

AL SNEL GING HET STORYTELLING OVER IN  
STORY-ACTING...

# Corporate stories verzin je niet

**Geloofwaardig communiceren vergt authenticiteit - en authenticiteit vraagt om het verwoorden van je eigen verhaal. Maar begin er niet aan als je alleen positieve verhalen wilt uitdragen. Hobbels en probleemoplossend vermogen horen erbij, zo leert de praktijk bij een zorginstelling, een adviesbureau, een vakbond en een ministerie.**

door Astrid Schutte en Guido Rijnja  
illustratie Tammo Schuringa

‘Iedereen vindt hem nu wel zo geweldig, maar...’, zegt de negentigjarige moeder in de documentaire *Creator van Geluk* over haar zoon Hans Becker, de hoogste baas van Stichting Humanitas in Rotterdam. Becker maakte furore in de ouderenzorg met zijn concept van de ‘ja-cultuur’: oudere tehuisbewoners krijgen in principe wat ze vragen. Zijn moeder is duidelijk minder ondersteboven van de zorggoeroe en bijzonder hoogleraar Humanisering van de Zorg dan zijn aanhangers. ‘Mensen vonden het een eerlijke documentaire’, vertelt Becker na afloop. ‘Vooral mijn moeder vonden ze leuk.’ Waarschijnlijk zijn er weinig managers te vinden die zo onbekommerd zouden meewerken aan een film over hun werk die niet alleen maar bol staat van hoeraverhalen. Juist de scènes waarin Becker worstelt met een toga bij zijn promotie, moppert op zijn personeel en ironisch wordt becommentarieerd door zijn moeder, maken de film een plezier om te bekijken. De film toont ons mede daardoor een authentiek mens.

#### Wortels

Al sinds jaar en dag weten communicatieprofessionals hoe belangrijk authenticiteit in communicatie is. Zo beschrijft de Amerikaanse auteur Jeremy Kirk in ‘*The Build Up Boys*’ (1951) het verschijnsel in de context van

de opkomende pr-industrie in de VS. In het boek verslaat een melkfabrikant zijn concurrent door zijn eigen verhaal (van melkman naar melkmanager) als leidraad voor (re)presentatie te nemen. Ook de meetlat-rubriek in *Communicatie* onderstreept maandelijks wat de echte pijler is van het draagvlak van onze helden: niet de prijs van hun kleding of de klank van hun stem telt, maar de mate waarin die zaken bij hen passen.

Authenticiteit is niet alleen belangrijk voor leiders, maar ook voor organisaties zelf. Uit onderzoek van het European Centre for Experience Economy en Shiraz Partners van eind 2008 weet de Rabobank dat zij als een authentieke bank wordt ervaren omdat zij haar wortels als boerenleenbank nooit heeft verloochend. Ook supermarktgigant Jumbo slaagt erin authenticiteit uit te stralen door trouw te blijven aan de eigen uitgangspunten en het verwennen van de klant centraal te stellen, schrijft *Intermediair* (20 oktober 2008).

Om als authentiek te worden ervaren, moet je trouw zijn aan jezelf, stelt marketingdeskundige Joseph Pine in ‘*Authenticiteit*’ (2008). Om dat te bereiken, moet je weten wie je als organisatie bent, waarom je bent opgericht, welk doel je nastreeft en welke waarden je daarbij hanteert. Authenticiteit vraagt dus om het verwoorden van je eigen verhaal. In de praktijk vinden veel organisaties dat echter een lastige opgave, maar waarom eigenlijk?

### Tips voor het verzamelen van authentieke verhalen

- Nodig iedereen of een representatieve dwarsdoorsnede van de organisatie uit om mee te vertellen.
- De schrijver is betrokken bij het ontwerpen van de sessies en aanwezig bij een groot deel ervan.
- Verslaggevers leggen de verhalen vast.
- Deelnemers krijgen open vragen, zoals: vertel over een moment in de afgelopen drie jaar dat je in positieve of negatieve zin heeft geraakt.
- Verhalensessieleiders of deelnemers gaan niet in discussie over de verhalen of de betekenis ervan voor de vertellers. Vragen om verduidelijking mag wel.
- Zorg voor een terugkoppeling: deelnemers moeten bijdragen terug kunnen lezen of herkennen.

Reden één: bedrijfsblindheid. Neem de ervaring van de Rabobank met de commercials over een gefingeerde medewerker, Jochem de Bruin. Pas toen de buitenwereld enthousiast reageerde op de ‘antiheld’ die achter een kathedier in het Londense financiële centrum het verhaal van de Rabobank vertelt, groeide de trots over het eigen van de bank bij de eigen medewerkers.

Een tweede reden: afstand van de communicatiediscipline tot de werkvloer. Wie weinig feeling heeft met wat er in het hart van het bedrijf gebeurt, kan daar moeilijk authentiek over communiceren. Vertekening loert om de hoek. Zo probeerde Calco Information Technology onlangs nieuwe medewerkers te lokken met een strip waarin de suggestie werd gewekt dat een baan zou leiden tot een snelle auto en een aantrekkelijke vrouw. Uit alles was duidelijk dat de makers van de strip zich helemaal niks konden voorstellen bij de passie van een IT-specialist. Resultaat was een gênante campagne, maar vooral een onechte.

Reden drie voor de worsteling met authenticiteit: de overschatting van positieve berichtgeving. Wie maakt het niet mee dat zowel managers als communicatieprofessionals na een interview de neiging hebben om een voorgelegd concept-artikel te herschrijven. Niet vanwege onwaarheden in het artikel, maar omdat de verslaggever een minder positief beeld schetste dan zij hadden gehoopt, en ze schade verwachten van twijfels of ongepolijste overwegingen. De praktijk bewijst het tegendeel: sterke leiders kunnen terugvallen op – erkende – tegenslagen en bewijzen dat zij het vermogen hebben om mensen ook bij windkracht 10 te leiden.

Probleemoplossend vermogen telt, niet louter een resultaat of glorie. Wie iemands beeld over een organisatie wil veranderen, doet er dus goed aan over verhalen te beschikken waar dat uit blijkt. Werkelijke verhalen van medewerkers, klanten en stakeholders liggen vaak voor het oprapen.

### Cola

Globaal genomen zijn er twee manieren om verhalen te verzamelen voor authentieke communicatie: mensen interviewen of mensen laten vertellen. Interviewen is de meest efficiënte manier. Wel is er een ervaren interviewer voor nodig, omdat rechtstreeks vragen naar een verhaal zelden bruikbaar materiaal oplevert. ‘Natuurta-

lenten’ die meteen aan het vertellen slaan, leveren ook niet per se bruikbare verhalen op. Een interviewer die vraagt naar de reden waarom iemand in dienst trad, welke gebeurtenis indruk maakte of naar wat iemand zou willen veranderen in zijn werk, kan met doorvragen de diepere betekenis van gebeurtenissen opdiepen. Interviewen is met name geschikt wanneer je alleen informatie wilt verzamelen en het niet nodig is dat een groep mensen de ervaring van het gezamenlijk vertellen ondergaat en daarvan leert.

Bij een programma voor de invoering van een kwaliteitssysteem in een instelling voor verstandelijk gehandicapten bijvoorbeeld, interviewden we een groep zorgverleners om te zien met welke dilemma’s rond kwaliteit zij op de werkvloer te maken hebben. Tijdens een groepsinterview vertelde een zorgverlener het verhaal van een verstandelijk gehandicapte cliënt die om cola vraagt bij zijn ontbijt. Voor een zorgverlener is dit een kwaliteitsdilemma, omdat hierbij de autonomie van een cliënt (zelf beslissen over cola) mogelijk botst met diens gezondheid en met de mogelijke precedentwerking ervan (straks wil iedereen cola). Het was een voorbeeld waarin de zorgverlener moet beslissen over de kwaliteit van leven van een cliënt in de instelling. De interviews leverden een reeks cases op rond herkenbare dilemma’s. Deze cases werden als instructiemateriaal in workshops gebruikt. Het vertellen van verhalen was hier geen doel op zich, maar een middel om materiaal te verzamelen waarmee gereflecteerd kon worden op kwaliteit.

### Dik water

De tweede benadering gaat uit van het gezamenlijk vertellen van en luisteren naar elkaars verhalen. Uitgangspunt bij deze benadering is dat het bedrijfsverhaal al besloten ligt in de (al dan niet bewuste) belevingen van de mensen die dag in dag uit het bedrijf maken. Wie het gezamenlijk verwoorden van een organisatieverhaal als doel heeft, moet werkvormen bedenken waardoor mensen uitgenodigd worden om hun verhalen te vertellen. Dat gaat niet zomaar en van een leien dakje, zo ontdekten we bij Kennisinstituut Deltares (op het gebied van delta, rivieren en waterbeheer), dat voor een corporate story-traject koos. Het ‘marktteam lijninfrastructuur’, twaalf m/v sterk, moest zijn zichtbaarheid in de markt versterken en wilde hiervoor een gezamenlijk verhaal formuleren. Het team heeft een unieke positie, omdat het zich met een specifiek onderdeel bezighoudt, namelijk ‘dik water’ (onstabiele deltagronden).

In twee workshops kregen de deelnemers de opdracht om te vertellen over een gebeurtenis op het werk die hen in positieve zin had geraakt en een modelklus te beschrijven, beide met henzelf in de hoofdrol. De eerste keer vroegen we om een feitelijk verslag, een tweede keer om een speels verhaal in fabelvorm, om hun gedrevenheid naar boven te halen. De workshops leverden verhalen op die naast feitelijke informatie vooral inzicht gaven in de betekenis van een klus of een klant door de manier waarop de verhalen werden verteld. Dat deelnemers van elkaar horen wat de ander geraakt heeft, geeft behalve een grotere betrokkenheid bij elkaar



ook helderheid over wat iedereen gemeenschappelijk heeft. In dit geval was de onderzoeksdrang een cruciale drijfveer. Zonder die persoonlijke verhalen was het nooit gelukt een doortimmerde, gemeenschappelijke corporate story te formuleren.

Tijdens de sessies werd ook duidelijk dat het verhaal over de ontwikkeling van een ‘bagerspeciematras’ een icoonverhaal was. Het verhaal stond model voor waar het bij het marktteam om draaide: degelijke, maar ook innovatieve oplossingen. Zo’n authentiek verhaal vertegenwoordigt nadrukkelijk niet alleen de glorie, maar ook de problemen die bij innovatie horen, zoals aanvankelijk uitblijvende financiële opbrengsten en tegenvallende resultaten. Hobbels het hoofd bieden hoort bij een authentiek, geloofwaardig bedrijfsverhaal. ‘De betrokkenheid van alle leden van het team bij het schrijven van het verhaal heeft ervoor gezorgd dat het verhaal breed gedragen is en door iedereen verteld kan worden’, zegt nu Joris van Ruijven, een van de trekkers van het marktteam.

### Storypicking

In grotere organisaties zal het vaak niet lukken om iedereen aan het woord te laten. Een aantal groepen die samen een dwarsdoorsnede van de organisatie vertegenwoordigen kunnen dan een verhalensessie bijwonen. Het ministerie van Buitenlandse Zaken besloot, op zoek naar een corporate story, om bij een groot aantal buitenlandse posten medewerkers te laten vertellen welke dienst zij in een specifieke situatie hadden geleverd. De verzamelde verhalen over de betekenis van ‘BZ’ in alle uithoeken van de wereld (24 stuks, symbolisch voor het ministerie dat dag en nacht geopend is...) werden door interviewers opgetekend. Uit de verhalen destilleerde het departement de gemeenschappelijke sleutelbelofte van de corporate story: BZ zorgt ervoor dat Nederlanders wereldwijd thuis zijn. De term sleutelbelofte is van Cees van Riel, die het begrip sustainable corporate story in Nederland introdu-

ceerde. ‘Wereldwijd thuis’ is de titel van de verzamelde verhalen; het werd ook het compacte motto voor onder meer de personeelsadvertenties.

Deze ervaring laat zien dat je je bij storytelling niet moet richten op het verzinnen van een compleet nieuw verhaal. Het gaat eerder om het ontdekken en verbinden van bestaande, authentieke vertellingen die daarmee een nieuwe betekenislaag krijgen. Storypicking in de organisatie is dus een voorwaarde voor corporate storytelling. De beste corporate story is niet degene die perfect het verhaal van de top reproduceert, de beste corporate story is een verhaal dat lééft omdat verschillende mensen eraan hebben bijgedragen.

### CNV-moment

In een corporate story-traject bij de vakorganisatie CNV gebruikten we een mix van de toepassingen bij Deltares en BZ. Om een antwoord te kunnen geven op de vraag wat de meerwaarde is van een christelijke vakbond in deze tijd, gingen we in alle lagen van de organisatie op zoek naar verhalen. Bestuursleden werden uitgenodigd om in socratische gesprekken hun markante CNV-moment te vertellen. Hun verhalen werden vervolgens op internet gezet op een speciaal daarvoor in het leven geroepen site [www.cnv.nl/onsverhaal](http://www.cnv.nl/onsverhaal). Op die site konden medewerkers, vrijwilligers en leden vervolgens reageren met hun eigen verhaal.

Honderdtwintig CNV’ers gaven hieraan gehoor en mailden hun verhalen over de bond die hen niet in de steek had gelaten, de hulp die ze in zware tijden hadden gehad, de betrokkenheid en de sfeer. Al deze verhalen zijn uiteindelijk gebruikt in de definitieve versie ‘CNV: voor een wereld waarin iedereen méédoet’. We schreven twee versies: één compacte versie, waarin fragmenten waren opgenomen van de vele verhalen, en een langere versie, waarin we de uitgangspunten van de bestuurders illustreerden met allerlei verhalen die we hadden gehoord. Deze laatste versie koos het CNV uiteindelijk uit. Beide verhalen zijn dus gebaseerd op authentieke verhalen van bestuurders, medewerkers, vrijwilligers en leden.

‘Het verhaal vormt inmiddels de basis voor levendige discussies over de meerwaarde van een vakbeweging in deze tijd. Het heeft marketing- en communicatiemensen van bonden en vakcentrale met elkaar in gesprek gebracht over kernwaarden en de centrale boodschap’, stelt CNV’s hoofd communicatie Jos Stuart nu. ‘Juist omdat het verhaal rust op het fundament van authentieke CNV-verhalen, versterkt het de identiteit van de organisatie en de trots.’ Wie authentiek wil communiceren doet er met andere woorden goed aan te gaan eerst te gaan plukken in de eigen boomgaard van verhalen.

*Guido Rijnja is werkzaam bij de Academie voor Overheidscommunicatie en schreef met Ron van der Jagt het boek Storytelling (2004). Astrid Schutte is oprichter van StoryVentures en schreef met Theo Hendriks Corporate Stories (2007).*