

# SLIM ZENDEN OF VOORAL GOED LUISTEREN? 10 JAAR STORYTELLING IN ORGANISATIES

---

11 juli 2014 - door Annet Scheringa, Astrid Schutte

A black rectangular box containing the white, handwritten-style text "what's your story?". The text is centered and occupies most of the box's area.

Tien jaar geleden vroegen Rijnja en Van der Jagt aandacht voor een nieuw verschijnsel in communicatieland: [storytelling](#)<sup>[i]</sup>. Sindsdien hebben talloze (communicatie)professionals en managers verhalen ontdekt als krachtig middel om doelgroepen te bereiken, beleving, emoties en latente kennis in organisaties manifest te maken en tegemoet te komen aan de behoefte aan zingeving en verbinding. Na 10 jaar kunnen we rustig zeggen: Storytelling is *here to stay*. Maar onder de vlag van 'storytelling' gaan veel verschillende praktijken schuil. Verwarring ligt dan ook op de loer voor organisaties die storytelling willen inzetten. Aan de ene kant van het spectrum zijn er de traditionele verhalenvertellers, de performing storytellers. Aan de andere kant zijn er de practitioners die storytelling vooral zien als slimme verpakking van een boodschap. Ergens in het midden bevinden zich de organizational storytellers, die storytelling inzetten als instrument in communicatie of verandering. Hoog tijd om het storytellinglandschap in kaart te brengen.

## Storytelling in Nederland: een kleurrijke praktijk

De term 'storytelling' wordt in Nederland in verschillende betekenissen gebruikt. Hij verwijst zowel naar de mondelinge en schriftelijke verschijningsvormen van verhalen<sup>[ii]</sup> als naar de praktijk om verhalen in marketing, communicatie, leiderschapontwikkeling en organisatieontwikkeling in te zetten. In dit artikel beperken we ons tot deze laatste vier toepassingen van storytelling. Wat doen deze storytelling practitioners precies? We zetten de toepassingen op een rij, steeds met een case en enkele valkuilen ter illustratie.<sup>[iii]</sup>

Maar eerst willen we de warme belangstelling voor storytelling verklaren. Die is beslist een reactie op de eenzijdige gerichtheid van organisaties op cijfers, schema's, feiten en managementjargon uit het meten=weten-tijdperk. Wat deze zakelijke informatie mist, zijn betekenis en emoties. Onderzoek laat zien dat het juist emoties zijn die ons raken, ons gedrag beïnvloeden en in beweging zetten en dat ons brein verhalende informatie beter onthoudt zakelijke informatie (zie kader 2: Storytelling onderzocht). Het heeft zijn weerslag op communicatie in organisaties. Logeion noemt het in 'C een van de communicatietrends: 'Onze samenleving vraagt om transparantie en eist ruimte op voor emoties'[iv]

Maar een boodschap zenden in een verhalende verpakking is onvoldoende voor langetermijn effect, is onze ervaring. Een eenzijdig (jubel)verhaal sluit zelden aan bij de wereld van medewerkers, klanten en andere stakeholders van een organisatie en roept daardoor vaak stekelige en hardnekkige tegenverhalen op. Dat Engelse communicatiedirecteuren sceptisch zijn over storytelling, zoals Communicatie Online vorig jaar berichtte, is voornamelijk hierop terug te voeren.[v] Een goed verhaal vertellen is een 'must' voor wie anderen wil raken, betrekken of in beweging wil krijgen en dat goede verhaal ontstaat door goed te luisteren en het perspectief van de doelgroep bij het verhaal te betrekken.

Storytelling inzetten is in onze optiek zó communiceren dat je als organisatie of leider jezelf durft te laten zien zoals je bent en in gesprek gaat met je doelgroepen. Of, zoals Harvardonderzoeker Groysberg het verwoordt: 'Leadership is a conversation'[vi]. Ook deze trend signaleert Logeion: 'Van organisaties wordt verwacht dat zij een verbinding aangaan met de buitenwereld om antwoord te vinden op de vraag wat klanten en burgers *echt* nodig hebben.[vii]' Storytelling is een effectieve manier om dat gesprek aan te gaan.

## **1. Storytelling in externe communicatie: corporate storytelling en branding**

### **Corporate storytelling**

In een wereld met een overvloed aan informatie moeten organisaties veel moeite doen hun doelgroepen te bereiken. Een goed verhaal helpt om een plekje te veroveren in het brein van je doelgroep. Om hun communicatie-uitingen te stroomlijnen rond een kernboodschap, gebruiken steeds meer organisaties dan ook een corporate story. Consistentie is daarbij belangrijk: als organisatie moet je dat verhaal steeds opnieuw vertellen en – vooral – uitdragen: je daden moeten in overeenstemming zijn met wat je vertelt: *practice what you preach*. Een fraaie corporate story ontwikkelen terwijl het er 'in huis' niet fraai aan toegaat, is vragen om problemen in de vorm van tegenverhalen. *In order to tell a better story, you need to be a better story!*

### Case:

UNICEF Nederland besloot in 2012 storytelling in te zetten om tot één kernverhaal te komen als leidraad voor alle externe communicatie. Het kernverhaal moest bovendien een model zijn voor hoe UNICEF met meer impact kon communiceren door emoties in het verhaal een plaats te geven.

Het storytellingproject waar UNICEF op inzette, maakte gebruik van de verhalen van medewerkers, directie en ambassadeurs, die in workshops verzameld werden rond bepaalde thema's (stap één). Tijdens stap twee vormde een klein team op basis van deze verhalen een basisverhaal waarin de kern van het UNICEF-werk naar voren kwam. Ten slotte leerden communicatieprofessionals en marketeers dat basisverhaal te vertalen naar andere communicatie-uitingen, zoals de corporate film en de training van callcenter-medewerkers. UNICEF Internationaal zet ook op storytelling in als belangrijke tool om doelgroepen te bereiken.

**De kracht** van een goed corporate verhaal is dat het mensen gemakkelijk aan de organisatie verbindt, wordt doorverteld en communicatie stroomlijnt.

**Een valkuil** kan zijn dat zoveel partijen willen meebeslissen over de tekst, dat de uitkomst een slap compromisverhaal is. Oorzaak daarvan is meestal dat het gemeenschappelijke belang van een overkoepelend verhaal onvoldoende helder is, of dat de organisatie wel een krachtig verhaal *zegt* te willen, maar er uiteindelijk voor terugschrikt om ook te laten zien waarmee geworsteld wordt.

### Storytelling in marketing:

Hoe kun je opvallen in een wereld waar ieder merk van de daken schreeuwt? Met een verhaal, vinden steeds meer marketeers. Marketeers zetten storytelling in om merkbeleving op te roepen. Hun inspiratoren zijn Seth Godin en Peter Guber<sup>[viii]</sup>. Een groot verschil tussen marketeers en communicatie- en veranderprofessionals die met verhalen werken, is dat marketeers ook gebruik maken van *verzonnen* verhalen. Reclamemaker Hans van Dijk definieert storytelling als een 'stijl van reclamemaken'. 'Over een merk (of bedrijf of product of dienst) valt een verhaal te vertellen, of er valt een verhaal over te *verzinnen*'<sup>[ix]</sup>.

### Case:

De Rabobank had lange tijd een populaire reclamecampagne waarin de fictieve Rabobank-medewerker Jochem de Bruin in Londen de buitenlandse bancaire kak toespreekt en de bank neerzet als een no-nonsense bank die gewaardeerd wordt door haar klanten. Met de campagne kreeg de bank enorme positieve bekendheid omdat het 'ideale schoonzoon'-imago van Jochem de Bruin haaks stond op de arrogante uitstraling van veel banken, waar klanten zich aan ergeren.

Dat is **de kracht** van storytelling in marketing: een merk krijgt letterlijk een menselijk gezicht. Maar **de grootste valkuil** is hier de verleiding zoveel te verzinnen dat de

werkelijkheid geweld aan wordt gedaan. Waardoor het verhaal als een boemerang terugkaatst. 'The Story of Milk' van FrieslandCampina, waarin Hollandse koeien zich voeden met Hollands gras[x], is daarvan een voorbeeld. Het werd onderuitgehaald door het tegenverhaal van Milieudefensie: 'The True story of Milk'[xi].

## 2. Storytelling in interne communicatie: organizational storytelling en storytelling in verandering

### Organizational storytelling:

Organizational storytelling maakt gebruik van de verhalen die medewerkers, klanten of andere stakeholders spontaan of op uitnodiging vertellen. Door deze verhalen systematisch rond een thema te verzamelen, krijg je prachtig inzicht in wat er speelt, wat medewerkers bezighoudt, waar zij mee worstelen en wat zij nodig hebben om goed te kunnen functioneren of mee te gaan in een verandering. "Stories open valuable windows into the emotional, political, and symbolic lives of organizations", aldus verhalenonderzoeker Yiannis Gabriel[xii].

Persoonlijke en authentieke verhalen maken de onderstroom zichtbaar: het irrationele, de emoties, ervaringen en belevingen.[xiii] Zo voegt storytelling een extra informatiekanal toe aan de bestaande managementinformatie. Deze onderstroominformatie wijst de weg naar interventies die nodig of gewenst zijn. Door verhalen te activeren en uit te wisselen kunnen ook abstracte formuleringen waarin kernwaarden, visie en strategie vaak zijn gegoten, betekenis krijgen en concreet worden.

4

---

### Case:

Achmea Zorgverzekeraar constateerde in 2012 dat een kernwaarde als 'vertrouwen' voor veel medewerkers onvoldoende tot leven kwam of van verschillende betekenissen werd voorzien. In een storytellingtraject dat bestond uit een aantal sessies met managers en medewerkers, werden deelnemers uitgenodigd eigen verhalen rond de kernwaarde te vertellen. Zo kreeg deze betekenis, werden dilemma's rond de kernwaarde ontdekt, verwoord en onderkend en kon het gesprek erover op gang komen.

Dat is ook precies **de kracht** van deze toepassing: verhalen verzamelen geeft inzicht, verhalen vertellen maakt concreet wat abstract is en brengt een dialoog op gang.

Een **valkuil** is dat wat zichtbaar wordt, uiteindelijk niet wordt opgepakt. Het aanboren van verhalen maakt veel los en staat of valt met de bereidheid van het management om respectvol met de verhalen om te gaan en ze serieus te nemen. Anders droogt de verhalenstroom snel op!

### Storytelling in verandering

Bij organisatieverandering zijn twee bekende obstakels: medewerkers vinden de leiding onduidelijk over visie, strategie en beleid, en het management weet vaak onvoldoende

wat er dieper in de organisatie speelt.[xiv] Practitioners in dit domein zetten storytelling in om beide communicatieknelpunten aan te pakken: om het punt op de horizon scherp te krijgen en als diagnose-instrument.

De eerste belemmering - onduidelijkheid over visie, strategie en beleid - kan worden weggenomen met een helder visieverhaal. Zo'n visieverhaal laat zien waar de organisatie vandaan komt, waarmee geworsteld wordt, waarom verandering nodig is, in welke richting de organisatie zich beweegt (de visie) en welke weg moet worden afgelegd om daar te komen (de strategie)[xv]. Dé uitdaging is dat het management de slag maakt van abstracte managementtaal naar concrete werkvloertaal en zichzelf daarbij laat zien.

De tweede belemmering – gebrek aan inzicht wat er dieper in de organisatie speelt – biedt communicatieprofessionals een schitterende mogelijkheid om zichzelf onmisbaar te maken: door verhalen te verzamelen kunnen zij de onderstroom zichtbaar maken, hier patronen in onderkennen en deze vertalen naar interventieadviezen die knelpunten bij de wortel aanpakken in plaats van symptomen te bestrijden.

#### **Case:**

Medewerkers van een veranderende organisatie in de veiligheidsregio vroegen zich af wat het toekomstperspectief van hun nieuwe organisatie (en henzelf!) was. Hun directeur had dit perspectief stevig voor ogen, maar had het vertaald naar ingewikkelde schema's. Middenmanagers hadden deze schema's ieder op hun eigen manier geïnterpreteerd. Daardoor verschoof de stip op de horizon afhankelijk van wie erover vertelde. Medewerkers *konden* daardoor eenvoudigweg niet in beweging komen: welke richting moesten zij immers op bewegen? Toen hun directeur zijn visie op de organisatie vertaald had naar een visieverhaal, waarin zijn persoonlijke drive en zijn persoonlijke betrokkenheid bij de visie stevig waren verwoord, waren de medewerkers diep onder de indruk. Niet alleen kenden zij nu de koers van de organisatie, maar zij hadden ook het vertrouwen dat deze koers volgend jaar niet met het grootste gemak verlegd kon zijn: de directeur was er immers met hart en ziel aan geëngageerd! Nu konden zij in beweging komen.

De **kracht** van zo'n visieverhaal is dat het de brug slaat tussen management en medewerkers. Zeker als storytelling vervolgens niet als eenmalige veranderinterventie wordt ingezet, maar als leidende communicatiestrategie[xvi]. Daarin zit hem ook de **valkuil**. Bij storytelling als veranderinstrument zien we vaak dat het accent ligt op het veranderverhaal als eindproduct in plaats van op het proces. Voor echte verandering moeten leiders en medewerkers met elkaar in gesprek *blijven*. Een visieverhaal is dus eerder begin- dan eindpunt.

#### 4. Storytelling en leiderschap

Om succesvol te zijn en draagvlak te krijgen moeten leiders zich kunnen verbinden met anderen en met hen in gesprek gaan. Een verhaal kunnen vertellen en een verhaal goed te kunnen vertellen zijn cruciale vaardigheden voor een hedendaagse leider. Hierbij gaat het niet om een lastige boodschap mooi verpakken. Het gaat erom je zo met je organisatie te verbinden, dat je daarover vanuit je eigen betrokkenheid, ervaringen en leven kunt spreken. Leren hoe je als mens op de werkvloer aanwezig bent en niet alleen als manager, is voor veel leiders een transformerende ervaring. Vertellen wat *jou* raakt is noodzakelijk om anderen te kunnen inspireren.

#### Case:

Managers van profit-organisaties maar ook van non-profit organisaties als gemeenten en bibliotheken volgen trainingen storytelling die hen helpen een brug te slaan tussen de organisatie en hen zelf.

**De kracht** hiervan is (groeïend) vertrouwen in het management, een noodzakelijke voorwaarde voor een effectieve organisatie.

**Grote valkuil** is dat het accent teveel op de buitenkant ligt: op het verhaal, dat keer op keer opnieuw wordt verteld. Het gaat niet om het aanleren van één verhaal voor één specifieke situatie, maar om weten hoe je in iedere situatie een relevant authentiek verhaal vertelt, dat verbindt en tot interactie leidt. Anders is storytelling een gelikte truc die de afstand vergroot in plaats van verkleint.

#### Zo kies je een storytelling-practitioner

Storytelling heeft organisaties veel te bieden, zoveel mag duidelijk zijn. Maar hoe kies je uit het bonte pallet de storytelling-practitioner die past bij de uitdagingen waar je organisatie voor staat?

Vijf vragen die je hierbij helpen:

1. **Met welk doel wil je storytelling inzetten?** Het klinkt als een open deur, maar organisaties bellen nogal eens met de mededeling: we willen *iets* met storytelling. Een goede practitioner helpt je overigens je vraag te verduidelijken, zodat helder is of het vooral gaat om diagnose, analyse, trainen of het mee-ontwikkelen van een verhaal.
2. **Wat is gewenste eindproduct:** een mooi verhaal (al dan niet verfilmd) of een mooi proces (verbinding, ontdekken van eigen verhaalkracht, leren luisteren)? Als je expliciet maakt wat je voor ogen staat, kun je daarbij je practitioner zoeken.
3. **Ben je op zoek naar iemand die het werk voor je doet of met je doet?** Als dat laatste het geval is en je wilt je communicatieprofessionals laten trainen in storytelling, zoek dan een practitioner die de communicatiepraktijk kent en trainingservaring heeft.
- 4 **Wil je storytelling inzetten als eenmalige interventie of als strategie voor verandercommunicatie?** Kies dan een practitioner die aantoonbare ervaring heeft met veranderprocessen.

**5 Wil je storytelling inzetten om de kloof tussen management en medewerkers te dichten?** Let er dan op dat de practitioner de taal van het management verstaat en ervaring heeft met deze doelgroep (trusted advisor).

Vraag sowieso naar de achtergrond en ervaring van een storytelling practitioner. Want het succes van storytelling heeft ook tot een hausse aan aanbieders geleid. Storytelling verkoopt. Maar lang niet iedere aanbieder heeft zich diepgrondig in storytelling verdiept. Een dieptepunt vinden we de practitioner die een kostbaar storytellingtraject aan zijn opdrachtgever had verkocht en vervolgens bij een van ons een training wilde volgen om erachter te komen wat storytelling inhield. Na tien jaar storytelling in Nederland is de ervaring van een practitioner is een goede indicatie van zijn/haar niveau!

### **Storytelling onderzocht**

Vanuit verschillende invalshoeken is onderzoek gedaan naar storytelling. We zetten de belangrijkste bevindingen op een rijtje:

#### ***Er bestaat een universele verhaalstructuur.***

Cultuuronderzoeker Joseph Campbell analyseerde in 'The Hero with a Thousand Faces' (1949) verhalen en mythen uit de hele wereld en komt na het bestuderen van honderden voorbeelden tot de conclusie dat verhalen overal ter wereld dezelfde elementen hebben: er is een hoofdpersoon die streeft naar een doel en op de weg daar naartoe te maken krijgt met tegenslag en hulp. Soortgelijke structuurkenmerken beschrijven ook de filosoof Aristoteles en de literatuuronderzoeker Algirdas Greimas.<sup>[xvii]</sup> Kurt Vonnegut legt het hier kort en krachtig uit <http://www.youtube.com/watch?v=oP3c1h8v2ZQ>.

7

#### ***Ons brein houdt van verhalen***

Verhalen sluiten aan bij de manier waarop wij de kennis in ons brein organiseren, namelijk samenhangend.<sup>[xviii]</sup> Verhalen brengen gebeurtenissen met elkaar in samenhang en roepen beelden op in ons brein ('imagery') die op twee manieren opgeslagen wordt: via zintuiglijke én via een semantische 'code'. Omdat verhalen op meerdere manieren worden opgeslagen, kunnen we ze makkelijker herinneren<sup>[xix]</sup>

#### ***Verhalen nemen ons mee***

Wij verwerken zakelijke informatie anders dan verhalen. Verhalen hebben het vermogen om ons uit de werkelijkheid te tillen en mee te voeren ('transportatie'), zelfs als we weten dat een verhaal verzonnen is. Verhalen hebben het vermogen om onze overtuigingen te veranderen, meer dan argumenten. Bij argumenten is het van belang of we de spreker geloofwaardig vinden en wat zijn intentie is. Bij verhalen doet dat er niet toe. <sup>[xx]</sup>

#### ***Verhalen hebben invloed op ons brein***

Luisteren naar verhalen verandert de chemie van ons brein, aldus de neuroloog Paul

Zak<sup>[xxi]</sup>. Onze hersenen gaan cortisol en oxytine produceren, hormonen die we associëren met ons sociaal gedrag. Verhalen raken ons emotioneel.

### ***Verhalen hebben invloed op ons gedrag.***

Via de hormonen die verhalen opwekken, hebben verhalen invloed op ons gedrag. De empathie die met een verhaal bijvoorbeeld kan worden opgeroepen, maakt mensen na afloop vrijgevig, aldus onderzoek van Paul Zak.

Aangezien verhalen altijd aan emotie appelleren, zijn ze de kortste weg naar ons snelle brein. Juist dit snelle brein gebruiken we om beslissingen te nemen, heeft nobelprijswinnaar Daniel Kahneman herhaaldelijk aangetoond<sup>[xxii]</sup>. Pas als het nodig is, komt ons rationele brein in actie. Kahneman noemt dit ons luie brein.

Dit meeslepende effect van verhalen heeft ook nadelen: het kan je verblinden voor argumenten. Daar is gelukkig een remedie voor: wie actief wordt uitgenodigd mee te denken, raakt niet verblindt. <sup>[xxiii]</sup>

### ***Bronnen***

<sup>[i]</sup> Guido Rijnja en Ron van der Jagt (red.): *Storytelling. De kracht van verhalen in communicatie*. Communicatiedossier 24, Kluwer 2004

<sup>[ii]</sup> Wij gaan ervan uit dat een verhaal ten minste de volgende elementen bevat: hoofdpersoon, concrete gebeurtenis, conflict, hulp, tegenslag en wending. Voor definitie zie o.m.: *Corporate Stories*, A. Schutte en T. Hendriks (2007), *Storytelling Handboek*, A. Scheringa, S. Tesselaar (2008).

<sup>[iii]</sup> We richten ons in dit artikel alleen op storytelling in organisaties. Maar er zijn grensgebieden zoals *social storytelling*. Social storytelling zet verhalen in om mensen met elkaar te verbinden, communities te verstevigen, kwetsbare burgers een 'stem' te geven en lokale geschiedenis en oral history vast te leggen. Tot deze vorm kunnen ook levensverhalen, erfgoedverhalen en 'gebiedsverhalen' gerekend worden.

<sup>[iv]</sup> Zie C, vakblad voor Communicatie, september 2103 en december/januari 2013/2014

<sup>[v]</sup> *Storytelling in communications: future or fairytale?* Fishburne Hedges, september 2013

<sup>[vi]</sup> Boris Groysberg, Michael Slind: *Leadership is a conversation*, Harvard Business Press, juni 2012

<sup>[vii]</sup> Zie C, vakblad voor Communicatie, september 2103 en december/januari 2013/2014

<sup>[viii]</sup> Seth Godin: *Alle marketeers vertellen verhalen* (2010) en Peter Guber: *Tell to win* (2011)

<sup>[ix]</sup> Hans van Dijk, *Reclame Jargon*, Adfo groep 2013

<sup>[x]</sup> (<http://vimeo.com/53671575>)

<sup>[xi]</sup> (<http://www.youtube.com/watch?v=Td38TkeEMwA>).

<sup>[xii]</sup> Yiannis Gabriel, *Storytelling in Organizations. Facts, fictions, and fantasies*, Oxford University Press, 2000, pag. 2



[xiii] Veranderdiagnose, de onderstroom van organiseren. Rob van Es, Kluwer, 2008

[xiv] De Caluwé, Mastenbroek : Nationaal Onderzoek verandermanagement, o.a. 2004

[xv] Zie De vier pijlers onder een stevig visieverhaal, A. Scheringa 2913, managementsite.nl, oktober 2013

[xvi] Zie A.R. Scheringa: Storypower – verhalen die je organisatie veranderen, Adformatie Groep 2013

[xvii] Zie ook: Corporate Stories, verwoorden, vertellen, verankeren. A. Schutte en T. Hendriks, Kluwer, 2007

[xviii] Zie voor een uitgebreide bespreking van veel onderzoek hierover: Story Proof The Science Behind the Startling Power of Story, Kendall Haven

[xix] Geciteerd bij: R. K. Petrova en R.B. Cialdini: Evoking the Imagination as a Strategy of Influence. In: Handbook of Consumer Psychology, C. Haugtvedt e.a. 2008

[xx] The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives, M.C. Green en T.C. Brock in Journal of Personality and Social Psychology, 2000. P. 701-702.

[xxi] <https://www.youtube.com/watch?v=DHeqQAKHh3M>

[xxii] Daniel Kahneman, Thinking fast and slow, Farrar, Straus and Giroux, 2011

[xxiii] Petrova en Cialdini, 2008

Dit artikel verscheen in juli 2014 als weblog-post op de site van Logeion