen

leven gaan leiden. Met betrekking tot de vraag hoe men storymanagement gestalte moet geven, bestaan in de literatuur twee, overigens complementaire, zienswijzen. De eerste en meest gebruikelijke is die van de topdown benadering. Storymanagement is dan vooral de verantwoordelijkheid van de top van de organisatie. Het topmanagement waakt over de inhoud van de verhalen. Het dient ook te zorgen voor het naar binnen en naar buiten toe op gang brengen van de gewenste verhalenstroom. Een op veranderprocessen toegespitste uitwerking van dit perspectief biedt de zogeheten 'Mozes methode' (zie kader).⁴

TOPDOWN STORYMANAGEMENT: 'MOZES METHODE'

In zijn boek 'Die Moses Methode' gaat de Duitse communicatiedeskundige Fischer-Appelt uitvoerig in op de vraag welke principes Mozes hanteerde om twaalf, in Egypte tot slavernij veroordeelde, joodse stammen tot een eenheid te smeden en mee te voeren naar het beloofde land. Dé kritische succesfactor is goed leiderschap. Net als Mozes moeten leiders moed, vastbeslotenheid, energie en volharding aan de dag leggen. Het eerste probleem waarvoor een leider zich gesteld ziet, heeft te maken met de vraag hoe men een groep tot verandering kan mobiliseren. Authenticiteit en het vermogen om een inspirerend toekomstbeeld te verwoorden zijn dan cruciaal. Ook doet men er goed aan een beroep te doen op verhalen en krachten uit het verleden. Mozes probeerde bijvoorbeeld te appelleren aan de oude winnaarsmentaliteit van het joodse volk. Men moet zich ervan bewust zijn dat leiderschap een identiteitvormende bezigheid is; een leider laat een groep mensen zien waarheen de reis voert. Leiderschap is overdracht van vertrouwen en zekerheid. Van groot belang hierbij is dat de leider als personificatie van de wegwijzende idealen fungeert. De verandering krijgt hiermee een tastbare vorm en een eigen stem. Een succesvol leider doet er goed aan om van meet af aan een aantal zichtbare successen te boeken. In het geval van Mozes waren dit de uiterst symbolische successen in zijn strijd tegen de Faraó (de plagen, de tocht door de zee waarbij het Egyptische leger werd vernietigd). Veranderen is vaak een lange en moeilijke weg. Symbolisch wordt dit in het Mozes-verhaal tot uitdrukking gebracht in de tocht door de woestijn. Er komen stemmen op die het toekomstideaal ter discussie stellen en die terugverlangen naar de oude tijd. Wanneer dit gebeurt, is het zaak om niet te versagen en om vast te blijven houden aan de afgesproken principes. Indien nodig moet men daarbij gouden kalveren aan gruzelementen slaan.





Men kan in het kader van storymanagement de verhalen ook van onderaf verzamelen en kanaliseren (zie kader 'Bottom-up storymanagement'). Uitgangspunt daarbij is dat medewerkers en managers spontaan hun persoonlijke biografieën vertellen. Hoe kwam men in de onderneming? Wat wilde men aanvankelijk bereiken? Wat is daarvan uiteindelijk gerealiseerd? Voldoet het werken in de organisatie aan de oorspronkelijke verwachtingen?

Welke gebeurtenissen of personen herinnert men zich het best? Wat is er in de loop der jaren zoal veranderd? Is dat ten goede of ten slechte? Hoe ziet men de toekomst? Dit zijn vragen die men in het kader van biografische verhalen probeert te achterhalen. Daarbij probeert de storymanager gemeenschappelijke patronen en verbanden in de uiteenlopende verhalen te ontdekken.

BOTTOM-UP STORYMANAGEMENT: 'HARUN AL-RASCHID PRINCIPE' ⁵

Harun al-Raschid was in de 7^{de} eeuw als Kalif van Bagdad niet alleen een van de machtigste heersers van het Midden-Oosten, maar ook een belangrijke stimulator van de kunsten en een retorisch genie. Onsterfelijk werd hij door zijn 'Verhalen van 1001 Nacht'. De meeste van deze verhalen hoorde hij tijdens zijn tochten door de stad, alwaar hij zich verkleed en incognito onder de mensen begaf. Op marktpleinen en in theehuizen luisterde hij aandachtig naar wat er onder het volk leefde. Hij vroeg de mensen de oren van het hoofd. Hij hanteerde daarbij vier regels:

- Het 'ongehoorde' verneemt men alleen wanneer men zich op de achtergrond stelt
- Het 'ongehoorde' verneemt men alleen wanneer men open staat
- Het 'totale beeld' ontstaat uit vele details
- Men hoeft niet wijs te zijn om te luisteren, men wordt wijs door het te doen.

Veel moderne managers doen precies het tegenovergestelde; zij verschansen zich in hun hoofdkantoor en mengen zich slechts mondjesmaat en onder strikte condities onder 'hun' medewerkers. Zij verzamelen hooguit gegevens op bestelling. Aan de hand van abstracte cijfers en cockpits verneemt de huidige topmanager wat er in zijn organisatie gebeurt. Het luisteren naar mensen ervaart hij als onaangenaam, tijdrovend en nutteloos.

GOEDE VERANDERVERHALEN

Storytelling wordt steeds vaker ter ondersteuning van veranderprocessen ingezet. Wil een corporate story bruikbaar zijn voor verandertrajecten, dan zal het aan een tweetal criteria moeten voldoen. Ten eerste moet het voldoen aan de AMORE-criteria, die wij in het artikel 'Leve de visie, de visie leven' hebben voorgesteld. Kort gezegd, komen die criteria erop neer dat een verhaal, evenals een visie, duidelijke ambities dient te vertolken (het moet aangeven waarom de verandering noodzakelijk is en wat men ermee wil bereiken), het moet motiverend zijn (beklijft het verhaal, zodat mensen het zich herinneren en doorvertellen?), het moet onderscheidend zijn (het moet geen standaardverhaal zijn, dat mensen al talloze malen hebben gehoord), het moet relevant zijn (mensen moeten er iets mee kunnen) en tenslotte moet het ook echt zijn (het moet authentiek zijn en passen bij de betreffende organisatie en/of persoon die het vertelt). Naast de inhoudelijke AMORE-criteria, moet een verhaal voldoen aan de juiste structuurcriteria. De grondstruc-

tuur voor veranderverhalen ontleent men meestal aan die van het 'heldenepos'. In zijn boek 'The Hero with a thousand faces' (1949) heeft de befaamde mythedeskundige Joseph Campbell die structuur uitvoerig beschreven. Op basis van een vergelijking tussen mythen en sagen uit alle tijden en culturen komt hij tot de slotsom dat het steeds weer gaat om dezelfde oervorm, waarin een held zijn vertrouwde omgeving verlaat teneinde een zware opdracht te vervullen. Op weg naar de plek van zijn bestemming is hij gedwongen om zich met allerlei onbekende doch uitermate gevaarlijke krachten te meten. Na een reeks heroïsche strijdtoneelen bereikt de held zijn doel en keert vervolgens gelouterd terug naar zijn volk. Zoals gezegd, ligt deze structuur ook ten grondslag aan de meeste veranderverhalen:

DE ROEP VAN DE VERANDERING

Het veranderverhaal begint met een vredige rust, die plotseling brutaal wordt verstoord. Hoewel het duidelijk is

dat er wat moet gebeuren, twijfelt men aanvankelijk nog over de noodzaak en urgentie van de eventuele ingreep. Is het allemaal wel zo erg? Waait de bui niet gewoon over? Lopen we niet al te hard van stapel als wij het roer ineens omgooien? Wanneer dit soort vragen opkomen, halen veel organisaties externe hulp in huis om een en ander nog eens kritisch te bezien. Wanneer de externe adviseurs kunnen beargumenteren dat verandering de enige oplossing is, zit er niets anders op. Men gaat dan veranderplannen maken, een projectteam wordt samengesteld en de datum van de kick off wordt in de agenda's vastgelegd.

IN HET LAND VAN AVONTUUR

Eenmaal op gang gekomen, komen de veranderaars al snel voor ernstige beproevingen te staan. Een deel daarvan had men al verwacht. Een deel komt ook als een verrassing. Onder dergelijke omstandigheden gaat het erom het hoofd koel te houden, flexibel te zijn, nimmer op te geven en waar nodig daadkrachtig toe te slaan. Net als in veel epische verhalen, komt ook in veranderprocessen een beslissende fase. Het elan is er wat uit, de weerstand neemt toe, er doemen plotseling externe problemen op. De directie heeft andere dingen aan haar hoofd, een nieuw directielid houdt zich niet aan de afspraken. Kortom, het loopt allemaal niet bepaald lekker. Indien men erin slaagt deze fase te overwinnen, kan men (achteraf) zeggen dat het doel is bereikt.

DE VERANKERING

Waar epische verhalen eindigen met de terugkeer van de held, eindigen veranderverhalen met de definitieve en duurzame verankering van de nieuwe principes. Wanneer de nieuwe cultuur als normaal wordt ervaren, dan kan men zeggen dat het avontuur achter de rug is en dat de veranderhelden hun taak succesvol hebben volbracht.

Binnen deze grondstructuur kan men uiteraard eindeloos variëren. Ook kan men er elementen van andere typen verhalen, zoals bijvoorbeeld komische of romantische verhalen, in vervlechten. Wat men ook doet, steeds weer gaat het erom dat men de ontvanger niet alleen weet te boeien, maar ook weet te binden, doordat hij of zij het verhaal als zinvol ervaart. In de praktijk betekent dit dat het verhaal niet alleen als authentiek wordt ervaren, maar dat mensen er ook voortdurend over mee kunnen vertellen. Interessant is in dit verband hoe Ritz Carlton haar visie tot een doorlopend verhaal heeft getransformeerd. Om de twee weken wordt op elke vestiging van deze hotelketen door het personeel één van de twintig 'Golden Rules' aan de orde gesteld. Er worden dan verhalen verteld over hoe men met de regel is omgegaan, wat goed ging en waar zich problemen hebben voorgedaan. De visie als verhaal is daarmee de hartslag van de organisatie geworden.

NOTEN

¹ Y. Gabriel, *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions and Fantasies*, Oxford, 2000

² L. Vincent, *Legendary Brands: Unleashing the power of storytelling to create a winning marketing strategy*, New York, 2002

³ Zie bijvoorbeeld: S. Holtz, *Corporate Conversations*, New York, 2004

⁴ B. Fischer-Appelt, *Die Moses Methode*, Hamburg, 2005

⁵ K. Frenzel e.a., *Storytelling: Das Harun-Al-Rashid-Prinzip*, Munchen, 2004

BIBLIOGRAFIE

Campbell J., *The hero with a thousand faces*, New York, 1949

Fischer-Appelt, B., *Die Moses Methode*, Hamburg, 2005

Frenzel, K. e.a., *Storytelling: Das Harun al-Raschid-Prinzip*, Munchen, 2004

Hatch, M.J. e.a., *The three faces of leadership*, Oxford, 2005

ZIE VOOR GENOEMDE BEDRIJVEN

Apple: www.apple.com;
BMW: www.bmwgroup.com;
Disney: www.corporate.disney.go.com;
Easyjet: www.easyjet.com;
General Electric: www.ge.com;
Ikea: www.ikea.com;
Sony: www.sony.net;
Virgin: www.virgin.com