

Storytelling, de nieuwe hype?

*Hoe kunnen we voorkomen dat het eindigt als
een modewoord?*



Afstudeeronderzoek

Keywords: Organizational Storytelling, Hype, Narratives, Organizational Change, Buzzword, Fads.

Module: Management van Verandering
Begeleider: Dr. Marja Flory
Meelezer: Drs. Stephanie Maas

Student: Daghan Simsek
Studentnummer: 489434
Datum: 30 oktober 2019

*Yesterday I was clever, so I wanted to change the world.
Today I am wise, so I am changing myself.*

- Rumi (Mevlânâ)

Copyright © 2019 D. Simsek

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan waarnaar wordt verwezen in de tekst en worden genoemd in de referenties. De inhoud is geheel ter verantwoordelijkheid van de auteur. De RSM, Erasmus Universiteit is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, opslag in een geautomatiseerd gegevensbestand of welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

SAMENVATTING

Met dit verslag wil ik een kort overzicht geven over hoe organizational storytelling in de hedendaagse communicatie wordt opgenomen en of dit als een hype moet worden gezien. Of moeten we accepteren dat storytelling een blijvertje is en implementeren in de curricula van universiteiten? Dit onderzoek is uitgevoerd door middel van literatuuronderzoek en een praktijkonderzoek, gebaseerd op narratieve methodologie. Er zijn in totaal 11 interviews gehouden met experts uit Nederland op het gebied van organizational storytelling.

Vanaf het moment dat de mensheid via taal leerde communiceren, konden wij de wereld aan onszelf uitleggen en de complexe en met gegevens gevulde omgeving structureren in betekenisvolle brokken. Als er geen betekenis is, creëren we het met verhalen. Een verhaal vertellen kan met bepaalde intentie of voor bepaalde doeleinden worden ingezet. Bijvoorbeeld om verandering te inspireren, om anderen te entertainen, om kennis te delen, te troosten, verbinden of juist om zaken te manipuleren.

Storytelling heeft een duidelijke, universele structuur, wat betekent dat er altijd een setting is (denk aan waar, wanneer en wie), een crisis (keerpunt in het verhaal), acties van de deelnemer(s) aan het verhaal, een transformatie of verandering en een resolutie (inzicht of moraal). Storytelling helpt ons te begrijpen en te bevestigen wat er is gebeurd en wat er in de toekomst nog zou kunnen gebeuren. De verhalende benadering is bedoeld om dominante verhalen zichtbaar te maken en te deconstrueren. Om ze 'slechts' te zien als ideeën en niet als waarheden. Op lange termijn stelt storytelling individuen, groepen en gemeenschappen in staat op alternatieve, gewenste, en haalbare (toekomstige) verhalen te construeren (White, 2007).

Bij het uitvoeren van dit onderzoek zijn er ook een aantal limitaties naar voren gekomen. Een daarvan is, dat het onderzoek uitsluitend in Nederland heeft plaats gevonden en dat alleen experts op het gebied van organizational storytelling zijn geïnterviewd. Verder heeft het onderzoek plaats gevonden op één bepaald tijdsmoment. De respondenten zijn eenmalig geïnterviewd.

De praktische implicatie van dit onderzoek is het bewust worden van het juist gebruik van organizational storytelling bij organisaties en hierdoor effectiever ingezet kan worden. De rage rondom organizational storytelling zorgt er voor dat er veel aanwas is op het gebied van consultants die hiermee bezig zijn maar niet iedereen heeft voldoende kennis om dit succesvol te kunnen implementeren bij organisaties.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Een mogelijke limitatie is dan het optreden van een interviewer bias. Dit kan gebeuren als de resultaten door één interviewer verzameld worden. Door gebruik te maken van één open vraag is getracht de interviewer bias tegen te gaan. Hierdoor werd de geïnterviewde in de gelegenheid gesteld zijn/haar eigen verhaal te vertellen en werd er alleen doorgevraagd op hetgeen wat verteld werd.

Dat organizational storytelling zijn plaats heeft ingenomen binnen het bedrijfsleven is te zien aan het aantal professionals die hiermee dagelijks bezig zijn. Binnen Nederland zijn dat er zo'n 28.000 mensen. Binnen de corporate wereld heeft ieder zijn 'eigen verhaal' ontwikkeld en dit wordt vaak via de websites of commercials gecommuniceerd met de buitenwereld.

Organizational storytelling is niet alleen van gisteren, kijk maar terug hoe lang wij al verhalen vertellen, maar ook iets van morgen. Het is volgens de experts een 'blijvertje' en zij zijn bezig om dit concept, universeel te laten slagen.

DANKWOORD

Beste lezer,

Dank voor uw interesse in mijn master thesis over organizational storytelling. Graag maak ik van de gelegenheid gebruik om u iets meer te vertellen over het proces wat heeft geresulteerd in deze master thesis en om enkele personen in het bijzonder te bedanken.

In dit verslag beschrijf ik het onderzoek dat ik heb uitgevoerd ter afsluiting van de part-time master studie 'Bedrijfskunde'. Wat mij betreft is dit onderzoeksverslag veel meer dan slechts een opsomming van methoden, data en bevindingen. Het is een beschrijving van een proces, dat bijzonder verrijkend en uitdagend is geweest. Een stap in het onbekende.

In de totstandkoming van het onderzoeksrapport, zijn een aantal mensen van onschatbare waarde geweest. Dan denk ik allereerst aan mijn respondenten, de experts op het gebied van storytelling, die bereid waren hun beperkte tijd beschikbaar te stellen voor een interview. Jullie enthousiasme, nieuwsgierigheid en vertrouwen in mij en in mijn onderzoek hebben mij steeds gemotiveerd om door te gaan. Jullie gaven mij een goed inzicht in de wereld van organizational storytelling en zonder jullie medewerking was het onmogelijk geweest tot de inzichten te komen zoals die nu te vinden zijn in het verslag van dit onderzoek.

Zonder de altijd geduldige, deskundige en zeer waardevolle coaching van mijn scriptiebegeleidster Dr. Marja Flory had mijn onderzoeksproces er heel anders uit gezien. Het was namelijk geen gemakkelijke start. Je zag mij altijd gespannen binnenkomen en binnen no-time dit om te zetten naar een relaxte werkbare mindset. Tijdens onze gesprekken en door jouw feedback werd ik regelmatig geconfronteerd met mijzelf. Een ontzettend leerzame ervaring, waar ik je enorm dankbaar voor ben. Mijn dank gaat ook uit naar mijn meelezers Stephanie Maas, voor haar waardevolle inzichten gedurende het onderzoek.

Ook wil ik alle mensen om mij heen bedanken die mij op zoveel verschillende manieren hebben geholpen en ondersteund in dit traject van afstuderen. Dank voor alle mooie gesprekken, het inspreken van de verhalen, het lezen van stukken tekst, de inspiratie en bemoediging wanneer ik het even niet meer zag zitten.

Daarnaast wil ik mijn ouders bedanken voor hun ondersteuning, motivering en in het bijzonder, hun geduld tijdens mijn gehele opleiding. Mijn afwezigheid tijdens familieaangelegenheden hebben jullie mij nooit kwalijk genomen dus mijn dank is groot en zal het de komende tijd ruimschoots gaan goedmaken.

Tot slot, een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn vrouw, Dr. Selma Atalay. Dank voor je onvoorwaardelijke steun en vertrouwen in mijn kunnen. Jij wist mij altijd goede moed te geven tijdens mijn onderzoeksproces en bleef mij aanmoedigen om het beste uit mijzelf te halen en door te zetten. Ik ben je hier enorm dankbaar voor.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Dağhan Şimşek

Barendrecht, Oktober 2019

1	INLEIDING	7
1.1	INTRODUCTIE	7
1.2	AANLEIDING	8
1.3	PROBLEEMSTELLING	9
1.4	ONDERZOEKSVRAAG	9
1.5	DEELVRAGEN	10
1.6	THESIS OPBOUW	10
2	THEORETISCH KADER	11
2.1	INTRODUCTIE	11
2.2	RELEVANTIE VAN ONDERZOEK EN LITERATUUR	11
2.3	RAGES, HYPES EN FADS	15
3	ONDERZOEKSMETHODOLOGIE	18
3.1	INTRODUCTIE	18
3.2	ONDERZOEK ONTWERP	18
3.3	DATAVERZAMELING	19
3.4	INTERVIEWEN VAN RESPONDENTEN	21
3.5	DATA-ANALYSE VAN RESPONDENTEN	23
3.6	THEMATISCHE CODERING VAN DE RESPONDENTEN	28
4	EMPIRISCHE BEVINDINGEN	37
4.1	INTRODUCTIE	37
4.2	ONDERZOEKSRISULTATEN	37
5	DISCUSSIE	40
5.1	INTRODUCTIE	40
5.2	CONCLUSIE	40
5.3	REFLECTIE OP GEBRUIKTE METHODE	41
5.4	LIMITATIES EN PRAKTISCHE IMPLICATIES VAN HET ONDERZOEK	41
5.5	SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK	42
5.6	AFSLUITING	44
6	LITERATUURLIJST	45
7	BIJLAGEN	48
7.1	OVERZICHT VAN RESPONDENTEN	48
7.2	INTERVIEW MET RESPONDENT #1	49
7.3	INTERVIEW MET RESPONDENT #2	63
7.4	INTERVIEW MET RESPONDENT #3	70
7.5	INTERVIEW MET RESPONDENT #4	85
7.6	INTERVIEW MET RESPONDENT #5	98
7.7	INTERVIEW MET RESPONDENT #6	110
7.8	INTERVIEW MET RESPONDENT #7	115
7.9	INTERVIEW MET RESPONDENT #8	132
7.10	INTERVIEW MET RESPONDENT #9	147
7.11	INTERVIEW MET RESPONDENT #10	164
7.12	INTERVIEW MET RESPONDENT #11	174

1 Inleiding

1.1 Introductie

Verhalen worden al eeuwenlang verteld voor vermaak maar ook om kennis en gebeurtenissen aan elkaar over te dragen. Dit was nodig om informatie uit te wisselen en te kunnen bewaren voor toekomstige generaties. Met de komst van de boekdrukkunst werd het mogelijk om deze informatie te vereeuwigen en om het eenvoudig te kunnen verspreiden. Tegenwoordig krijgen wij de informatie binnen via de televisie en internet. Organisaties maken gebruik van verhalen om hun identiteit en bestaansrecht bekend te maken bij hun doelgroep (Brown, 2006).

Maar wat weten nu eigenlijk over organizational storytelling? Over de definitie verschillen de wetenschappers van mening. Een aantal beschrijven het als een betekenisvol instrument voor professionals in een zakelijke context terwijl anderen aangeven dat het een manier is om het leven in en rond een organisatie te beschrijven en te begrijpen (Boje, 1991). Het is gericht op dialoog en brengt het verhaal van een merk of onderneming tot leven. Mensen hebben namelijk de behoefte om deel uit te maken van een groter verhaal en bij te dragen aan een gezamenlijk doel. Daarnaast helpt het onder andere met veranderingstrajecten bij ondernemingen en met het verbinden en overtuigen. Het speelt vooral in op het gevoel en we weten van de keuzes die je maakt vaak niet op ratio gebaseerd zijn maar op emotie.

Stories make information easier to remember and more believable.

- Morgan & Dennehy, 1997

Nu we hebben doorgenomen wat we weten en wellicht is het ook verstandig om door te nemen wat er nog onderzocht moet worden over organizational storytelling. Experimentele studies naar effecten van organizational storytelling kom je sporadisch tegen en leveren wisselende resultaten op. Voor mijn onderzoek wil de vraag kunnen beantwoorden of 'organizational storytelling een nieuwe hype is en hoe we het kunnen voorkomen dat het een modewoord wordt'. Hiervoor moet eerst uitgezocht worden wat een hype (Abrahamson, 1991) daadwerkelijk is. Hoe ontstaat het en wat is de levenscyclus van een hype (Carson et al, 2000; David & Strang, 2006; Gill & Whittle, 1992)?

Het inzetten van organizational storytelling door organisaties is de laatste paar jaren toegenomen. Zie hier een quote uit de 'Groene Amsterdammer': *Tegelijkertijd weet de 'harde', commerciële sector wel raad met verhalen. 'Storytelling' staat dit jaar bovenaan alle commerciële trendlijstjes. Marketeers werken steeds vaker met journalisten om hun verhalende geest aan te wenden voor de verkoop van een product of merk. Marketingbureau's huren cultureel antropologen in om etnografisch onderzoek te doen en*

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

speuren het internet af naar verhalen, naar dat wat mensen werkelijk bezighoudt. CEO's krijgen op dure cursussen op het hart gedrukt dat zij hun boodschap in de vorm van een persoonlijk verhaal moeten gieten, hun leiderschap moeten uitdragen door middel van storytelling (De Groene Amsterdammer, 2014). Het verhaal achter een grote corporatie wordt steeds beter kenbaar gemaakt. Echter de bedoelingen hiervan kunnen misleidend zijn. Je verwacht een authentiek en eerlijk verhaal in plaats van een door marketing gedreven commercieel verhaal.

Met de komst van organizational storytelling wordt het veelal ingezet als een onderzoeksmethode bij een kwalitatief onderzoek naar organisaties (Boje, 2005) en hebben marketeers een nieuwe tool ontdekt die zij voor interne en externe communicatie kunnen inzetten om merkbekendheid en ambassadeurschap te vergroten bij hun (potentiële) afnemers.

1.2 Aanleiding

Ik vrees dat veel mensen 'storytelling' beu gaan worden als het zo door gaat. Je kunt de krant niet meer openslaan en je leest dat elke bedrijf een verhaal moet hebben. Mensen zien en horen het woord de hele tijd, maar zien niet veel echte beweging eraartoe; ze worden het hele idee van storytelling moe. Het is voor veel mensen een buzzword geworden. Mathieu Jacobs, storytelling expert en mede oprichter van het bedrijf Storytelling People geeft aan dat storytelling in het bedrijfsleven op dit moment zo'n hype is dat hij er zelf ook wel een beetje moe van wordt. Mathieu: *"Mensen hebben het nog niet eens uitgeprobeerd, maar willen vooral meedoen. Het wordt dan zo'n buzzwoord"* (De Groene Amsterdammer, 2014). Het wordt voortdurend genoemd, maar vooral zinloos. Ik geloof dat veel bedrijven ergens de klok hebben horen luiden maar niet weten waar de klepel hangt.

Nog frustrerender is dat, hoewel bedrijven goede bedoelingen hebben bij het toepassen van storytelling, het uiteindelijk verkeerd aanpakken en de boodschap niet goed aankomt bij de doelgroep. Dit komt wellicht omdat zij geen juiste methode gebruiken voor het inrichten van storytelling in hun marketingcampagne. Betekent dit dat geen eenduidige methode hiervoor is? Betekent dit dat het wellicht een hype is en niet voor alle campagnes geschikt is? En als het een hype of rage is, wat kunnen wij eraan doen om dit te voorkomen? Of wat wordt de volgende hype binnen organizational narratives? Ik denk dat dit een hype is dat voorlopig niet snel zal gaan overwaaien en dat wij een manier moeten gaan vinden om storytelling juist te kunnen implementeren in onze communicatiestrategieën.

Dat gezegd hebbende, zie ik een aantal positieve veranderingen. Het aantal consultancy- en marketingbureaus die storytelling hebben omarmd neemt toe. De bedrijven willen hun verhaal goed in kaart brengen en duidelijk kunnen overbrengen naar hun (potentiële) afnemers.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Met mijn onderzoek wil ik duidelijkheid krijgen of storytelling meer dan een buzzword is en dat het niet ondergaat aan zijn eigen succes. De media-aandacht op dit moment is enorm. Het aantal likes of keren gelezen op LinkedIn is opzienbarend. Ik wil weten waarom nu alles een verhaal moet hebben en waarom je zonder een verhaal niet meer ertoe doet. We hebben onvoldoende kennis over organizational storytelling. Het is vakgebied wat in beweging en nog verder ontwikkeld moet worden. De wetenschap is het nog niet eens wat de definitieve functie van organizational storytelling moet zijn. De hype en gebruik vanuit het bedrijfsleven is juist hard gegroeid. Het onjuist gebruik van consultants is een trend aan het worden. Het gevaar hiervan is dat het wellicht zal ondergaan aan zijn eigen succes voordat het doorontwikkeld is. Mede hierdoor wil ik met mijn onderzoek inzichtelijk kunnen maken of organizational storytelling een hype is.

1.3 Probleemstelling

Op managementniveau binnen corporaties, nieuwszenders, verenigingen of fondsen wordt de term storytelling vaak gebruikt alleen niet wetend hoe dit geïncorporeerd moet worden binnen hun marketingstrategie. Ze willen al te graag hun verhaal kwijt met als doel om (potentiële) afnemers naar hun product of dienst te verleiden. Alleen dit zorgt ervoor dat afnemers moe worden van het aanhoren van niet-authentieke verhalen. Deze verkeerde strategie leidt tot een te pas en te onpas gebruik van organizational storytelling en draagt niet aan het ontwikkelen van het vakgebied. De angst bestaat dat organizational storytelling ten onder zal gaan aan zijn eigen succes.

1.4 Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidt:

“Is organizational storytelling de nieuwe hype? En hoe kunnen we het voorkomen dat het eindigt als een modewoord?”

Onder ‘*modewoord*’ wordt verstaan: iets nieuws dat tijdelijk sterk de aandacht trekt, maar uiteindelijk weinig voorstelt en na een niet lange periode uit de mode raakt en niet meer wordt gebruikt (Abrahamson, 1991).

De deelvragen die nodig zijn om de centrale onderzoeksvraag te kunnen onderzoeken staan in paragraaf 1.5 beschreven.

1.5 Deelvragen

De volgende deelvragen zijn geformuleerd:

1. Wat is organizational storytelling?
2. Wat is de kracht van storytelling?
3. Hoe en met welk doel wordt storytelling toegepast bij organisaties?
4. Wat is een hype?

1.6 Thesis opbouw

Deze scriptie is als volgt ingedeeld: Hoofdstuk één als inleiding en hoofdstuk twee vormt het theoretische kader van het onderzoek; hierin wordt de oorsprong van het probleem geëxpliciteerd en zal toelichting worden gegeven over wat storytelling en hypes zijn in de literatuur. Hoofdstuk drie vormt de uitleg en de verantwoording van de methode van onderzoek. Daarna worden in hoofdstuk vier, de empirische bevindingen gepresenteerd. Als laatste omvat hoofdstuk vijf, de limitaties, conclusie en suggesties voor vervolgonderzoek.

2 Theoretisch kader

2.1 Introductie

In dit hoofdstuk beschrijf ik welke theorieën en ideeën er bestaan met betrekking tot mijn onderwerp. Naast 'organizational storytelling' wordt er ook over de verhaalopbouw en het 'narrative' beschreven. Deze modellen en theorieën geven richting aan mijn onderzoek en zijn het fundament waarop het wetenschappelijk onderzoek is uitgewerkt.

2.2 Relevantie van onderzoek en literatuur

Een organisatie kan gezien worden als een sociaal geconstrueerd verbaal systeem. Elke persoon die hiervan deel uitmaakt heeft een eigen stem, maar de ene stem is luider en krachtiger dan de ander (Hazen, 1993). Iedere vorm van communicatie binnen een organisatie kan gezien worden als een tekst die interpretatie vereist. Hieruit volgt dat een organisatie is opgebouwd als een verhaal dat constant wordt geïnterpreteerd en geherinterpreteerd door zijn leden en anderen die ermee in contact komen (Philips & Brown, 1993). Het bestuderen van organisaties is een zaak van interpretaties volgens Kets de Vries & Miller (1987). Hierin spreken zij over de interpretatie van meerdere bronnen, waaronder face-to-face gesprekken. Hoe men een organisatie ziet is afhankelijk van de interpretatie van de verschillende elementen van de organisatie door de individuen. Dit bepaalt hoe de organisatie is opgebouwd.

Om de interne en externe communicatiestromen van een organisatie gestroomlijnd te laten verlopen is organizational storytelling een krachtig instrument. Tevens is volgens Boje (2008) verhalen dan ook meer dan een tool om de communicatie binnen een organisatie te kunnen doorgronden. Verhalen zijn dus hiermee de template van een product van een eerdere poging tot zingeving en daarmee dus een uitstekende tool om de organisatie te doorgronden.

Stories are not indicators, they are the organization.

- David M. Boje

Maar wat weten nu eigenlijk over organizational storytelling? Over de definitie verschillen de wetenschappers van mening. Volgens Boje (1991): *"A storytelling organization as collective storytelling system in which the performance of stories is a key part of members' sense-making and a means to allow them to supplement individual memories with institutional memory"*.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Aan de ene kant kan de organizational storytelling iedereen ondergeschikt maken en alles in een groot verhaal samenbrengen en aan de andere kant kan het een pluralistische constructie zijn van een veelvoud aan verhalen. Boje's werk vestigt de aandacht op het gebruik van organizational storytelling door de interne stakeholders (voorspellen en modelleren van verandering) en door de externe stakeholders (het begrijpen van de setting en het accommoderen van nieuwe precedënten). Volgens Boje helpt organizational storytelling met het omschrijven en begrijpen van het leven in en rondom een organisatie.

Weick (1995) daarentegen geeft aan dat mensen eerder in verhalen denken en niet in argumenten of paradigma's. Weick ziet verhalen als een 'oorzaken kaart' en volgens hem moet een goed verhaal niet alleen patronen laten zien, maar bij actoren ook meer inzicht geven, waarbij er dus een hernieuwd inzicht ontstaat. De organisatie wordt volgens hem, niet als een vaste entiteit beschouwt maar als een organisatieproces dat de interactie en co-creatie benadrukt. De onderzoekers bestuderen vervolgens de verhalen in situaties van organisatorische verandering.

"Organisaties zitten van nature vol met verhalen. Wie een oor heeft voor organizational storytelling en ze op hun waarde weet te schatten, krijgt een waardevolle inkijk in organisaties en de manier waarop medewerkers bijvoorbeeld in hun werk staan", aldus Tesselaar & Scheringa (2008). Volgens hen, is een verhaal het hart en ziel van een organisatie, hetgeen wat vaak wordt gezien als iets ongrijpbaars, namelijk de organisatiecultuur. Boyce (1996) geeft ook soortgelijks aan, want de verhalen die in organisaties worden verteld, bieden de onderzoekers de mogelijkheid voor meer begrip in de organisatiecultuur. Hij zegt ook: "Skilled storytellers and story interpreters are effective organizational communicators, demonstrate understanding of organizational culture and history, and possess skills that managers dealing with rapid change might well develop (Boje, 1991)".

Voor Boje is storytelling een 'triadische affaire' wat onderverdeeld kan worden in drie typen verhalen namelijk, 'Narrative Places', 'Antenarrative Frontiers' en 'Living Story Spaces' (Boje, 2004, 2005, 2011). Zie figuur 1 op de volgende pagina.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Figuur 1: Storytelling Triad Model van David M. Boje



Bij 'Narrative Places' is er een lineaire opbouw met een begin, midden en een einde waarbij er terug in de tijd wordt gekeken. Het is één geheel, dus staat op zichzelf en de betekenis aan de situatie wordt dus achteraf gegeven.

Met 'Antenarrative Frontiers' wordt er een gok gedaan op de toekomst. Het is dus bedoeld om de toekomst hiermee te kunnen voorspellen. Fragmenten worden verbonden met andere fragmenten en zijn daarom geen echte verhalen. Dit geeft een betere kijk in de complexe patronen van sociale relaties.

Bij een 'Living Story Spaces' gaat het over het heden en het geeft inzicht in de sociale relaties van een onderneming. Deze web van verhalen hebben als eigenschap dat ze geen begin hebben en ook geen einde.

Kort samengevat; geeft 'Narrative Places' dus betekenis aan situaties uit het verleden. Met 'Antenarrative Frontiers' kun je betekenis geven aan situaties in de toekomst en zijn daardoor voorspellend en als laatste krijg je 'Living Story Spaces' die zich voornamelijk bezig houdt met het heden.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Contrasts of Triadic Storytelling Genres by Boje (2011)

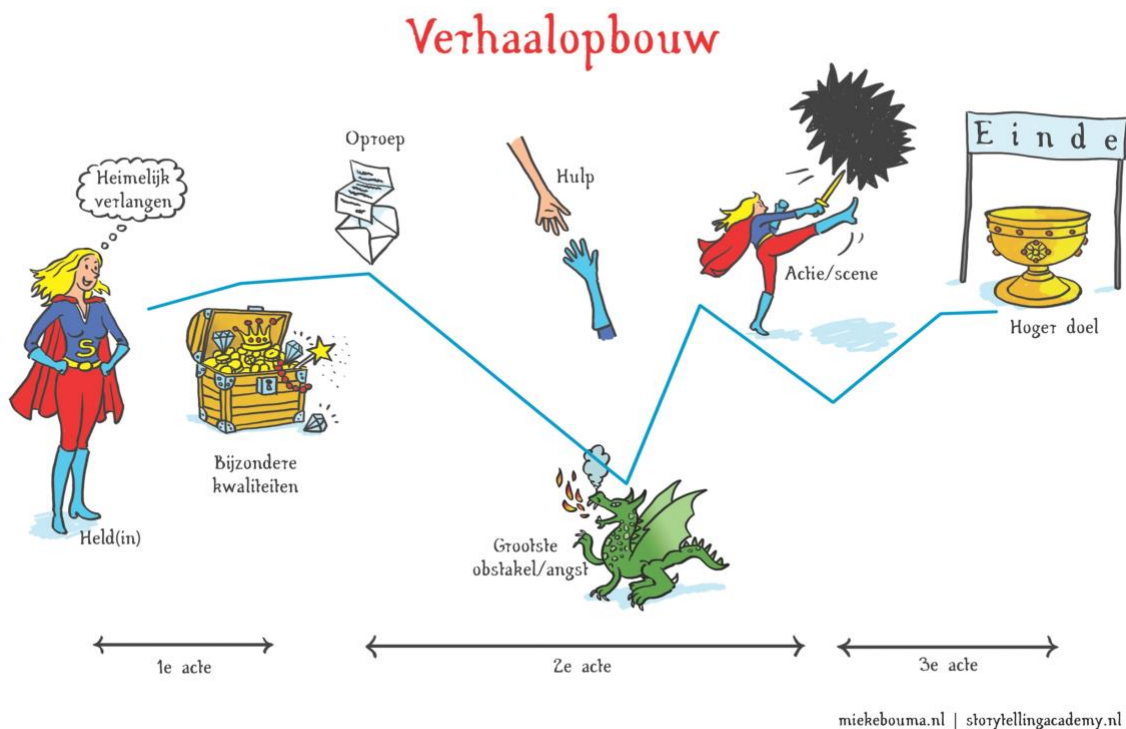
Narrative	Living Story	Antenarrative
Abstract	Dispersed	Subterranean
Monological	Polylogical	Re-narrating & restorying logics
Whole	Web of Relations	Transform in packs
BME	Multi plotted	Morphing with context shifts
Linear	Non-linear	Prospective futuring
Retrospective	Now & Here	Heteroglossia
Centripetal (centering)	Centrifugal (differing)	Frontiers-making future possibilities
In Place - fossilized	Founding space by movement	

Met de resultaten van dit onderzoek wil ik inzichtelijk kunnen maken waarom organizational storytelling een belangrijke marketingstrategie is en waarom organisaties dit zouden moeten toepassen. Om hun bestaansrecht te kunnen aantonen gebruiken organisaties regelmatig verhalen uit het verleden. Daarom is in dit onderzoek gekozen voor een 'narrative methode'. Carl Rhodes en Andrew Brown (Rhodes & Brown, 2005) bekritisieren deze methode omdat zij geen toegevoegde waarde inzien als onderzoeksmethode. Zij vinden het te abstract en vergelijken het met kunst. Echter, wordt de narratieve methode steeds meer gebruikt als marketingtool en bij het onderzoeken naar organisaties (Essers, 2011). Tevens geven Rhodes en Brown aan dat de narratieve methode zich heeft ontwikkeld tot een geavanceerde onderzoeksmethode maar het stuit ook op verzet. Een groep wetenschappers houdt de ontwikkeling hiervan tegen omdat narratieve methode organisatie aspecten zoals vergankelijkheid, gevarieerdheid en wederkerigheid en persoonlijke zienswijze benadrukken terwijl dit in de traditionele onderzoeksmethode amper voorkomt.

Volgens Theobald (Theobald et al, 2013) is een bericht of boodschap eenvoudiger door te geven, te onthouden en na te vertellen doordat de basisstructuur en samenhang van verhalen zich hiervoor leent. Volgens Hendriks (Hendriks, 2014) en Gabriel (Gabriel, 2004) ziet de basisstructuur van een verhaal met de benodigde narratieve elementen als volgt uit:

1. **Goal:** Een hoofdpersoon met een doel en een begunstigde waarvoor dat doel bereikt moet worden,
2. **Suspence:** De nieuwsgierigheid en spanning die gepaard gaan bij het bereiken van je doel,
3. **Surprise:** Een obstakel onderweg waardoor het lastig wordt gemaakt om je doel te kunnen realiseren,
4. **Struggle:** De held gaat ten strijde om van zijn obstakel te kunnen overwinnen,
5. **Strife:** Het hogere doel wordt uiteindelijk bereikt.

In figuur 2 op de volgende bladzijde wordt de verhaalopbouw volgens Mieke Bouma van Storytelling Academy weergegeven.



Figuur 2: Verhaalopbouw

2.3 Rages, hypes en fads

Een rage wordt geboren uit interesse gevolgd door overdreven ijver. De literatuur over rages begon min of meer met het artikel waarin Abrahamson de volgende definitie van managementmode voorstelde. Een relatief voorbijgaand collectief geloof verspreid door management trendsetters dat een managementtechniek leidt tot rationele managementvoortgang (Abrahamson, 1996). Volgens Abrahamson moet managementmode rationeel en vooruitstrevend lijken en in staat zijn om efficiënte manieren te bieden om belangrijke managementdoelstellingen te bereiken. Bovendien moeten ze beter lijken dan de oude manieren om die doelstellingen te bereiken. Met andere woorden, ze moeten lijken te werken en beter te werken dan voorheen.

Walgenbach en Hegele (2001) benadrukken dat dit onvoldoende is om alleen rages te analyseren; het is eerder noodzakelijk om de cultuur te deconstrueren waarin nieuwe concepten moeten worden geïntroduceerd.

Kieser (1997) bekritiseerde Abrahamson omdat hij niet keek naar het communicatieproces dat plaats vindt wanneer technieken of concepten in organisaties worden geïmplementeerd.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Volgens Kieser impliceert Abrahamson dat managementtechnieken beschikbaar zijn in pure vorm, dat wil zeggen, zonder retoriek. "Maar mensen moeten het eens zijn wat deze uitdrukkingen voor hen of voor hun organisatie betekenen. Managementmode wordt gestart met retoriek" (Abrahamson, 1997).

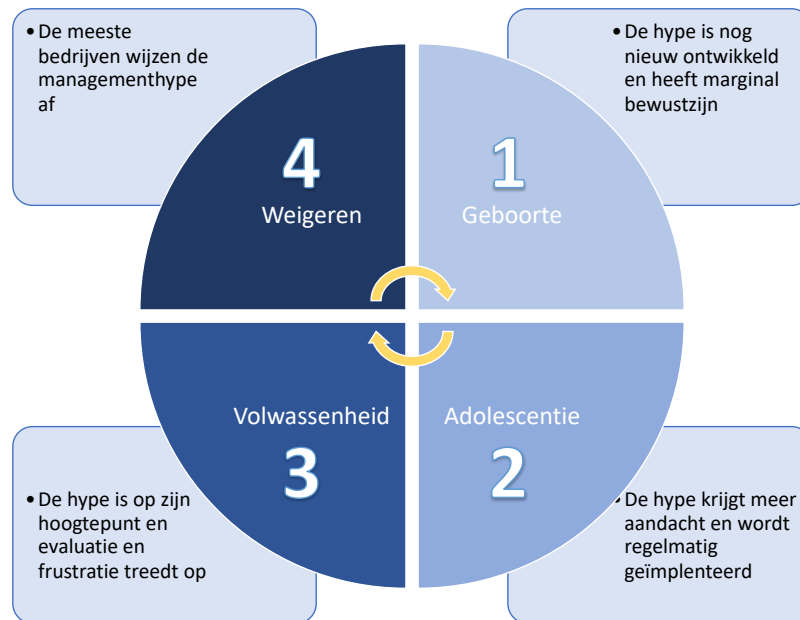
Bedrijven implementeren enthousiast allerlei ideeën in hun organisatie om beter te kunnen functioneren. Deze ideeën worden ook wel *'fads'* genoemd, omdat ze vaak via een golfbeweging opkomen, heel populair worden en dan weer verdwijnen (Abrahamson & Fairchild, 1999; Dale, 2001; Clark, 2004). De vraag is waar organisaties deze ideeën vandaan halen? Belangrijke spelers die voor het aanbod en verspreiding van deze *'fads'* zorgen zijn onder andere consultants, business scholen en managementgoeroes (Clark, 2004). Managementgoeroes kunnen hierbij gezien worden als één van de belangrijkste trendsetters. Zij creëren ideeën en maken deze vervolgens commercieel door ze te verspreiden in het bedrijfsleven (Suddaby & Greenwood, 2001; Heusinkveld & Benders, 2005; Anand et al, 2007). De managementgoeroe kan gekarakteriseerd worden als een expert op het gebied van management fads. Zij bedenken kant-en-klare oplossingen die gepubliceerd worden, waardoor bedrijven beter communiceren richting hun afzetmarkt en efficiënter te werk gaan.

Naast de bovenstaande definitie worden hypes gekenmerkt door een klokvormige levenscyclus (Gill & Whittle, 1992; Abrahamson, 1996; Abrahamson & Fairchild, 1999; Strang & Macy, 2001; Heusinkveld & Benders, 2001; David & Strang, 2006). Deze klokvormige levenscyclus is het resultaat van verschillende stadia die een managementhype doorloopt. Dit zijn ze:

1. **Geboorte**, de hype is nog nieuw ontwikkeld en heeft een marginaal bewustzijn (Carson et al, 2000; Gill & Whittle, 1992),
2. **Adolescentie**, de hype krijgt meer aandacht en wordt regelmatig geïmplementeerd (Carson et al, 2000; David & Strang, 2006; Gill & Whittle, 1992),
3. **Volwassenheid**, de hype is op zijn hoogtepunt en evaluatie en frustratie treedt op (Carson et al, 2000; David & Strang, 2006; Gill & Whittle, 1992),
4. **Weigeren**, de meeste bedrijven wijzen de managementhype af (Carson et al, 2000; David & Strang, 2006; Gill & Whittle, 1992).

Zie figuur 3 op volgende bladzijde.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?



Figuur 3: De 4 fases van managementhype

Volgens Abrahamson (1991) zorgt de verspreiding van een hype dat ineffektieve innovaties vergemakkelijkt worden en/of dat hypes ook ertoe leiden dat er een snellere afwijzing komt op innovatie. Innovatie krijgt immers onvoldoende de tijd om efficiënt te worden.

3 Onderzoeksmethodologie

3.1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ontwerp nader verklaard en welke methodes er zijn gebruikt voor het uitvoeren van dit onderzoek.

3.2 Onderzoek ontwerp

In dit empirische onderzoek wordt onderzocht of organizational storytelling een vaste aanstelling gaat krijgen als marketingtool en voor de komende periode gebruikt gaat worden. Als methode is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoek en gebruik gemaakt van, individuele, semigestructureerde, diepte-interviews. Middels deze vorm van interviewen is het mogelijk om persoonlijke ervaringen, meningen en verhalen van respondenten te achterhalen (Kvale, 2007). Ook kan er getoetst worden of organizational storytelling een blijvertje is, volgens de experts. De methode van kwalitatieve diepte-interviews maakt het mogelijk om respondenten zo veel mogelijk in hun eigen woorden en zo concreet, gedetailleerd en specifiek mogelijk verslag te laten doen van de gebeurtenissen die ze hebben meegemaakt en van de observaties, ervaringen, gedachten en gevoelens die ze daar destijds bij hadden. Dit type interview levert meestal verhalen op. Daarom worden ze ook wel narratieve interviews genoemd (Weiss, 1994).

Er is gekozen voor om zo min mogelijk gestandaardiseerde vragen te hanteren en daarnaast konden de respondenten de locatie van het interview bepalen. Derhalve zijn de interviews in een vertrouwde omgeving afgenomen zodat zij vrij konden spreken. Voordat de interviews werden afgenomen werden de respondenten geïnformeerd dat alles opgenomen zou worden om dit alles naderhand te kunnen transcriberen. De uitgewerkte narratieven zijn achteraf voorgelegd aan de respondenten en verzocht om het interview kritisch door te nemen en te valideren dat het voorgestelde weergave correct en naar behoren is.

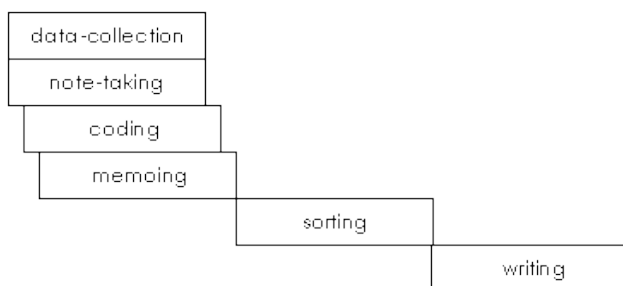
Nadat de interviews met de respondenten was afgenomen werd alle gesproken tekst omgezet naar geschreven stuk tekst. Alles is letterlijk, woord voor woord, getranscribeerd (Riessman, 1993).

Na het transcriberen is de gewonnen data uitvoerig geanalyseerd. Riessman (2005) verdeelt kwalitatieve analyse in vier categorieën: *'structurele analyse'*, *'thematische analyse'*, *'performatieve analyse'* en *'interactie analyse'*. In dit onderzoek is er voor *'thematische analyse'* gekozen omdat de nadruk hiervan op de inhoud van de tekst ligt. *'Wat is er gezegd?'* in tegenstelling tot *'hoe'* het is gezegd. Dit zal verder beschreven worden in de volgende paragraaf.

3.3 Dataverzameling

Voor de verzameling van data is ‘thematic analysis’ methode toegepast tijdens dit onderzoek. Hiervoor heb ik het boek ‘Narrative Methods for the Human Sciences’ van Riessman (2008) gebruikt. In haar boek legt zij uit hoe je verhalen kan verzamelen en verwerken. Daarnaast is etnografie ook een label van keuze geworden in professionele en toegepaste vakgebieden. Doorgaans verzamelen etnografen gegevens via interviews en artikelen.

Voor dit onderzoek is er gekozen voor een semi-gestructureerde diepte-interview waarbij de respondenten de ruimte krijgen om hun verhaal volledig te kunnen vertellen. De interviews zijn dan tevens de belangrijkste bron van dataverzameling. Het onderzoeksproces is flexibel ingericht zodat er eenvoudig gereageerd kan worden op veranderingen. Dit is noodzakelijk omdat er steeds nieuwe informatie gevonden wordt. De naturalistische etnografische strategie helpt met het onderzoeken van de verandering binnen de context waarin het gebeurd. Alle geïnterviewden zijn werkzaam binnen het werkveld van storytelling. De meeste zijn gerespecteerde autoriteiten binnen hun vakgebied en hebben boeken geschreven en seminars verzorgd over organizational storytelling. Zij zijn dagelijks als consultant in gesprek bij verschillende ondernemingen over onder andere verandermanagement en marketing. In totaal zijn er elf respondenten uitgekozen en zullen de interviews plaats vinden op verschillende, door de respondenten zelf uitgekozen locaties. De content- en thematische analyse zal nadat alle interviews afgerond zijn gaan plaats vinden. De gewonnen data wordt naderhand vergeleken met bestaande theorieën. Ik heb de dataverzameling op basis van de volgende fases in chronologische volgorde ingedeeld: ‘data collection’, ‘note taking’, ‘coding’, ‘memoing’, ‘sorting’ en ‘writing’ (zie figuur 4). De eerste vier fases liepen parallel aan elkaar.



Figuur 4: Fases van data verzamelen

1. Data Collection: Door middel van interviews af te nemen bouw je een data verzameling op.

De data in dit onderzoek is verzameld door middel van interviews af te nemen onder een expert groep op het gebied van storytelling.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

2. Note taking: *Tijdens de interviews kan er gekozen worden om het allemaal op te nemen, of gelijktijdig aantekeningen te maken.*

Tijdens de interviews is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van geluidsopnames. Alles werd door een iPhone en door een MacBook gelijktijdig opgenomen zodat er altijd een back-up beschikbaar zou zijn, mocht één van de twee falen. Dit zorgde er uiteindelijk voor dat het gesprek natuurlijk kon plaats nemen zonder interrupties om het op papier te kunnen zetten.

3. Coding: *De aantekeningen of geluidsopnames die gemaakt zijn tijdens de interviews dienen gecodeerd te worden. Bij het coderen van de interviews maak je gebruik van de eerder uitgewerkte transcripten. Deze ga je categoriseren in wat er is verteld. Tijdens de analyse moet je de interviews met elkaar gaan vergelijken en de uitkomsten gaan categoriseren.*

Alle geluidsopnames van de 11 experts zijn achteraf woord voor woord getranscribeerd en op papier gezet. De uitkomsten hiervan zijn gedeeld als bijlage aan dit onderzoek. Daarnaast zijn de verschillende thema's die aan bod zijn gekomen gecategoriseerd en de analyse van de thematische codering is in paragraaf 3.6 verder uitgewerkt.

4. Memoing: *Zoals eerder is aangegeven vinden de eerste vier fases parallel aan elkaar. De onderzoeker schrijft korte notities tijdens het interview over de verschillende relaties tussen de hypotheses.*

Tijdens dit onderzoek is er geen gebruik gemaakt van memoing gedurende de interviews. Wel is er achteraf tijdens het coderen notities gemaakt over de verschillende categorieën in de interviews.

5. Sorting: *De eerder gevonden thema's dienen geclusterd te worden in de verschillende categorieën.*

Nadat ik de verschillende categorieën had uitgewerkt, heb ik de gevonden thema's gesorteerd en in clusters ingedeeld. De gevonden kernwoorden zijn tevens ook geclusterd zodat ze herleidt kunnen worden door wie en hoe vaak ze zijn gebruikt. Dit alles heb ik meegenomen in mijn analyse.

6. Writing: *Wanneer alle thema's gesorteerd zijn in de verschillende categorieën, kan er worden begonnen aan het schrijven van de analyse.*

De data-analyse van de respondenten is te lezen in paragraaf 3.5.

3.4 Interviewen van respondenten

Het interviewen van experts op het gebied van organizational storytelling was essentieel voor dit onderzoek. Zij zijn namelijk degene die dagelijks bezig zijn met storytelling en voorzien van praktijkervaring. Voor de data-verzameling is het dus van belang om de juiste mix aan respondenten te vinden en om hen te interviewen om nieuwe inzichten te kunnen verkrijgen.

Er is gekozen voor om zo min mogelijk gestandaardiseerde vragen te hanteren en daarnaast konden de respondenten de locatie van het interview bepalen. Derhalve zijn de interviews in een vertrouwde omgeving afgenomen zodat zij vrij konden spreken. Voordat de interviews werden afgenomen werden de respondenten geïnformeerd dat alles opgenomen zou worden om dit alles naderhand te kunnen transcriberen. De uitgewerkte narratieven zijn achteraf voorgelegd aan de respondenten en verzocht om het interview kritisch door te nemen en te valideren dat het voorgestelde weergave correct en naar behoren is.

De respondenten zijn op basis van een aantal criteria geselecteerd. Deze criteria zijn als volgt onder te verdelen:

- Via zoekopdrachten op LinkedIn gezocht naar experts op gebied van organizational storytelling. De zoektermen die hierbij zijn gebruikt waren: Storyteller (JOBS) en Nederland (LOCATION).
- Hierna heb ik de selectie voortgezet door middel van een aantal nieuwe criteria op basis van hun CV. Het aantal dienstjaren, werkgevers, actief zijn binnen het werkveld door het schrijven van boeken of het verzorgen van seminars of opleidingen/cursussen waren doorslaggevend bij het bepalen.
- Daarna heb ik via Google.com gezocht naar hun eigen website om daar nog meer informatie in te winnen op gebied van storytelling. Via de website kon ik onderzoeken of zij daadwerkelijk geschikt zouden zijn voor mijn onderzoek op het gebied van storytelling.
- Hierna ook telefonisch contact met hen opgenomen om na te gaan of alles wat ik heb gelezen op het internet ook daadwerkelijk overeenkwam met mijn eerder benoemde criteria. Nadat alles bevestigd was werd er een afspraak ingepland.

De bovengenoemde criteria was noodzakelijk om het kaf van de koren te kunnen scheiden. Bij de eerste zoekopdracht kwam namelijk 28.000 hits naar voren met allerlei mensen die iets met storytelling deden of hadden gedaan. Voor mijn onderzoek was het belangrijk om de top10 van Nederland op het gebied van organizational storytelling te spreken. Door de selectie viel een grote groep af.

Na deze selectie heb ik de respondenten telefonisch benadert om een interview afspraak met ze in te plannen op een locatie die zij zelf konden kiezen zodat wij een open interview konden afnemen. Iedereen die ik heb benaderd stond open voor mijn onderzoek en de afspraken werden op korte termijn ingepland.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Om de semi-gestructureerde diepte-interviews zo open mogelijk te houden begon ik mijn interview met de hoofdvraag: *“Is organizational storytelling de nieuwe hype?”* Daarna kon ik de interview door middel van dieptevragen voortzetten. De interviews duurden gemiddeld iets meer dan 60 minuten.

Er zijn in totaal 11 interviews afgenomen die betrekking hebben op deze resultaten. In eerste instantie waren dit er twaalf maar één interview kon niet doorgaan vanwege onvoorziene omstandigheden bij de geïnterviewde. Alle geïnterviewden werken als consultant op het gebied van marketing of interne- en externe communicatie van organisaties. Zie tabel 1.

Tabel 1: Overzicht van respondenten

R#	Geslacht	Leeftijdscategorie	Beroepsuitoefening
R1	Vrouw	56-65 jaar	Auteur & Expert Business Storytelling
R2	Vrouw	25-35 jaar	Corporate Storyteller
R3	Man	46-55 jaar	Strategy & Storytelling Director
R4	Vrouw	36-45 jaar	Business Storytelling Consultant
R5	Vrouw	46-55 jaar	Corporate Storyteller
R6	Vrouw	36-45 jaar	Corporate Storyteller
R7	Man	56-65 jaar	Storytelling Director
R8	Vrouw	56-65 jaar	Auteur & Storytelling Coach
R9	Man	> 65 jaar	Story Practioner
R10	Man	25-35 jaar	Algemeen Directeur & Storyteller
R11	Man	56-65 jaar	Auteur & Storytelling Coach

De samenstelling van dit cohort bestaat uit een vijftal mannelijke- en een zestal vrouwelijke respondenten. De leeftijdscategorie van de mannelijke respondenten varieert tussen de 46- en boven 65 jaar. Bij de vrouwelijke respondenten varieert dit tussen de 25 en 65 jaar.

De interviews zijn met toestemming van alle respondenten opgenomen en woord voor woord uitgeschreven in de vorm van een transcript. De namen van de respondenten zijn geanonimiseerd. Deze transcripties zijn enkel gebruikt in dit onderzoek. Er is gekozen voor om zo min mogelijk gestandaardiseerde vragen te stellen. Hierdoor had ik de mogelijkheid om door te kunnen vragen en een meer gedetailleerde informatie te ontvangen.

3.5 Data-analyse van respondenten

In dit paragraaf volgt de analyse van diepte-interviews met de 11 organizational storytellers. De volledige transcripten van de interviews zijn terug te vinden in de bijlagen (zie hoofdstuk 7.2 t/m 7.12).

De volgende drie deelvragen zijn opgenomen in de data-analyse:

1. *Wat is organizational storytelling?*
2. *Voor welke doelen wordt organizational storytelling gebruikt?*
3. *Is (organizational) storytelling een hype?*

Om een volledig beeld te krijgen over wat de storytellers als antwoord gaven op de bovenstaande vragen, heb ik hiervoor een tabel gemaakt en alle antwoorden op de vragen door de verschillende storytellers onder elkaar gezet (zie volgende bladzijde).

Data Analyse

	Deelvraag 1	Deelvraag 2	Deelvraag 3
Respondenten	Wat is organizational storytelling?	Voor welke doelen wordt organizational storytelling gebruikt?	Is (organizational) storytelling een hype?
Respondent #1	Organizational storytelling is het inzetten van verhalen, en dat begint met het luisteren naar verhalen en vervolgens het ontwikkelen en vertellen van verhalen, om organisatiedoelstellingen te helpen realiseren.	Het helpt om interne organisatieprocessen mee aan te pakken en om organisatiedoelstellingen te realiseren. Om verhalen makkelijker te kunnen verwerken, onthouden en doorvertellen. Een verhaal raakt je en dat doet wat met je. Het helpt je met overtuigen.	Nee, het is vak op zich, dat we moeten bestendigen voor de toekomst. Ergens tussen 2013 en 2017 is het aan alle kanten gehypet maar wat mij betreft is het al lang voorbij.
Respondent #2	Een verhaal van een bedrijf of organisatie op een helder, oprecht, transparante manier neerzetten. Transparant weergeven waar een bedrijf voor staat en waar het vandaan komt en waar het naar toe wil. Wat de missie hiervan is.	Marketing, Informeren en verbinding creëren.	Nee, het woord storytelling is wel populair maar dat komt door de Engelse terminologie.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Respondent #3	Het vertellen van een verhaal, rekening houdend met de beslissingsstappen die mensen nemen, en jij die beslissingsstappen probeert te beïnvloeden door het door de verhaallijn te sturen. Storytelling speelt vooral in op het gevoel.	Voornaamste reden is om verhalen die verteld worden te kunnen onthouden. Het helpt ook met het raken van iemands hart. Het creëert inbedding. Kennis overdragen, overtuigen en mensen actief mee laten doen.	Nee, het is geen hype. Omdat het deze aandacht die het nu heeft ook verdient en eigenlijk altijd zou moeten hebben. We zien het wellicht als een nieuwe ontdekking maar in basis is dit iets wat er eigenlijk altijd al is geweest. Het gaat helemaal terug naar de oudheid.
Respondent #4	Voor mij is organizational storytelling, het bewust inzetten van een narratieve kracht. Zowel op interventies met verhalen of door verhalend te werken om een bepaald effect te bereiken wat op dat moment nodig is in die organisatie.	De mensen in een organisatie helpen met het ervaren dat zij een onderdeel zijn van een groter verhaal. Van een beweging. Het ontwerpen van een proces waar je de mensen in meeneemt zodat je het effect van onderling begrip kunt bereiken. Content creatie kan ook een doel zijn.	Nee, ik denk niet dat het een hype is.
Respondent #5	Organizational storytelling is nodig om draagvlak te krijgen voor iets wat binnen de organisatie speelt.	Het creëren van draagvlak en het beïnvloeden (manipuleren) van een opvatting.	Nee, het bestaat al sinds de oudheid.
Respondent #6	Voor mij is storytelling als je met iemand in gesprek bent en je deelt met elkaar een verhaal waar een betekenis aan gegeven kan worden.	Begrip en erkenning geven.	Nee, het voelt als oude wijn in nieuwe zakken omdat storytelling al eeuwen oud is.
Respondent #7	Organizational storytelling focust zich vooral op het interne verhaal. Ze hebben maar een doel en dat is engagement versterken. Organizational storytelling vraagt om consistentie en continuïteit.	Voor het vinden van een 'purpose'. De allesverbindende essentie. Je kunt het ook gebruiken voor de ordening van de samenleving. Mensen iets meegeven, soms om te troosten of om hoop te bieden. Of anders om dingen duidelijk te maken.	

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Respondent #8	Storytelling is een soort totaalpakket voor interne en externe communicatie. Je zet verhalen heel bewust in om een bepaald doel te kunnen bereiken.	Om je organisatie beter te leren kennen. Dus de cultuur en de identiteit te onderzoeken.	Ja, we hebben het sinds mensenheugnis. We vertellen verhaaltjes over hoe het leven werkt en daar leren we van. Op dit moment noemt iedereen zich een 'storyteller' maar vaak kunnen ze dan niet vertellen wat het dan precies is.
Respondent #9	Storytelling is de optelsom van de gebeurtenissen uit ons leven die wij beschrijven en een verhaal van maken.	Om informatie te verkrijgen en dit te ordenen. Om jezelf beter uit te drukken, beter over te brengen of om beter te kunnen communiceren. Kennis overdragen, inspireren, troosten, manipuleren en haat zaaien. Voor educatie is het ook geschikt, om waarden over te brengen. Ze kunnen ook empathie opwekken.	Nee, het is helemaal geen hype. Het is namelijk altijd al geweest. Het is het oudste wat wij kennen.
Respondent #10	Storytelling is een verhaal vertellen. Op zoek gaan een verhaal van je bedrijf of het verhaal van je bedrijf beter weten te verkondigen zodat mensen beter begrijpen wat je doet.	Branding en om meer mensen te informeren over wat wij doen. Het raken van mensen zonder anderen buiten te sluiten.	Nee, het is een nieuwe vorm van communicatie geworden bij bedrijven.
Respondent #11	Storytelling geeft context aan verandering. Het geeft je kracht en helpt met je persoonlijke ontwikkeling.	Een middel om meer deals te krijgen of om verandering te kunnen versnellen. Mensen wakker schudden en bij de les brengen. Met verhalen kunnen we ook angst en haat zaaien of manipuleren. Het letterlijk context geven aan verandering. Het zijn versnellers van verandering.	Nee, storytelling is the oldest social media. Het is alleen wel gek dat het ineens zo opgekomen is.

Nu heb ik per vraag, de ontvangen antwoorden en de terugkerende thema's maar ook de overeenkomsten en de verschillen onderzocht en hieronder genoteerd. De thematische codering van de interviews zijn verder uitgewerkt in paragraaf 3.6.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

1. Wat is organizational storytelling uitgaande van de respondenten?

Alle respondenten zijn het met elkaar eens dat het gaat om een verhaal die in een bepaalde context verbinding creëert tussen de mensen en de organisatie.

Wat zijn de terugkerende thema's onder de respondenten?

De terugkerende thema's zijn: verhalen, organisatie, betekenis, verbinding, communicatie, doel en verandering.

Zijn er overeenkomsten in de antwoorden? En wat zijn de verschillen?

De respondenten gaven grotendeels antwoorden in de richting van communicatie en verandering. Het helpt namelijk met het realiseren van een bepaald doel waarvan verandering en verbinding het vaakst is gezegd. De verschillen zijn er ook. Die variëren nogal dus zal ik een enkeling hier noteren. Bijvoorbeeld, het transparant weergeven waar een bedrijf voor staat of dat organizational storytelling alleen focust op het interne verhaal.

Wat zegt de theorie?

Over de definitie verschillen de wetenschappers van mening. Volgens Boje (1991): “A storytelling organization as collective storytelling system in which the performance of stories is a key part of members’ sense-making and a means to allow them to supplement individual memories with institutional memory”.

Aan de ene kant kan de organizational storytelling iedereen ondergeschikt maken en alles in een groot verhaal samenbrengen en aan de andere kant kan het een pluralistische constructie zijn van een veelvoud aan verhalen. Boje's werk vestigt de aandacht op het gebruik van organizational storytelling door de interne stakeholders (voorspellen en modelleren van verandering) en door de externe stakeholders (het begrijpen van de setting en het accommoderen van nieuwe precedents). Het helpt met het omschrijven en begrijpen van het leven in en rondom een organisatie.

2. Voor welke doelen wordt organizational storytelling gebruikt volgens de respondenten?

Als voornaamste reden werd kennisoverdracht genoemd. Daarnaast was ook het verbinden een primair doel. Door naar verhalen te luisteren en te houden kon je jouw opgedane kennis eenvoudig delen met anderen zodat je hen kon inlichten over bepaalde zaken. Een keerzijde aan dit was dat het ook gebruikt kon worden om groepen mensen te manipuleren en haat te zaaien.

Wat zijn de terugkerende thema's onder de respondenten?

Een groot aantal keren is 'onthouden' genoemd. Het onthouden helpt ook bij het doorvertellen van verhalen. Maar het wordt ook ingezet voor onderling begrip of om kennis over te brengen. De negatieve kant van storytelling werd ook benoemd. Drie keer toe is manipuleren benoemd.

Zijn er overeenkomsten in de antwoorden? En wat zijn de verschillen?

Tussen de antwoorden waren er duidelijke overeenkomsten. Het ging voornamelijk om het kennis overbrengen door naar verhalen te luisteren, onthouden en dit weer na te vertellen. Dit zorgt voor een ander doel, namelijk verbinding. Het helpt met om je verbonden te voelen met een groep mensen of een organisatie. Helaas kan het ook worden ingezet om mensen te manipuleren. De verschillen in de antwoorden waren content creatie, branding en empathie opwekken.

Wat zegt de theorie?

Boje's werk (1991) geeft aan dat organizational storytelling gebruikt wordt voor het voorspellen en modelleren van veranderingen en het begrijpen van de setting en het accommoderen van nieuwe precedents.

3. Is organizational storytelling een hype volgens de respondenten?

Eén van de respondenten gaf als antwoord dat organizational storytelling een hype is. Zij gaf aan dat we op dit verbondenheid, empathie en zingeving missen in ons leven. Ze zei: *“We missen waarvoor we het allemaal doen”*. Daarom is zij ervan overtuigd dat storytelling op dit moment zo omarmt wordt. *“Dit komt wellicht omdat het een beetje in de buurt komt van betekenisgeving, zingeving en aan ontwikkeling van transformatie”*. Aldus een respondent.

De overigen waren het unaniem met elkaar eens dat organizational storytelling géén hype is. *“We kennen het immers sinds mensenheugenis”*, of *“het bestaat sinds de oudheid”* waren een enkele opmerkingen die ik heb genoteerd. Organizational storytelling is wel wat recenter maar in de basis is het wel hetzelfde als storytelling. Het voelt voor aan als ‘oude wijn in nieuwe zakken’.

Wat zijn de terugkerende thema's onder de respondenten?

De terugkerende thema's waren: sinds de oudheid, al eeuwen oud, sinds mensenheugenis, het oudste wat wij kennen en storytelling is the oldest social media. Samengevat, zijn ze het met elkaar eens dat het al heel lang bestaat.

Zijn er overeenkomsten in de antwoorden? En wat zijn de verschillen?

Er zijn alleen maar overeenkomsten met elkaar te vinden. Hierboven werd het al genoemd dat de specialisten het allemaal met elkaar eens zijn dat storytelling al eeuwen bestaat. Het wordt al gebruikt sinds mensenheugenis. Het enige verschil die ik uit de transcripten kon halen was dat een respondent aangaf dat het woordje ‘storytelling’ populair is geworden door de Engels terminologie. Het is op dit moment volgens haar een hype dat Engelse woorden iets te snel gehypet worden op de werkvloer.

Wat zegt de theorie?

Het is een vakgebied wat in ontwikkeling is. Er is veel onderzoek gedaan naar wat storytelling is en hoe dit toegapast kan worden binnen organisaties? Ook is er beschreven voor welke doelen organizational storytelling gebruikt kan worden? (Weick, 1995; Gabriel, 2000; Boje, 2008). In de literatuur is er weinig bekend of organizational storytelling een hype is. Met dit onderzoek is er getracht om antwoord op deze vraagstelling te krijgen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

3.6 Thematische codering van de respondenten

Respondent	#	Citaat	Thema	Code
R1	1	Hoe krijgen we mensen mee in verandering, hoe krijgen we mensen verbonden, hoe krijgen we mederwerkers verbonden met waar me bezig zijn.	Storytelling om te verbinden	1
R1	2	Leiders moeten inderdaad verhalend naar de wereld kunnen kijken om dingen te kunnen duiden voor medewerkers en dan anderen te inspireren.	Storytelling als instrument van de leider	2
R1	3	Het zijn sociale gegevens, mensen zijn verhalenvertellers, de verhalen zijn er.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R1	4	Verhalen kun je verzamelen, net zoals Yiannis Gabriel doet, en duiden van 'dit is dus kennelijk wie we zijn'.	Storytelling als identiteit	4
R1	5	Een verhaal sluit aan bij hoe wij mensen informatie verwerken.	om informatie te verwerken	5
R1	6	Organisaties kiezen vaak voor een verhaal omdat een verhaal onze beleving en emoties raakt. Het zijn grote overtuigers.	Storytelling als overtuiger	6
R1	7	Verhalen zetten zich vast binnen ons hoofd, hebben grote overtuigingskracht, vertellen we makkelijk door en dat is dus heerlijk.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R1	8	Het probleem met verhalen is vaak, en met organisaties, is dat we van alles willen verbinden in het hier en nu maar dat wel veel te weinig teruggaan naar waar komen we vandaan?	Storytelling als bestaansrecht	7
R1	9	Het moet juist het samen ontdekken zijn, van wat ons verhaal is en dat is weldegelijk een creatief proces, zonder dat er iets verzonnen wordt.	Storytelling als een proces	8
R1	10	Of als ze ergens tegenaan lopen in een verandering, dat ze denken, wat speelt hier nou? Dan zeg ik, ga eens naar de verhalen luisteren.	Storytelling als veranderingsinstrument	9
R2	1	Dat mensen dat leuk vinden, dat het gaat prikken en dat mensen een beter beeld krijgen van een bedrijf.	Storytelling als marketingtool	10
R2	2	Een verhaal van een bedrijf of wat dan ook is het toch wel, verbinding zoeken.	Storytelling om te verbinden	1
R2	3	Het storytelling achtig maken, dan moet je afwijken van de standaard en daar heb je creativiteit voor nodig in mijn ogen.	Storytelling standaarden	12
R2	4	Dat je als het ware de persoonlijkheid van het bedrijf leert kennen en daardoor getriggerd wordt.	Storytelling als marketingtool	13
R2	5	Ondernemers zijn goed in het verzinnen van ideeën, in het vertellen aan anderen, maar op papier neerzetten dat is een struikelblok. Daar ben ik dan de verbinder.	Storytelling om te verbinden	1
R2	6	Het informeren en meer verbinding creëren zijn de belangrijkste doelen van storytelling.	Storytelling als communicatiemiddel	3

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R3	1	De enige manier waarop wij kennis konden overdragen, zodat dat echt zou bekliven, is door dat verhaal te vertellen.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R3	2	Wat is onze intrinsieke motivatie want als je daaruit gaat praten dan komt ook storytelling en meer emoties naar boven want dan ga zien waarom een bedrijf echt is begonnen.	Storytelling als bestaansrecht	7
R3	3	Mensen herkennen heel goed wanneer iets nep of echt is. Als je een verhaal vertelt dan moet je de echte emoties raken.	Storytelling als overtuiger	6
R3	4	Je kunt mensen namelijk beïnvloeden, als je een veranderingsproces ingaat wil je mensen overtuigen waarom iets gerealiseerd moet worden en dan moet je dus die manieren van beïnvloeding daar gaan gebruiken.	Storytelling als overtuiger	6
R3	5	Dat zijn allemaal elementen uit storytelling die je commercieel kunt gebruiken om mensen te beïnvloeden om uiteindelijk jouw product of dienst verkocht te krijgen.	Storytelling als overtuiger	6
R3	6	De strategie gaat via het hoofd maar die moet het hart raken. Als je het hart niet raakt, gaat dat niet lukken en dan krijg je ook geen inbedding.	Storytelling als veranderingsinstrument	9
R3	7	Storytelling is eigenlijk gewoon een funnel. Het moet leiden tot het einddoel.	Storytelling als content creatie	14
R3	8	Je vertelt een verhaal, rekening houdend met alle beslissingsstappen die mensen nemen en die beslissingsstappen probeer je te beïnvloeden door de verhaallijn te sturen.	Storytelling als overtuiger	6
R3	9	Storytelling speelt vooral in op het gevoel.	Storytelling als overtuiger	6
R3	10	Je draagt kennis over maar je geeft een emotionele lading aan en je houdt rekening met al die deelbeslissingen die mensen nemen om uiteindelijk verder te komen in het verhaal.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R4	1	Het verhaal is nooit het doel op zich. Het gaat erom dat in een narratieve constructie een bepaalde kracht zit, waar wij als mens en ons brein heel heftig op reageert.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R4	2	Omdat wij de wereld interpreteren naar de verhalen die we horen en daar uit leren en leren hoe we moeten overleven.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R4	3	Omdat in een verhaal nou eenmaal mensen dingen doen, de gebeurtenissen zijn voelbaar en zichtbaar worden en betekenis krijgen op een veel dieper niveau dan dat je het alleen maar rationeel begrijpt.	Storytelling als veranderingsinstrument	9
R4	4	Maar uit onderzoek weten we inmiddels ook dat 90% van de keuzes die je maakt niet op ratio gaan maar die gaan op emotie.	Storytelling als overtuiger	6

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R4	5	Het nadenken over verhaallijnen dus langer lopende verandertrajecten in organisaties helpt je om dat wat jij doet te zien als een onderdeel van de beweging.	Storytelling als veranderingsinstrument	9
R4	6	Het moment dat verhalen gedeeld worden, gebeurt er iets inde relatie tussen mensen.	Storytelling heeft impact op relaties	15
R4	7	Het helpt mensen om een vruchtbare relatie op te bouwen, waarin mensen verhalen met elkaar delen en uitwisselen en een setting creeëren waarin veel meer ruimte voor onderling begrip, samenwerking, diversiteit is.	Storytelling heeft impact op relaties	15
R4	8	Hoe ontwerp je als begeleider van dat proces waar je mensen in meeneemt, zodat je dat effect van onderling begrip kan bereiken.	Storytelling als instrument van de leider	2
R4	9	Content creatie kan ook doel zijn, dan gaan we heel bewust op zoek naar verhalen.	Storytelling als content creatie	14
R4	10	Je gaat niet verhalen inzetten omdat het leuk is als doel maar je hebt een bepaald effect voor ogen en als je vermoed dat het werken met verhalen daar iets wezenlijks in kan betekenen dan ga je dat doen.	Storytelling als strategie	16
R5	1	In een verhaal verandert er altijd iets. Zonder verandering, geen verhaal.	Storytelling als veranderingsinstrument	9
R5	2	Het gaat er eigenlijk altijd om, dat je ergens draagvlak over wilt hebben en of dat je de opvatting ergens wilt beïnvloeden.	Storytelling als overtuiger	6
R5	3	Als je een verhaal moet maken, dan zal er wel iets zijn wat je wilt veranderen, dus waar je niet tevreden over bent.	Storytelling als veranderingsinstrument	9
R5	4	In de basis zijn de medewerkers cynisch over wat wij hier doen want wij hebben veel krediet verspeeld door half gebakken producten op te leveren.	Storytelling als commercie	17
R5	5	Ik zou denken dat je eerst even het proces moet stroomlijnen maar goed dat is misschien de naïeve gedachte van een storyteller	Storytelling als een proces	8
R6	1	De meeste storytellers die zich storyteller noemen, die maken gebruik van definities in de zin van techniek.	Storytelling als tool	18
R6	2	Dan is storytelling gewoon een heel mooi instrument maar niet storytelling om storytelling maar omdat een interventie kan geven om de diepte in te komen.	Storytelling als tool	18
R6	3	Begrip is een belangrijke factor. Als je begrip hebt, heb je inzicht en als je inzicht hebt, kun je goed doen voor de mens.	Storytelling zorgt voor begrip	19
R6	4	Als het je raakt in het hart, als een ander zich gehoord voelt, als een ander de gelegenheid heeft gekregen om zijn verhaal te vertellen, dat er wordt geluisterd en dat er een soort begrip ontstaat.	Storytelling zorgt voor begrip	19
R6	5	Het is goed als je zo'n techniek kunt toepassen, maar is het zaligmakend? Ik denk van niet.	Storytelling als tool	18

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R7	1	Op het moment dat ik verhalen kan uitwisselen, kan ik zaken, organisaties, koninkrijken ontwikkelen.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R7	2	Het DNA van verhalen vertellen zit gewoon ingebouwd in de mens. We zijn ook een sociaal wezen.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R7	3	Wat je dan ziet, is dat storytelling in de ontwikkeling heeft het ook een aantal invullingen gekregen. Een lijn gaat heel erg naar de marketing.	Storytelling als marketingtool	13
R7	4	Toen is het onder andere storytelling naar leiderschapsdingen toegegaan.	Storytelling als instrument van de leider	2
R7	5	Een kant van storytelling gaat meer naar sales.	Storytelling als commercie	17
R7	6	Veel organisaties hebben een scope van korte termijn, dus die denken van oké wondermiddeltje maar het is geen wondermiddeltje.	Storytelling als tool	18
R7	7	Organizational storytelling focust zich vooral op het interne verhaal en heeft maar één doel en dat is het engagement versterken.	Storytelling als versterking	11
R7	8	Het grootste doel wat elk bedrijf en connectie heeft is het voortbestaan van de organisatie.	Storytelling als bestaansrecht	7
R7	9	Het meenemen van mensen in een verhaal is de essentiële succesfactor.	Storytelling om te verbinden	6
R7	10	Het is allemaal ordening van de samenleving. Mensen iets meegeven, soms om hoop te bieden en soms om dingen duidelijk te maken.	Storytelling als middel om informatie te verwerken	5
R8	1	Daarom denk ik dat op dit moment storytelling zo omarmt wordt, omdat het een beetje in de buurt komt van betekenisgeving, zingeving, ontwikkeling en transformatie.	Storytelling als betekenisgeving	20
R8	2	Je ziet dat heel veel organisaties en teams een verandering doormaken.	Storytelling als veranderingsinstrument	9
R8	3	Dus we gaan oorzaak en gevolg koppelen door verhaaltjes te vertellen over wat we meegemaakt hebben en daar leren we van.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R8	4	Maar met organizational storytelling zet je verhalen heel bewust in om een bepaald doel te bereiken.	Storytelling als strategie	16
R8	5	In plaats van marketing waarin je achter je klant aan jaagt moet je er voor zorgen dat je een sterke brand creeërt en iedereen als bijen op de honing af komt.	Storytelling als marketingtool	13
R8	6	Het heeft ook wel met identiteit te maken en dat je je mee verbonden voelt.	Storytelling als identiteit	4
R8	7	Ik hoop en denk dat storytelling steeds meer vanzelfsprekend onderdeel gaat worden van bedrijfsvoering, interne en externe communicatie, zonder dat ze persé zo aan de grote klok gaan hangen.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R8	8	Maar als wij, als collega's in een bedrijf met een verhaal te maken krijgen, dan moet het wel zijn doel raken. Namelijk waartoe het wordt ingezet.	Storytelling als tool	18

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R9	1	Het andere is onze informatiebehoefte maar ook om die informatie te ordenen.	Storytelling als middel om informatie te verwerken	5
R9	2	Alle elementen van spel, structuur, kunstvormen, beschrijven van dingen en taal komen terug in verhalen.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R9	3	Voor opvoeden zijn verhalen ook geschikt omdat je waarden en kennis overbrengt.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R9	4	Een verhaal is nooit onschuldig. Een verhaal heeft namelijk altijd een intentie. Dat is het intentionele aspect van verhalen.	Storytelling als overtuiger	6
R9	5	De luisteraar heeft een even belangrijke rol als de verhalen verteller want de luisteraar geeft jou de kans om te vertellen.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R9	6	Je hebt de story en je hebt de teller. De story is er al en de verteller vertelt dat op zijn eigen manier met een bepaalde intentie.	Storytelling als overtuiger	6
R10	1	Uiteindelijk om meer mensen te laten weten wat we doen hebben we storytelling voor nodig.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R10	2	Op zoek gaan naar een verhaal vanuit je bedrijf zodat mensen begrijpen wat je doet.	Storytelling als communicatiemiddel	3
R10	3	Hoe vertellen we dat verhaal op een manier, zodat zoveel mensen dat raakt.	Storytelling om te verbinden	1
R10	4	De mens is gewoon geneigd om alles logisch en analytisch te bezien.	Storytelling als middel om informatie te verwerken	5
R10	5	Om altijd van A naar B te gaan en alles mede te delen en alles overzichtelijk te maken. Dat schept orde en dat schept rust.	Storytelling als middel om informatie te verwerken	5
R10	6	Vertel eens jouw verhaal? Waarom je de dingen doet, die je doet?	Storytelling als identiteit	4
R10	7	Dat beperkt uiteindelijk toch ook je vermogen om empathievol te kunnen zijn, of te verbeelden hoe het is als het anders zou kunnen zijn.	Storytelling als betekenisgeving	20
R11	1	Dat je langs de systeemtaal, die in allerlei organisaties is, de waarden, de strategie, dat er een soort menselijk maat in is.	Storytelling als een proces	8
R11	2	Mensen werken niet in een systeem, maar mensen werken in een organisatie vol met andere mensen.	Storytelling als een proces	8
R11	3	Wat organizational storytelling in essentie probeert, is de menselijke maat terug te brengen in die systemen.	Storytelling als een proces	8
R11	4	Als het gaat om in gang zetten van verandering.	Storytelling als veranderingsinstrument	9
R11	5	Als het gaat om verklaren van leiderschap.	Storytelling als instrument van de leider	2

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R11	6	Of mensen die iets willen veranderen, dan gaan ze vertellen over waar ze vandaan komen.	Storytelling als veranderingsinstrument	9
R11	7	Dus is storytelling ook een soort veelbelovend kindje, waaraan heel veel mensen denken: 'Als ik dat goed kan, dan kan ik meer deals krijgen of verandering versnellen'.	Storytelling als marketingtool	13
R11	8	Het enige wat organizational storytelling doet is mensen gewoon weer wakker schudden en bij de les brengen.	Storytelling als een proces	8
R11	9	Angst en haat zaaien, dat doen we ook met verhalen.	Storytelling om te manipuleren	21
R11	10	Als er een ding is waardoor verhalen uiteindelijk wel eens uit het corporate wereldje zouden kunnen verdwijnen, dan heeft het te maken met de manipulatieve kant ervan.	Storytelling om te manipuleren	21
R11	11	De valse profeten verzinnen vaak zeer indringende verhalen over hoe het kan worden, want de waarheid vertel je niet. Je verteld een waarachtig verhaal en dat kan misleidend zijn.	Storytelling om te manipuleren	21
R12	12	Het letterlijk context geven aan verandering. Het zijn versnellers van verandering.	Storytelling als veranderingsinstrument	9

Thematisch coderen is een algemeen gevestigde en gerespecteerde methode van kwalitatieve analyse. In totaal zijn er 21 verschillende thema's gevonden in de transcripten van de interviews. Hieronder volgt een selectie van de bovenstaande thema's waarbij de opmerkingen van een tweetal respondenten lijnrecht tegenover elkaar worden gezet met de bijbehorende theoretische verankering.

Thema: Storytelling als communicatiemiddel

Respondent 8: *"Ik hoop en denk dat storytelling steeds meer vanzelfsprekend onderdeel gaat worden van bedrijfsvoering, interne en externe communicatie, zonder dat ze persé zo aan de grote klok gaan hangen"*.

Respondent 9: *"De luisteraar heeft een even belangrijke rol als de verhalen verteller want de luisteraar geeft jou de kans om te vertellen"*.

Theorie: *"The standard forms of communication simply didn't work. Then I came across an anecdote, and I used it in my presentations. It seemed to work a little. I tried more stories, and they work even better. This evolution wasn't easy for me, since relying on storytelling meant jettisoning pretty much everything on which I had built my work and career up tot hat point"* (Brown, 2005).

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Thema: Storytelling als overtuiger

Respondent 1: *“Organisaties kiezen vaak voor een verhaal omdat een verhaal onze beleving en emoties raakt. Het zijn grote overtuigers”.*

Respondent 9: *“Een verhaal is nooit onschuldig. Een verhaal heeft namelijk altijd een intentie. Dat is het intentionele aspect van verhalen”.*

Theorie: *“Be that as it may, when you try to persuade someone of something, a big piece of that is telling them stories” (Brown, 2005).*

Thema: Storytelling als veranderingsinstrument

Respondent 3: *“De strategie gaat via het hoofd maar die moet het hart raken. Als je het hart niet raakt, gaat dat niet lukken en dan krijg je ook geen inbedding”.*

Respondent 4: *“Omdat in een verhaal nou eenmaal mensen dingen doen, de gebeurtenissen zijn voelbaar en zichtbaar worden en betekenis krijgen op een veel dieper niveau dan dat je het alleen maar rationeel begrijpt”.*

Theorie: *“Perhaps the substantive point is that no single perspective on organizing and processes of change has a monopoly on ‘truth’, and that the vivid insights that a storytelling approach may yield need always to be complemented by other ways of seeing and understanding” (Brown et al, 2009).*

Thema: Storytelling als marketingtool

Respondent 2: *“Dat je als het ware de persoonlijkheid van het bedrijf leert kennen en daardoor getriggerd wordt”.*

Respondent 8: *“In plaats van marketing waarin je achter je klant aan jaagt moet je er voor zorgen dat je een sterke brand creeërt en iedereen als bijen op de honing af komt”.*

Theorie: *“In the context of marketing, storytelling can be defined as the process of creating and disseminating, narratives about an organization, brand, or product, in order to establish both implicit and explicit memories and emotions in the minds of an audience (Woodside, 2010)”.*

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Thema: Storytelling als instrument van de leider

Respondent 1: *“Leiders moeten inderdaad verhalend naar de wereld kunnen kijken om dingen te kunnen duiden voor medewerkers en dan anderen te inspireren”.*

Respondent 4: *“Hoe ontwerp je als begeleider van dat proces waar je mensen in meeneemt, zodat je dat effect van onderling begrip kan bereiken”.*

Theorie: *“Much attention has been devoted by certain authors (see for example, Bennis, 2000; Gardner and Laskin, 1995; Grint, 2000; Heifetz, 1994) on how leaders and others may trigger organizational and social change by coming up with an appropriate story, a story that unfreezes boundaries, opens up possibilities and stimulates commitment” (Brown et al, 2009).*

Thema: Storytelling om te verbinden

Respondent 1: *“Hoe krijgen we mensen mee in verandering, hoe krijgen we mensen verbonden, hoe krijgen we medewerkers verbonden met waar we bezig zijn.*

Respondent 10: *“Hoe vertellen we dat verhaal op een manier, zodat zoveel mensen dat raakt”.*

Theorie: *“The fabric is both a patchwork quilt of narrative episodes stitched together through shared conversations, and rippled, with stories variously borrowing threads from each other, continuing and extending some, and seeking to unravel others. Some of these narratives are deeply embedded in central folds of the fabric, with many ties to other stories, while others occupy peripheral positions connected to one or a few stories only (Boje, 1995). Some are highly elaborate, with well-drawn agents, actions, context and plot, while others are partial, fragmented, and terse (Brown, 2006).*

Thema: Storytelling als identiteit

Respondent 1: *“Verhalen kun je verzamelen, net zoals Yiannis Gabriel doet en duiden van dit is dus kennelijk wie we zijn”.*

Respondent 8: *“Het heeft ook wel met identiteit te maken en dat je je mee verbonden voelt”.*

Theorie: *“First, organizations’ identities will tend to be characterized by multiple narratives, of many different types. For instance, some identity-relevant stories will concern specific events or people while others will take the form of extensive corporate biographies. These narratives can be told from the point of view of the narrator or another individual or group such as shareholders or customers, may relate historical, current, or normative identities, and can take a variety of literary forms, including tragedy, irony and romance” (Brown, 2006).*

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Thema: Storytelling als een tool

Respondent 6: *“Dan is storytelling gewoon een heel mooi instrument maar niet storytelling om storytelling maar omdat een interventie kan geven om de diepte in te komen”.*

Respondent 7: *“Veel organisaties hebben een scope van korte termijn, dus die denken van oké wondermiddeltje maar het is geen wondermiddeltje”.*

Theorie: *“Stories are, often concomitantly, aids to memory and ways of forgetting, tools and distractions, means for social control and expressions of liberation, hegemonic and subversive. In all these ways, and others, stories are key to our conceptions, theories and research on change” (Brown et al, 2009).*

Thema: Storytelling als een proces

Respondent 1: *“Het moet juist het samen ontdekken zijn, van wat ons verhaal is en dat is weldegelijk een creatief proces, zonder dat er iets verzonnen wordt”.*

Respondent: *“Het enige wat organizational storytelling doet is mensen gewoon weer wakker schudden en bij de les brengen”.*

Theorie: *Bakhtin’s concept of chronotope refers to the link between time and space and its use allows us to analyse how they are always linked together. These two narrative time concepts highlight how time can be related to literary experience and is relational. Therefore, organizational change processes can be conceived as storytelling processes of different stories of time” (Brown et al, 2009).*

4 Empirische bevindingen

4.1 Introductie

In dit hoofdstuk zal een beeld worden gevormd van de storytellers die zijn geïnterviewd. De thematische codering met de daarbij behorende onderzoeksresultaten zullen nader worden toegelicht.

We are all storytellers. We all live in a network of stories. There isn't a stronger connection between people than storytelling.

- Jimmy Neil Smith

4.2 Onderzoekresultaten

4.2.1 De gevonden thema's

Uit de interviews met de respondenten zijn de volgende thema's gevonden met de bijbehorende quotes van de respondenten:

1. **Storytelling om te verbinden:** *"Hoe vertellen we dat verhaal op een manier, zodat het veel mensen raakt".*
2. **Storytelling als instrument van de leider:** *"Leiders moeten inderdaad verhalend naar de wereld kunnen kijken om dingen te kunnen duiden voor medewerkers en dan anderen te inspireren".*
3. **Storytelling als communicatiemiddel:** *"Verhalen zetten zich vast binnen ons hoofd, hebben grote overtuigingskracht, vertellen we makkelijk door en dat is dus heerlijk.*
4. **Storytelling als identiteit:** *"Vertel eens jouw verhaal? Waarom je de dingen doet, die je doet".*
5. **Storytelling als middel om informatie te verwerken:** *"De mens is gewoon geneigd om alles logisch en analytisch te bezien.*
6. **Storytelling als overtuiger:** *"Organisaties kiezen vaak voor een verhaal omdat een verhaal onze beleving en emoties raakt. Het zijn grote overtuigers.*
7. **Storytelling als bestaansrecht:** *"Het grootste doel wat elk bedrijf heeft is het voortbestaan van de organisatie".*
8. **Storytelling als een proces:** *"Het moet juist het samen ontdekken zijn van wat ons verhaal is en dat is weldegelijk een creatief proces, zonder dat er iets verzonnen wordt".*

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

9. **Storytelling als veranderingsinstrument:** *“De strategie gaat via het hoofd maar die moet het hart raken. Als je het hart niet raakt, gaat dat niet lukken en dan krijg je ook geen inbedding”.*
10. **Storytelling als een marketingtool:** *“In plaats van marketing waarbij je achter je klant aan jaagt moet je ervoor zorgen dat je een sterke brand creëert en iedereen als bijen op de honing af komt”.*
11. **Storytelling als versterking:** *“Organizational storytelling focust zich vooral op het interne verhaal en heeft maar één doel en dat is het engagement versterken”.*
12. **Storytelling standaarden:** *“Het storytelling-achtig maken, dan moet je afwijken van de standaard en daar heb je creativiteit voor nodig in mijn ogen”.*
13. **Storytelling als content creatie:** *“Content creatie kan ook een doel zijn. Dan gaan we heel bewust op zoek naar verhalen”.*
14. **Storytelling heeft impact op relaties:** *“Het helpt mensen om een vruchtbare relatie op te bouwen, waarin mensen verhalen met elkaar delen en uitwisselen en een setting creëren waarin veel meer ruimte voor onderling begrip, samenwerking en diversiteit is”.*
15. **Storytelling als strategie:** *“Met organizational storytelling zet je verhalen heel bewust in, om een bepaald doel te bereiken”.*
16. **Storytelling als commercie:** *“Een kant van storytelling gaat meer naar sales”.*
17. **Storytelling als tool:** *“Dan is storytelling een heel mooi instrument maar niet storytelling om storytelling, maar omdat een interventie kan geven om de diepte in te komen”.*
18. **Storytelling zorgt voor begrip:** *“Als het je raakt in het hart, als een ander zich gehoord voelt, als een ander de gelegenheid heeft gekregen om zijn verhaal te vertellen, dat er wordt geluisterd en dat er een soort begrip ontstaat”.*
19. **Storytelling als betekenisgeving:** *“Daarom denk ik dat op dit moment storytelling zo omarmt wordt. Omdat het een beetje in de buurt komt van betekenisgeving, zingeving, ontwikkeling en transformatie”.*
20. **Storytelling om te manipuleren:** *“Als er een ding is waardoor verhalen uiteindelijk wel eens uit het corporate wereldje zouden kunnen verdwijnen, dan heeft het te maken met de manipulatieve kant ervan”.*

Er is een selectie gemaakt per thema over de quotes en de meeste opvallende quote is geselecteerd. De overige quotes staan in de respondententabel in paragraaf 3.6.

4.2.2 *Is het een hype of is de hype voorbij? Of is het nooit een hype geweest?*

De mens is gevoelig voor modes en trends. Die klinken namelijk zo verleidelijk. Als het elders werkt, waarom dan niet bij ons? Er zijn dan ook veel modellen en ideeën over storytelling uitgestrooid en bij een hoop werkenden in Nederland was de interesse snel gewekt. Was het een hype? Of voelde het als oude wijn in nieuwe zakken?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Toen begin jaren '90 organizational storytelling werd geïntroduceerd werd het al snel opgepikt door managementteams en marketingafdelingen. Zij zochten naar een tool om verbinding te zoeken met hun werknemers en (potentiële) afnemers. Dit was onder andere door de snelle groeistrategieën en marketingdoelen weggevaagd en men zocht naar mogelijkheden om het vertrouwen weer in te winnen. Met de komst van organizational storytelling kon er draagvlak worden gecreëerd op een transparante en oprechte manier. Bedrijven zochten naar een verhaal om hun bestaansrecht in kaart te kunnen brengen. Wat is de toegevoegde waarde die we leveren als bedrijf of ik als persoon? Dit soort vraagstukken werden beantwoord met organizational storytelling.

We leven nu in een digitale wereld en daar zien we ook dat er wildgroei is aan informatie. Mensen zijn hard op zoek naar methoden en systemen om de data te kunnen organiseren en om voor te zorgen dat die bij de juiste mensen terechtkomen. De hype is hierdoor in een versnelling terecht gekomen waardoor veel mensen hun heil hierin zochten. Naast de wildgroei in informatie ontstond er begin 2015, nu ook een wildgroei aan mensen die zichzelf storyteller gingen noemen. Zij waren in staat om met verhalen organisatiedoelstellingen te realiseren en de organisatiecultuur en identiteit te onderzoeken. De hype was nog nooit zo hoog geweest als toen maar nog altijd vond men het geen hype. Het was oude wijn in nieuwe zakken en dus geen volwaardig vakgebied. Dit veranderde met de komst van storytelling academies. Een studie waarbij je alle gebieden rondom storytelling ging onderzoeken. Je raakte bekend met de stof en kon je eenvoudig en transparant kennis overdragen en mensen overtuigen met je verhaal.

Wanneer we nu praten of het een hype is, krijgen je nog altijd dezelfde antwoord als toen. “Nee, het is geen hype. Het is nooit een hype geweest omdat het altijd al was. We hebben het alleen in een nieuw jasje gestoken waardoor het beter aansloeg bij de nieuwe luisteraar”.

4.2.3 Storytellingopleidingen en certificeringsinitiatieven

Tijdens de interviews met de respondenten werd er ook gesproken over een opleiding. Met als reden om de hypevorming rondom storytelling te kunnen voorkomen. Een drietal respondenten waren het over eens dat er een opleiding met certificering moest komen voor *storytelling*. Een van de respondenten gaf het volgende aan: *“Drie jaar geleden ben ik begonnen met de droom om een nieuw educatief programma te ontwikkelen met betrekking tot ‘werken met verhalen’ voor alle soorten storytelling professionals. Nu hebben we een universele storyteller-methodologie ontwikkeld met een online interactief storyteller onderwijsplatform”*. Deze drie specialisten zijn het met elkaar eens dat er een universele methodologie moet komen om de kwaliteit van storytellers te kunnen waarborgen. Nu mag iedereen zich een storyteller noemen en er is niets wat het kaf van het koren doet scheiden. Dit is wel een opvallende bevinding wat indirect met de onderzoeksvraag is gerelateerd en daarom relevant om hier te benoemen.

5 Discussie

5.1 Introductie

In dit hoofdstuk komen de discussiepunten met betrekking tot dit onderzoek aan bod. Allereerst wordt in paragraaf 5.2 de conclusie gepresenteerd. Vervolgens komen in paragraaf 5.3 de reflectie op de gebruikte methode terug. In paragraaf 5.4 staan de limitaties van het onderzoek genoteerd en tot slot worden in paragraaf 5.5 enkele suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

5.2 Conclusie

Met deze studie heb ik nieuwe inzichten ontwikkeld op het gebied van management van verandering en het effect van organizational storytelling op de onderneming en bij de medewerkers. Bij grote corporaties in Nederland is het aan de orde van de dag en wordt het al een aantal jaren, te pas en te onpas toegepast binnen hun marketingstrategie.

Maar is het oude wijn in nieuwe zakken? Of worden zaken beter gepresenteerd door organisaties terwijl er wezenlijk niets is veranderd? Deze observaties kunnen vanuit verschillende invalshoeken benaderd worden.

Doordat ondernemingen jaarlijks hun groei- en jaarcijfers communiceren om hun doelgroep te informeren, is deze vorm van communicatie echter niet geschikt om hun doelgroep te raken. Immers zeggen jaarcijfers niets over ervaringen en de verkregen inzichten. Het laatste zorgt voor betrokkenheid voor je merk, product of dienstverlening.

I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel.

- *Maya Angelou*

Storytelling wordt al eeuwen gebruikt door de mens. Mensen houden van vermaak middels verhalen, omdat dit de basis is van communiceren. Men weet dat de boodschap door het vertellen van een verhaal beter blijft hangen.

Het verschil tussen een verhaal en organizational storytelling is dat het laatste inhaakt op een groot, overkoepeld thema. Dit maakt het schaalbaar. Je begint dus eerst met je 'waarom'. Je moet dit goed helder krijgen. Daarom is het van belang dat je als professional op gebied van organizational storytelling als verzamelaar van verhalen goed luistert naar wat er wordt verteld op de werkvloer.

Door de commercialisatie van producten en diensten wordt er steeds naar nieuwe methoden gezocht om dit zo helder mogelijk bij de (mogelijke) afnemer te krijgen. Hierdoor hebben zij (on)bewust een filter ontwikkeld die niet-authentieke boodschappen tegenhoudt. Voor nu ziet het er naar uit dat storytelling mogelijk kan helpen om door deze onzin-filter te komen en mensen te raken en ze te bewegen.

5.3 Reflectie op gebruikte methode

Bij het uitvoeren van het praktijkonderzoek is er gekozen voor kwalitatieve open interviews, zonder vooraf bepaalde standaardvragen. De interviews zijn geanalyseerd aan de hand van *'narrative and thematic analysis'* (Riessman, 2008). Daarnaast hadden de respondenten de mogelijkheid om in hun eigen omgeving, vrij hun eigen verhaal te kunnen vertellen. Er is niet gekozen voor standaardvragen maar er is gebruik gemaakt van open- en controlevragen. Dit resulteerde in een voordeel ten opzichte van andere methoden, omdat ieder respondent vrijuit zijn of haar mening kon verkondigen. Echter door het vrij laten van respondenten in de keuzen van verhalen ontstonden ook nieuwe inzichten waarbij vooraf niet bij was stil gestaan. Denk bijvoorbeeld aan het feit dat creativiteit zo hoog in het vaandel staat bij storytellers dat zij bijna unaniem het over eens waren dat een certificering voor hun vak niet is gewenst. Deze conclusie was naar alle waarschijnlijkheid niet gesteld wanneer er gebruik was gemaakt van een andere onderzoeksmethode.

5.4 Limitaties en praktische implicaties van het onderzoek

Het huidige onderzoek is tot stand gekomen door het telkens afwegen van mogelijkheden en het maken van keuzes. De keuzes die gemaakt zijn kunnen ter discussie worden gesteld. Met de discussiepunten die van toepassing zijn op dit huidige onderzoek kan bij vervolgonderzoek rekening worden gehouden.

Once we accept our limits, we go beyond them.

- Albert Einstein

Onderzoek vrij van fouten of voorzien is van alle informatie komt bijna niet voor, dat is hier ook niet anders. Op basis van de afgenomen interviews heb ik getracht om zo goed als mogelijk de kennis van experts door middel van een kwalitatief onderzoek op papier te zetten. Doordat er op basis van kwalitatieve interviews onderzoek is verricht, wordt enkel een weergave gegeven van de meningen van de experts. Ieder interview is op een vertrouwde locatie afgenomen en ieder expert kreeg hierdoor maximaal de tijd en vertrouwen om zich volledig te kunnen uiten.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Een mogelijke limitatie is dan het optreden van een interviewer bias. Dit kan gebeuren als de resultaten door één interviewer verzameld worden. Door gebruik te maken van één open vraag is getracht de interviewer bias tegen te gaan. Hierdoor werd de geïnterviewde in de gelegenheid gesteld zijn/haar eigen verhaal te vertellen en werd er alleen doorgevraagd op hetgeen wat verteld werd.

Een andere limitatie was een selectie bias. Selectie bias kan optreden door selectieve inclusie bij een onderzoek. Bij het onderzoek is er uitsluitend gebruik gemaakt van experts uit Nederland. Het was niet mogelijk om experts uit het buitenland hierover te spreken. Bovendien is er alleen gebruik gemaakt van experts en niet de afnemers van organizational storytelling. De onderneming die gebruik maken van de experts kunnen ook andere inzichten geven. Daarnaast hebben de interviews op één tijdstip plaats gevonden en zijn de geïnterviewden niet op een later tijdstip nogmaals benaderd.

Als onderzoeker heb ik getracht om volledig vrij te zijn van een bevooroordeeld blik maar uitspraken van de experts waren soms noodzakelijk voorzien van eigen interpretatie. Verder heeft dit onderzoek ook te maken gehad met een tijdslimiet wat als gevolg heeft dat niet alle aspecten even diep uitgelicht konden worden. Gedetailleerd literatuuronderzoek als vervolgonderzoek is een studie op zich en behoeft dus meer tijd.

De praktische implicatie van dit onderzoek is het bewust worden van het juist gebruik van organizational storytelling bij organisaties en hierdoor effectiever ingezet kan worden. De rage rondom organizational storytelling zorgt er voor dat er veel aanwas is op het gebied van consultants die hiermee bezig zijn maar niet iedereen heeft voldoende kennis om dit succesvol te kunnen implementeren bij organisaties.

5.5 Suggesties voor vervolgonderzoek

Enkele zaken die aan het licht kwamen bij dit onderzoek vragen om verder onderzoek en nadere doordenking. In deze paragraaf worden deze zaken kort uitgewerkt.

5.5.1 *Onderzoek doen bij ondernemingen die organizational storytelling toepassen of toegepast hebben (en hier niet het gewenste resultaat hebben bereikt).*

Bij dit onderzoek zijn alleen de 'organizational storytellers' aan het woord geweest. Zij zijn degene die dit dagelijks toepassen bij verschillende bedrijven. Zij zijn de experts op het gebied van storytelling maar we weten niet hoe de ondernemingen (non-experts) hierover zijn ingelicht en wat zij van organizational storytelling vinden.

Het onderzoek doen bij de non-experts op het gebied van storytelling zou verbreding geven aan dit onderzoek en wellicht met de gewonnen tegenlicht nieuwe inzichten kunnen opleveren over de toegevoegde waarde bij ondernemingen en het hype bestaan hiervan.

5.5.2 *Niet representatief genoeg*

Ik heb de mogelijkheid gehad om 11 vooraanstaande experts op gebied van storytelling te spreken en hen te interviewen om aan mijn analyses te kunnen komen. Tijdens de vele interviews kwam naar voren dat zij grotendeels met elkaar eens waren, dat organizational storytelling géén hype (meer) is. Om een volledig uitspraak te kunnen doen, die een representatief beeld van de werkelijkheid geeft, lijkt het mij beter om naast een kwalitatief onderzoek ook te kiezen voor een kwantitatief onderzoek.

Door gebruik te maken van een selecte steekproef met een online enquête onder de storytellers in Nederland kunnen we een gericht onderzoek starten binnen de storyteller populatie.

Great things in business are never done by one person. They're done by a team of people.

- Steve Jobs

Twee belangrijke concepten die van belang zijn voor de representativiteit van de online enquête zijn, de foutmarge waarin je de afwijking in de resultaten van je steekproef toestaat en het betrouwbaarheidsniveau waarbij je vertelt hoe zeker je mag zijn van de foutmarge. De uitkomst van de enquête kan dan een beter inzicht geven over de hypevorming van storytelling onder de grote groep storytellers in Nederland.

5.5.3 *Lange termijn onderzoek*

Tot slot zou het van toegevoegde waarde kunnen zijn om te achterhalen wat voor effect organizational storytelling heeft op de lange termijn bij ondernemingen. Levert het de voorgenomen betrokkenheid bij de afnemer en neemt de toegevoegde waarde onder andere bij merkbekendheid en loyaliteit ook daadwerkelijk toe. We willen namelijk weten of de mogelijke hype rondom organizational storytelling na een periode van een jaar nog altijd bestaat en daarmee bewezen wordt dat het niet meer gaat om een hype maar om een blijvend marketingstrategie.

5.6 Afsluiting

Ik hoop met dit onderzoek inzicht te hebben gegeven, dat storytelling op dit moment een *'hot item'* is binnen de marketing en corporate wereld. De marketingafdelingen gebruiken dit om aan de (potentiële) afnemers het gevoel over te brengen waar zij voor staan en wat hun bestaansrecht is. Het biedt marktinzichten, waar zij trots op zijn en met welke uitdagingen zij te maken hebben. Over het algemeen is organizational storytelling een krachtig hulpmiddel bij het opbouwen van zowel merkbekendheid als merkloyaliteit. Het helpt hen met het creëren van een authentieke verbinding met het publiek.

We are, as species, addicted to story. Even when the body goes to sleep, the mind stays up all night, telling itself stories.

- Jonathan Gottschall

We zijn wantrouwiger geworden naar ondernemingen. Dit komt mede door schandalen uit het bedrijfsleven maar ook het toegenomen gebruik van het internet en socialmedia. Consumenten delen hier eenvoudig hun ervaringen over een product of dienstverlening.

Daarom maken bedrijven steeds vaker gebruik van organizational storytelling om het vertrouwen van de consumenten te herstellen. Daarnaast wordt het ook gebruikt om verandering in gang te zetten. Hiermee is organizational storytelling een belangrijke tool geworden en wordt het regelmatig ingezet bij de bedrijfsvoering van organisaties.

De toepassingen voor storytelling nemen met de dag toe en niet alleen ondernemingen maar ook nieuwszenders, verenigingen of fondsen nemen het ook op in hun marketingstrategie. Storytelling beweegt namelijk mensen om actie te ondernemen. Het wordt gebruikt om emoties op te roepen.

Een algemene acceptatie voor storytelling, met het inzicht dat het hierbij gaat om een specialisatie wat geïmplementeerd zou moeten worden in de curricula van scholen gaat de professionalisering van organizational storytelling verder helpen.

Wat we zeker weten is dat storytelling zo oud is als de mensheid en onafhankelijk is van de nieuwe ontwikkelingen. Tot slot, iedereen heeft een verhaal. Want zonder verhalen had de wereld er heel anders uitgezien.

6 Literatuurlijst

- Abrahamson, E. (1991). 'Academy of Management.' *Academy of Management Review*, 16(3), 586.
- Abrahamson, E. (1996). 'Management Fashion.' *Academy of Management Review*, 21(1), 254-285.
- Abrahamson, E. & Fairchild, G. (1999). 'Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Processes.' *Administrative Science Quarterly* (44), 708-740.
- Anand, N., Gardner, H.K., & Morris, T. (2007). 'Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms.' *Academy of Management Journal*, 50(2), 406-428.
- Boje, D.M. (1991). 'Learning Storytelling: Storytelling To Learn Management Skills.' *Journal of Management Education*, 15(3), 279-294.
- Boje, D.M. (1995). 'Stories of the Storytelling Organization. A Postmodern Analysis of Disney as Tamara-Land'. *Academy of Management Journal*, 38, 997-1035.
- Boje, D.M., Rosile, G.A., & Gardner, C.L. (2004). Antennarratives, Narratives and Anaemic Stories.
- Boje, D.M. (2005). Antennarrative in Management Research. London: *Sage Dictionary*.
- Boje, D.M. (2005). Storytelling in Management Research. *Sage Dictionary*, 1-5.
- Boje, D.M. (2008). Storytelling Organizations. Thousand Oaks (CA): *Sage Publications, Inc.*
- Boyce, M.E. (1996). 'Organizational Story and Storytelling: A Critical Review.' *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5-26.
- Brown, A.D. (2006). 'A Narrative Approach to Collective Identities.' *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- Brown, A.D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). 'Storytelling and Change: An Unfolding Story.' *Organization*, 16(3), 323-333.
- Brown, J.S. (2005). Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management. London and New York: Routledge
- Carson, P.P., Lanier, P.A., Carson, K.D., & Guidry, B.N. (2000). 'Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing.' *Academy of Management Journal*, 43(6): 1143.
- Clark, T. (2004b). 'The Fashion of Management Fashion: A Surge Too Far?' *Organization*, 11(2), 297-306.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

- Collins, D. (2000). *Management Fads and Buzzwords, Critical-Practical Perspectives*. London: *Routledge*.
- Dale, B.G., Elkjaer, M.B.F., Van der Wiele, A., & Williams, A.R.T. (2001). 'Fad, fashion and fit: an examination of quality circles, business process re-engineering and statistical process control.' *International Journal of Production Economics*, 73(2), 137-152.
- David, R. J. & Strang, D. (2006). 'When fashion is fleeting: Transitory collective beliefs and the dynamics of TQM consulting.' *Academy of Management Journal* (49), 215-233.
- Essers, J. (2011). 'Re-writing the Organization.' Presentatie: The Ideological Deadlock of Narrative Methodology.
- Gabriel, Y. (2000). 'Storytelling in Organizations: Facts, fictions, and fantasies.' London: *Oxford University Press*.
- Gabriel, Y. (2004). 'Narratives, Stories and Texts.' Grant, D., Hardy, C., Osrick, C. & Putnam, L., *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage. 61-79
- Gill, J. & Whittle, S. (1992, March). 'Management by Panacea: Accounting for Transience.' *Journal of Management Studies* (30), 281-295.
- Hazen, M.A. (1993). 'Towards Polyphonic Organization.' *Journal of Organizational Change Management*, 6(5), 15-26.
- Hendriks, T. (2014). *Change the script*. Amsterdam: A.W. Bruna Uitgevers.
- Heusinkveld, S. & Benders, J. (2001). 'Surges and sediments: Shaping the reception of reengineering.' *Information & Management*. 38(4), 239-251.
- Heusinkveld, S. & Benders, J. (2005). 'Contested commodification: Consultancies and their struggle with new concept development.' *Human Relations*, 58(3), 283-310.
- Kets de Vries, M.F.R. & D. Miller (1987). 'Interpreting Organizational Texts.' *Journal of Management Studies*, 24(3), 233-247.
- Kieser, A. (1997). 'Myth and Rhetoric in Management Fashion.' *Organization* 4(1), 49-74.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Londen: *Sage*.
- Philips, N. & J.L. Brown (1993). 'Analyzing Communication in and Around Organizations: A Critical Hermeneutic Approach.' *Academy of Management Journal*, 36(6), 1547-1576.
- Rhodes, C. & Brown, A. (2005). 'Narrative, Organizations and Research.' *International Journal of Management Reviews*. 167-188.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative Analysis*, Newbury Park, CA: *Sage Publications*.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Riessman, C.K. (2005). 'Narrative Analysis. Narrative, Memory & Everyday Life.' University of Huddersfield, Huddersfield, 1-7.

Riessman, C.K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, Inc.

Strang, D. & Macy, M.W. (2001). 'In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation.' *American Journal of Sociology* (107), 147-182.

Suddaby, R. & Greenwood, R. (2001). 'Colonizing Knowledge: Commodification as a Dynamic of Jurisdictional Expansion in Professional Service Firms.' *Human Relations*, 54(7), 933-953.

Tesselaar, S. & Scheringa, A. (2008). *Storytelling handboek*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

Theobald, T. (2013). 'On Message: Precision Communication For The Digital Age.' Londen: Kogan Page.

Walgenbach, P. & Hegele, C. (2001). 'What Can an Apple Learn from an Orange? Or: What Do Companies Use Benchmarking For?' *Organization*, 8(1), 121-144. Sage Publications.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks (CA): Sage.

Weiss, R. (1994). 'Learning From Strangers. The Art and Method of Qualitative Interview Studies.' *Free Press, New York*.

White M. (2007). *Maps of Narrative Practice*. New York: W.W. Norton & Co.

Woodside, A. (2010). Brand-Consumer Storytelling Theory and Research: Introduction to a Psychology & Marketing special issue. *Psychology and Marketing*, 25(2), 97-145.

Internet:

Storytelling Academy
[Http://learningstorytelling.eu](http://learningstorytelling.eu)
[1-9-2019]

Boje, D.M. (2011). Antenarrative and the storytelling triad model.
<https://davidboje.com/448/spirals.html>
[1-9-2019]

De Groene Amsterdammer: Hai! Ik ben jouw hamburger! En ik vind jou vet cool!
<https://www.groene.nl/artikel/hai-ik-ben-jouw-hamburger-en-ik-vind-jou-vet-cool>
[1-10-2019]

7 Bijlagen

7.1 Overzicht van respondenten

In de onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de respondenten die geïnterviewd zijn voor dit onderzoek. De namen van de respondenten zijn geanonimiseerd. De respondenten zijn allemaal welbekende experts en auteurs op gebied van (organizational) storytelling. Daarnaast is er geprobeerd om een zo gevarieerd mogelijk groep van respondenten te verkrijgen op basis van geslacht en leeftijd.

Tabel 1: Overzicht van respondenten

R#	Geslacht	Leeftijdscategorie	Beroepsuitoefening
R1	Vrouw	56-65 jaar	Auteur & Expert Business Storytelling
R2	Vrouw	25-35 jaar	Corporate Storyteller
R3	Man	46-55 jaar	Strategy & Storytelling Director
R4	Vrouw	36-45 jaar	Business Storytelling Consultant
R5	Vrouw	46-55 jaar	Corporate Storyteller
R6	Vrouw	36-45 jaar	Corporate Storyteller
R7	Man	56-65 jaar	Storytelling Director
R8	Vrouw	56-65 jaar	Auteur & Storytelling Coach
R9	Man	> 65 jaar	Story Practitioner
R10	Man	25-35 jaar	Algemeen Directeur & Storyteller
R11	Man	56-65 jaar	Auteur & Storytelling Coach

7.2 Interview met respondent #1

Transcript R1

I= Interviewer

R= Respondent

R= Oké. Ik noem mezelf ook story practitioner. Ik ben sinds 2005 intensief bezig met werken met verhalen in organisaties. Ik probeer het woord storytelling zoveel mogelijk te vermijden, vind ik een lastige term, maar goed het is wel wat ik doe en waar ik mee bezig ben. In 2005 kwam... Ik heb een achtergrond in communicatiekunde en heb daarbij ook in organisatiekunde een stuk gedaan. En daar heb ik vorig jaar de opleiding corporate antropologie bij Daniëlle Braun gedaan. Maar goed, mijn achtergrond is echt interne communicatie, organisatiekunde. En ik merkte dat heel veel organisaties worstelen met hun interne communicatie, met de verbinding intern, hoe krijgen we mensen mee in verandering, hoe krijgen we mensen verbonden, leiders en medewerkers verbonden, hoe krijgen we medewerkers verbonden met waar we mee bezig zijn, met de doelen van de organisatie. En toen kwam in 2005 storytelling op mijn pad en toen dacht ik 'jeetje, dit kan wel heel interessant zijn'. Al zo lang ik leef ben ik verhalenvreter. Maar ik had me tot dan toe niet gerealiseerd dat je daar ook in je werk iets mee kan. Toen dacht ik wel in 2005, toen ben ik op zoek gegaan van 'oké, als dit iets is wat je in organisaties kunt aanpakken, dan lijkt me dat hartstikke leuk en interessant, maar wat is het dan, wat is een verhaal, hoe werkt het, hoe werkt dit soort mechanisme'? Toen bleek er in Nederland nog nauwelijks iets over geschreven. Alleen een dun boekje van Guido Reina en Van der Jagt, maar dat ging over het grote corporate verhaal naar buiten, maar dat vind ik niet zo interessant. Iedereen kan een groot verhaal over zichzelf vertellen, maar maak je het ook waar? En zo'n groot verhaal wekt ook heel veel tegenverhalen op. Toen ben ik op zoek gegaan naar wat er in de wereld bekend was over storytelling. Toen kwam ik in Amerika terecht bij Steven Benning, die deed heel veel storytelling en leiderschap, dat leek me interessant. Leiders moeten inderdaad verhalend naar de wereld kunnen kijken om dingen te kunnen duiden voor medewerkers en dan anderen inspireren. En in Engeland kwam ik terecht bij Yiannis Gabriel, een onderzoeker, die zag verhalen van mensen heel erg als een onderzoek daad. Mensen vertellen verhalen, we zijn nu eenmaal betekenis gevende wezens, we maken van alles een verhaal, zo werkt ons brein ook, dus als mensen verhalen vertellen dan kun je daar ook naar kijken en zeggen 'wat heeft dat verhaal ons te vertellen'. En als je heel veel verhalen naast elkaar legt, van mensen in een organisatie, en je analyseert die en je zoekt daarin naar de core, dan krijg je eigenlijk hart en ziel van de organisatie te zien. Toen dacht ik 'dat is echt mijn soort storytelling'. Daar ben ik mee aan de slag gegaan. Maar dat maakt meteen de term storytelling heel lastig, want het gaat niet alleen om verhalen vertellen in organisaties. De essentie, wat ik Nederland heb geïntroduceerd, is dat je naar verhalen gaat luisteren die er zijn. Het zijn sociale gegevens, mensen zijn verhalenvertellers, de verhalen zijn er. Ga er naar luisteren en kijk dan naar wat daar in zit. Nou, daar ben ik in 2008 samen met een collega een boek over geschreven en daarmee hebben we storytelling ook echt wel op een theoretisch fundament in Nederland gezet.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Want er werd wel wat over gepubliceerd, maar het was allemaal nog niet zo ergens op gebaseerd. Ik kan wel zeggen dat mijn storytellinghandboek in Nederland een flinke basis hebben gegeven. Vanaf dat moment ging het ook best vliegen. Het boek werd snel opgepakt, kennelijk was de tijd er rijp voor en dat begrijp ik ook wel, want het was de tijd van socialmedia en Twitter, dus het moest allemaal kort en snel. Maar informatie in organisaties kan helemaal niet kort en snel. En een verhaal heeft altijd wat verdiepends. Dus ik begreep ook wel dat er aandacht kwam voor verhalen naast alle korte hapsnap communicatie. En wat ik zelf merkte is dat, vanwege mijn eigen scope op de interne processen in organisaties, dat ik ook steeds meer in organisatieverandering werd gezogen en ook daar doen verhalen prachtige dingen. Toen dacht ik in 2013 is het tijd voor een nieuw boek, 'Story power'. En zo ben ik eigenlijk al doende aan de slag gegaan en heb steeds gezocht naar 'wat is het nou, waar ligt nou de aanpalende literatuur?'. Want je kunt zeggen 'ja, je moet zoeken naar de narratieve grondslag, naar het onderzoek', maar storytelling gaat over veel meer dan narrativiteit. Het gaat ook om verandertheorie en communicatietheorie. Voor mij was dus al snel duidelijk dat we het moeten tillen uit dat gebied van communicatie, maar dat we het ook een apart vakgebied moeten maken dat in verschillende disciplines is in te zetten. Vandaar dat ik in 2015 dacht 'nou, hier moet een congres over komen'. Dat heb ik toen ook gedaan, georganiseerd, 2017 nog een keer. Echt om te laten zien 'lieve mensen, het klinkt allemaal leuk en aardig, storytelling, maar het is geen hype, het is ook niet een communicatiedingetje, het is een vak op zich dat we ook moeten bestendigen voor de toekomst'. En nou, dat is eigenlijk wel wie ik ben en wat ik doe. En ik vind het fantastisch om anderen daarin te trainen en op te leiden en ik begeleid organisaties bij allerlei processen. Ja, dit is wat doe en wie ik ben.

I= Ongelooflijk goed, natuurlijk. Want ik heb een aantal artikelen die sowieso ga meenemen is natuurlijk van Yiannis Gabriel, die daar heel wetenschappelijk naar kijkt, over organizational storytelling. Bijzonder mooi dat je hem hebt ontmoet. En ook natuurlijk, net als dat hij daar naar kijkt, zelf ook je visie op papier hebt gezet en gepubliceerd hebt in Nederland.

R= Nou, dat vond ik ook echt nodig. Want in de periode dat dat storytellinghandboek uitkwam, 2008, toen begon echt de aandacht voor storytelling te komen. Maar je zag ook wel meteen, en daarom reageerde ik net ook, je ziet gewoon maar het is geen hype, het is ook niet een communicatiedingetje, het is een vak op zich dat we ook moeten bestendigen voor de toekomst'. dat storytelling een tijdje heel erg gehypet heeft, die hype zijn wel al lang voorbij, althans in mijn beleving, maar het heeft enorm gehypet met als gevolg dat er geld aan te verdienen valt. Met als gevolg dat iedereen uit z'n hollen komt en zegt 'hé, daar valt geld te verdienen, jeetje, dat kan ik ook wel'. Dan zegt een advocaat 'ja, ik ben eigenlijk ook met verhalen bezig'. Maar dat is geen organizational storytelling in de zin van dat je er interne organisatieprocessen mee aanpakt. En dat is dus echt voor mij iets heel anders dan dat een advocaat verhalen ontwikkelt, om een bepaald beeld van de werkelijkheid over het voetlicht te brengen. Ja, dat ben ik totaal met hem eens, maar dat heeft niets met organizational storytelling te maken. Want dat is wat mij betreft vooral een methodiek om

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

organisatieknelpunten aan te pakken.

I= Juist, en kijk; de grondslag is dan totaal anders. Want zoals zij het besprak was het meer van met interviews, de samenwerking, dus de interne communicatie op gang brengen, en dat als een externe communicatiebron neerzetten naar de buitenwereld van 'kijk eens, dit is wie we zijn'.

R= Ja, en weet je, daar waar mensen het woord interview gebruiken in relatie tot storytelling, dan denk ik al 'ja, dan weet je dus eigenlijk niet precies waar je het over hebt'. Want verhalen verzamelen is een wezenlijk andere vaardigheid dan interviewen. Ik heb zelf ook een tijdje als bedrijfsjurist gewerkt. Ik heb echt het interviewen moeten afleren. En bij trainingen is dat ook een van de eerste dingen die ik doe. Als mensen gewend zijn aan interviewen, moeten ze echt al om verhalen te prikkelen en verhalen boven tafel te krijgen, verhalen te duiden, moeten ze echt heel andere gespreksvaardigheden ernaast bij aanleren. En daar zit voor mij dus ook een journalist die zegt 'ik ben een storyteller', dan denk ik 'nou, je schrijft fantastische verhalen en artikelen en soms zijn dat echt verhalen en soms is het een artikel en een artikel is toch iets heel anders'. Heeft een andere vorm, een andere structuur. En een verhaal doet ook iets anders dan een artikel en heeft ook een andere functie. En dat wil niet zeggen ten nadele daarvan, maar we hebben het echt over andere dingen.

I= Oké. Kijk, zij gebruiken ook vaak een soort tool, en dan ben ik even benieuwd hoe jij de vaardigheid ziet, dat ze de hero's journey, van Joseph Campbell, dat ze dat gewoon inzetten. Dus dat je een figuur hebt, een held of een antiheld, die dan iets meemaakt wat heel erg een draai geeft op zijn visie, maar onderweg naar de heilige graal een draak tegenkomt en dan de beslissing moet nemen 'ga ik de draak omarmen of onthoofden'. Zo kijken zij naar het verhaal, de narrative. Is dat anders dan wat jij dan toepast?

R= Ja en nee. In de basis niet. Joseph Campbell heeft natuurlijk onderzoek gedaan, heel intensief, halverwege vorige eeuw, naar hoe zitten boeken, hoe zitten films in elkaar. En op basis daarvan heeft hij... Die heeft hij allemaal geanalyseerd, hij heeft zich maandenlang teruggetrokken in de bossen met boeken en films, hoe mooi kun je het leven maken. En heeft hij geanalyseerd van wat nu eigenlijk de rode draad is in boeken en films. En toen kwam hij op het verhaal van de held. Maar goed, echt de essentie van de structuur van een boek en een film. Zoals wij mensen verhalen vertellen, houden wij voor een deel die structuur aan, maar die is veel meer basaal. Waar de reis van de held uit twaalf stappen bestaat, zijn de huis-tuin en keukeverhalen die wij vertellen, als we thuis vertellen wat ons is overkomen, dan hebben we een begin en een eind, dan gaat het over ons of een ander hoofdpersoon. We maken gebeurtenissen mee en ergens in die gebeurtenissen knettert of schuurt is, zijn we teleurgesteld en moeten we beslissingen nemen. En dan zijn er ook nog mensen of factoren die de held in de weg staan. Dat is eigenlijk de basisstructuur van het verhaal zoals ieder mens die in zijn hoofd heeft en ieder mens die vertelt. Maar dat zijn nog zeker niet de twaalf stappen van de reis van de held. Die gaat nog veel verder. Maar onze eigen ervaringen, de manier waarop mensen hun ervaringen vertalen naar een verhaal, is

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

echt nog niet de structuur van een boek of een film. Dus ik onderscheid echt duidelijk de micro stories, onze verhalen van 'nou, ik ging vanochtend naar het station.

Ik was lekker bezig, en ik dacht ik moet om half twee op m'n afspraak staan, dat gaat prima lukken en opeens knal, m'n band lek en dan moet je iets doen en denk ik shit, straks kom ik niet op tijd op mijn sollicitatiegesprek'. Dat soort verhalen. Ook een mens, gebeurtenis, een worsteling en dan moet je iets gaan doen. En dan hou je een auto aan, en de eerste zes rijden je voorbij, en de zevende denkt 'waar moet u naartoe', nou, weet je, dat, en dan kom je toch nog op tijd, of net niet op je sollicitatiegesprek. Dat is de basisstructuur van onze micro stories. En nogmaals, die zitten in basis ook wel in de reis van de held, maar die gaat veel verder nog. Maar ja, onze huis- tuin- en keukenverhalen zijn ook geen skills. Dus ik maak onderscheid tussen verhaallijnen, de langere verhalen zoals de reis van de held, en de micro stories die wij mensen dagelijks vertellen. En waar organizational storytelling het sterkst in is, is werken met die micro stories.

I= Oké, dus dat is echt de kracht van organizational storytelling, het werken met die micro stories?

R= Ja, klopt. Het werken met die micro stories, waarvan we de structuur allemaal wel in ons hoofd hebben, en het type verhalen dat ook allemaal vertellen. En de eerste stap in organizational storytelling wat mij betreft is ook echt dat je gaat luisteren naar die verhalen. Dat kunnen verhalen van klanten zijn, van medewerkers, van leiders, van iedereen die bij een organisatie betrokken is. En ja, die kun je verzamelen, net zoals Yiannis Gabriel doet, en duiden, van 'oké, dit is kennelijk wie wij zijn'. En dat verhaal kun je naar buiten vertellen, dat je naar buiten misschien ook wel een wensstukje aan van 'dit is wie we willen zijn', maar als dat verhaal dat je naar buiten verteld, misschien nog een wat ingewikkelder verhaal of nog helemaal niet... Veel organisaties laten hun worstelingen daar uit weg. En dan hou je eigenlijk niets over, je houdt een mooi weer verhaal over waarvan mensen zeggen 'zo zit het niet in elkaar. Je vertelt het wel allemaal mooi, maar ik als klant heb echt heel andere ervaringen'. En dan ontstaan de tegenverhalen en die zijn altijd veel sterker dan het formele verhaal naar buiten. Daarom ben ik er een groot pleitbezorger van ben dat, wanneer je een verhaal naar buiten gaat roep toeteren, dat je eerst echt binnen kijkt van 'klopt het wat we naar buiten willen brengen?'

I= Goh, dat vind ik zo mooi gezegd. Ik herleid het natuurlijk naar mijn professionele ervaring binnen KPN en dan merk je gewoon dat dat wat wij willen zijn, niet altijd overeen komt met hoe de klanten naar ons kijken. Want die zeggen weer 'jullie zijn die grote mammoettanker, die als het eenmaal op vaart komt werkt het prima, totdat je een keer een wisseling wil, dan duurt het weer heel erg lang, want die mammoettanker kan niet zomaar naar links of rechts. Dus die flexibiliteit zien wij niet terug, die jullie pretenderen op de website.'

R= Nee, en als je eigen werknemers dat al zeggen, dan is het tien tegen een dat klanten dat ook zo ervaren, en andere stakeholders, en dat maakt dat je verhaal totaal ongeloofwaardig is.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Ja, dus je moet authentiek en eerlijk zijn ook in je verhaal.

R= Ja, en er mag best een wensstukjes inzitten, zeggen 'we willen ook een wendbare organisatie zijn', maar als je het nog niet bent, dan moet je niet zeggen dat je het wel bent. Dan kun je beter zeggen 'wij werken daar aan' en dat is nog best een opgave. En dan zullen medewerkers zeggen 'ja, het is een opgave, maar hoe zullen we het doen?'. Terwijl als je zegt 'we zijn het', dan zeggen de medewerkers 'dacht het niet' en dan houdt het gesprek op.

I= En wat is dan het doel uiteindelijk, van zo'n organizational story naar buiten toe? Is dat beïnvloeden, informeren, ambities tonen?

R= Ja, dat is in feite een marketingtool op zo'n moment en dan moet het doen wat alle marketing moet doen, namelijk anderen aan je verbinden, maar de vraag is of dat met een ongeloofwaardig verhaal gebeurt. Dat stoot eerder af, roept tegenverhalen op. Dus daar schiet het z'n doel voorbij. Maar in principe is het...

I= Verbinden?

R= Een marketinginstrument en de reden dat organisaties vaak voor verhalen kiezen is tweeledig: het eerste is een verhaal sluit aan bij hoe wij mensen informatie verwerken. Dat maakt een verhaal heel gemakkelijk te onthouden. En dat is fijn, als mensen je verhaal kunnen onthouden dan is dat fijn voor je organisatie. Dat betekent dat ze hem ook misschien wel eens doorvertellen. Dan krijg je een lopend vuurtje, dat is mooi. En de andere reden dat organisaties vaak voor een verhaal kiezen in plaats van andere marketinginstrumenten, is dat een verhaal altijd ook raakt aan onze beleving en emoties en dus iets doet. En ja, emoties en beleving zijn heel... Dat weten we van Daniel Kahneman, dat zijn de grote overtuigers. Dus dat organisaties een verhaal willen hebben begrijp ik heel goed. Verhalen zetten zich vast binnen ons hoofd, hebben grote overtuigingskracht, vertellen we makkelijk door en dat is natuurlijk heerlijk. Als andere stakeholders dat voor je doen. Maar dan moet het A wel echt technisch een verhaal zijn en dan moet het B ook een geloofwaardig verhaal zijn. En daar gaat het vaak mis in het marketingstuk.

I= Oké. Maar terwijl ik dit hoor, dan vraag ik me af: zijn alle organisaties in staat om een verhaal te hebben waardoor mensen het kunnen navertellen. Want kijk, bij een product als Apple, heb ik zoiets van daar heb je echt beliegers, ambassadeurs, mensen die 100% voor in de rij gaan staan. Maar als het gaat om de Belastingdienst bijvoorbeeld...

R= Wauw, prachtig, dat kan een prachtig verhaal zijn, alleen ze vertellen het niet. Ik heb lang voor de Belastingdienst allerlei klussen gedaan. Ga eens praten met Belastingdienstmedewerkers. En zeker een paar jaar geleden, op dit moment is het een dienst in grote problemen, maar een paar jaar geleden waren het mensen met hart en ziel, die zeiden 'waar het om gaat is dat wij een eerlijk belastingstelsel hebben, dat iedereen naar rato bijdraagt aan het land'. En dat is natuurlijk een prachtig verhaal als je daarvan bent. Alleen het probleem is natuurlijk dat die dienst een overheidsdienst is en hele zware

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

klappen heeft gekregen en ook vanuit overheidsbeleid gezien en zichzelf kwijt is geraakt. Maar in principe is dat een prachtige dienst, met een prachtig verhaal.

En toen ze een paar jaar geleden ook uitkeringen moesten gaan uitbetalen, was dat een megaoperatie, want tot dan hadden ze alleen nog maar geld geïnd. En opeens moesten ze ook geld gaan uitgeven en dan snap je wel eigenlijk, als je van buiten naar kijkt, dat dat een megaoperatie is. En ja, die is niet helemaal goed gegaan, maar weet je... Dat is een organisatie met een heel mooi verhaal. Wij zorgen toch dat dit land op allerlei manieren geld heeft om goede dingen te doen, om ziekenhuizen, om scholen, om wegen enzovoort aan te leggen, maar dat kan alleen maar als mensen naar rato bijdragen. En dat is in basis een prachtig verhaal natuurlijk.

I= Zoals jij het nu vertelt, zo heb ik het nooit gehoord vanuit de Belastingdienst, en dat vind ik heel erg mooi. Want zoals jij het nu vertelt, maakt het heel erg menselijk. Ze moeten door een transitie en dat is lastig. Behalve, maar ja, in mijn hoofd zit alleen maar een leus van 'we kunnen het niet leuker maken', he? Dat is wat er bij mij is blijven hangen, dus blijkbaar moeten ze daar wel iets mee gaan doen dan.

R= Ja, nou ja, zo'n organisatie kan er ook wel iets mee doen, maar ze hebben op dit moment heel andere problemen aan hun hoofd. En je kunt zeggen, dan heb je juist een verhaal nodig intern om mensen weer te verbinden, maar ook gewoon jezelf sterk naar buiten toe te zetten. Ja, weet je, het lastige met overheidsdiensten en verhalen is... Ik werk met veel gemeenten, provincies enzovoort... Dat ze vaak toch denken 'ja, wij hebben een gegeven taak en we zijn een politieke organisatie, daar moeten we verstandig mee omgaan'. En dat vind ik ook, ze zijn vaak kwetsbaar in het politieke krachtenveld, maar tegelijkertijd denk ik ook bij provincies 'deel nou waar jij van bent', want ooit hebben we met elkaar provincies bedacht. Ooit hebben we met elkaar waterschappen bedacht. Op het moment dat we waterschap verkiezingen hebben dan denk ik 'waar is nou het verhaal dat dit ons eerste democratische orgaan is?' Het probleem met verhalen is vaak, en met organisaties, is dat we van alles willen verbinden in het hier en nu, maar dat we veel te weinig teruggaan naar 'waar komen we vandaan?' En dat is als ik verhalen ontwikkel met organisaties mijn eerste vraag 'waar kom je nou vandaan? Wat is je bestaansrecht ooit geweest? Wat zit er nog van in je DNA?'. Dan worden organisaties vaak ongelooflijk verrast over wat er nog in hun DNA zit, omdat ze het daar eigenlijk nooit meer over hebben.

I= Nee, bij KPN praten we heel erg over de huidige werkplekken, we praten over hoe we dat kunnen inrichten en veilig kunnen maken, maar uiteindelijk, als je in ons DNA kijkt, dan staat het woordje verbinden, dat zou voorop moeten staan.

R= Ja, dat is het eerste wat je hebt gedaan.

I= Ja, we hebben mensen bij elkaar gebracht door middel van telefonie, door middel van post en andere vormen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja, en in de basis doe je bepaalde dingen nog altijd en sommige dingen zijn in de loop van de tijd veranderd. Kun je ook mooi vertellen, waarom en hoe. Maar ja, dat hele verhaal, dat is ergens ondergesneeuwd in de waan van de dag.

En dat geldt niet voor KPN, dat geldt voor erg veel organisaties. En dat betekent voor mij dus altijd dat je dat als je het hebt over storytelling naar buiten toe, maar nogmaals ik ben voor een groot gedeelte van de interne processen, maar als je het hebt over naar buiten toe dan betekent dit altijd eerst maar eens afstoffen van waar je vandaan komt, van je geschiedenis. Daar zitten ook de wezenskenmerken van je organisatie. En tien tegen een dat als je dan binnen gaat vragen 'joh, geef mij eens aan waarom je hier werkt en niet bij een andere organisatie?', dat heel vaak die diepe waarden van de organisatie ook diep in mensen zit. En ja, dat is gewoon prachtig.

I= Klopt, zeker als je collega's die 30, 40 jaar lang voor KPN werken en ook als KPN 'er door het leven gaan. Met een heel groen hartje. Maar door de vele reorganisaties ook grote, harde klappen hebben ontvangen. Want er is iedere keer wel een stukje ziel verloren gegaan.

R= Ja, terwijl dat eigenlijk niet had gehoeven. En vaak worden ze ook nog weggezet als ouwe hap, 'wordt tijd voor pensioen', dan denk ik 'hallo, dit is het geheugen van je organisatie, dit is je DNA, ga met ze in gesprek'.

I= Ongelooflijk, want er zijn inderdaad verjongingsprogramma's, diversiteitsprogramma's, maar er zijn eigenlijk geen programma's om mensen die al zo lang voor je werken te behouden.

R= Ja, en ze zijn zo'n belangrijk deel van je verhaal en ze dragen dat verhaal in zich en ze kunnen daarin ook richting nieuwe mensen heel veel doen. Terwijl leiding vaak denkt 'die nieuwe en oude moeten we uit elkaar houden, want die oude beginnen toch alleen maar te zeiken dat het niet meer was zoals vroeger', maar dat is nooit zo.

I= Nee, dat zie ik ook om me heen. Wel heel mooi hoe je dat omschrijft.

R= Ja, dit zijn processen die ik in heel veel organisaties zie en ja... Voor mij is dus storytelling ook... En dat maakt dat ik zeg 'nee, zo'n advocaat is niet van storytelling', dit is echt een andere tak van sport en ik ben er ook echt van om dat goed van elkaar te onderscheiden. Natuurlijk werken een heleboel beroepsgroepen met verhalen, maar dat maakt je nog geen organizational storyteller.

I= Nee. En door middel van certificering en dergelijke, of een diploma vastleggen, ik zie dat jullie daar wel een programma voor hebben. Kun je dat even onderbouwen waar daarin het verschil gaat maken. Want ik heb dit gevraagd aan een aantal van je collega's. De een was positief, de andere was ook wel positief, maar er waren negatieve leringen die zeiden 'ja, maar er gaat wel een stukje creativiteit verloren, want je gaat het in een proces gieten'. Wat vind jij daarvan?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja, storytelling is een proces. Het is een methodiek die leidt tot verhalen en ja... Creativiteit... Als we het hebben over creatieve verhalen dan denk ik 'gooi maar in mijn pet', want dat zijn verhalen waarvan iedereen zegt 'ja, mooi verhaal, maar wat is nou de werkelijkheid'. En in die methodiek zit ongelooflijk veel creativiteit. Ik vind het een moeilijke term. Als de creativiteit in de termen van dingen verzinnen, dan denk ik 'nou, dan is het maar goed dat we gaan certificeren, want storytelling moet niet verzinnen zijn'. Het moet juist het samen ontdekken zijn van wat ons verhaal is. En dat is wel degelijk een heel creatief proces, zonder dat er iets verzonnen wordt. Maar er worden dingen gecreëerd, er komen dingen bij elkaar, maar daar kun je wel degelijk een proces onder leggen, want dingen komen nooit vanzelf bij elkaar. Ik pas eerlijk gezegd storytelling wel degelijk gestructureerd toe en daarom leidt het ook tot resultaten. En je kunt zeggen... Ik denk altijd maar, ik heb ooit een collega gehad en die was dol op gitaarspelen en die zei 'ja, weet je, tot mijn dertigste heb ik eigenlijk nooit les gehad, ik deed maar wat, en ik vond mezelf een geweldige gitarist en ik speelde in bandjes. En op een gegeven moment kwam ik geen bal meer verder en toen werd het helemaal niet leuk meer'. En toen zei iemand tegen hem dat hij eens les moest nemen en hij dacht 'ja, dag, ik ben al een half leven aan het gitaar spelen, wat heb ik nog te leren?'. Hij heeft het toch gedaan en zei 'sindsdien maak ik echt megasprongen'. En dat is me altijd bij gebleven. Je kunt intuïtief heel veel dingen doen, maar op een bepaald moment... Storytelling is wel een vak en als je dat vak begrijpt en weet hoe de mechanismen werken, dan kom je ineens megasprongen verder. Dus ja, voor een deel denk ik 'ja, laat het vak karakter, de creativiteit er voor een stukje maar uithalen, want soms brengt die ons nergens, behalve op ongeloofwaardige verhalen'. En als het vakmatige ertoe leidt dat er prachtige, geloofwaardige verhalen ontstaan, waarvan mensen zeggen 'dit is echt wie we zijn of willen zijn en hier gaan we aan werken en hier gaan we dialoog over aan met elkaar', dan denk ik 'joepie!'. Laat dit creativiteit dan maar even weg, vind ik. Zo zit ik erin. Ik zie het als een vak, waar structuur inzit, waar vaardigheden en competenties in zitten en het wegzetten als iets creatiefs, ja, dan denk ik 'ja, dan haal je ook echt het vakmatige eruit'. Ja, dan maak je je ook kwetsbaar als hype. De hype is wat mij betreft al lang voorbij en dat merken we aan een heleboel dingen.

I= Want wanneer was het wel een hype?

R= Ik denk zo tussen 2013 en 2017 is het echt aan alle kanten gehypet en was iedereen storyteller. Je zag het op ieder congres terecht komen, ieder symposium ging erover, en dat was mooi en tegelijkertijd vond ik het ook wel een ramp. Omdat iedereen zei 'ik ben storyteller'. En ik heb ook echt wel klanten gehad die zeiden 'ja, mevrouw X (geanonimiseerd), u schrijft erover dat het werkt, maar bij ons werkt het voor geen meter'. Dan vroeg ik om te vertellen wat ze hadden gedaan en dan dacht ik 'hier is iemand zonder deskundigheid aan de slag gegaan'. Een koekenbakker, noem ik het maar even, zonder deskundigheid en die heeft even met twee mensen gesproken en daar kwam een verhaal uit, maar vervolgens valt het helemaal dood.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Gewoon een Disneyverhaal?

R= ja. Dan zit zo'n organisatie met zo'n heel duur verhaal, want het heeft vaak veel gekost, en er gebeurt niks. En dan zeg ik dat is heel naar, maar het hele onderliggende proces is gewoon niet goed geweest. En soms ben ik dan opnieuw begonnen met een klant en soms wilden ze het gewoon laten zitten. Maar dat vind ik dan wel heel verdrietig, want het had veel op kunnen leveren, maar je bent bij de verkeerde uitgekomen. En dat is het nadeel van dat er geen echte opleidingen zijn en dat is ook wel de reden dat ik zelf met een gecertificeerde 4-jarige opleiding gekomen. Dat kan best aanmatigend zijn, maar zo langzamerhand heb ik zoveel kennis en laat ik dan maar een van diegenen zijn die zegt 'we gaan een opleiding maken van een halfjaar, dat je echt de theorie en praktijk krijgt'. En dan kan je wel tegen een opdrachtgever zeggen 'ik kan dat!'.

I= O, dat is wel heel mooi, zoals je het zegt. Een andere vraag die dan binnen schiet: het is van 2013 tot 2017 enorm gehypet, zeg je net. Wat is er na 2017 nu gebeurt, nu het geen hype meer is? Hoe herken je dat?

R= Nou, je herkent het aan... Kijk, de aandachtspanne van mensen en organisaties is niet zo groot, dus op het moment dat zoiets zich voordoet, dank denkt iedereen 'o, dat moeten we ook', en dat werkt het wel of niet, maar dan komt er weer Lean voorbij, of Agile... Op het moment zijn we ook heel kortademig en organisaties hebben het natuurlijk ook best wel lastig, omdat de wereld heel snel verandert. De klanten, de klantvraag verandert voortdurend, beleid verandert voortdurend, organisaties moet zich ook steeds afvragen 'wat nu?'. Maar ze gaan hier zelf ook wel heel makkelijk in mee, vind ik. Plus er komt ook steeds weer wat nieuws, en we vragen van elkaar ook steeds weer wat nieuws, dus dat betekent dat iets langzamerhand weer naar de achtergrond verdwijnt. Maar wat ik zelf in mijn eigen praktijk merk is dat een heleboel organisaties nog steeds heel goed begrijpen dat ze een verhaal moeten hebben. Of als ze ergens tegenaan lopen in verandering, dat ze denken 'wat speelt hier nou?', dan zeg ik 'dan ga ik eens naar de verhalen luisteren'. Dan vragen ze misschien niet eens om storytelling, maar ik noem dat dan het aspect van storylistening, dat zet ik in, omdat die vraag er ligt. Het fijne is dat die vraag over de term, is het storytelling of niet, naar de achtergrond verdwijnt. Ik ben dan gewoon bezig voor organisaties om vraagstukken aan te pakken.

I= Ja, want je ziet in organisaties dat een aantal van hen de transitie maakt van alleen van visie, missie, strategie, dus vanuit dat oogpunt, dat ze een transitie maken naar 'hé, eigenlijk zou er een verhaal moeten zijn'. Die met purpose storytelling, dus met een bepaald doel, verkondigd kan worden.

R= Ja, dat is het precies. En organisaties merken natuurlijk ook dat al die missies en visies... Vaak als ik met een nieuwe organisatie aan de slag gaan, dan wil ik altijd weten wie ze zijn, net zoals jij aan me vraagt 'wie ben jij?'. En dan ga ik naar hun website en dan staat daar 'ons verhaal' en dan klik ik dat aan en dan staan er missie en visie. Dat is dus geen verhaal. En organisaties merken zelf ook wel dat heel veel medewerkers geen benul hebben

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

van wat de visie of missie is. En ook niet kunnen opdreunen. Vaak merken we het wel met kernwaarden.

Dan zegt de organisatie 'nou, we hebben nieuwe kernwaarden', dat vind ik al bijzonder, 'hoezo, ook kernwaarden zitten in je DNA' en dan wordt er gezegd 'ja, niemand kent ze'. Ja, dat is wel een probleem, want als je ze niet kent ga je er ook niet gedrag op aanpassen. Maar als het kernwaarden zijn dan moeten mensen zich daar ook naar gedragen. Dan is dus de vraag 'hoe krijgen we die dingen bij mensen tussen de oren?' Dat is het moment... Dan is eigenlijk de vraag 'hoe geven we betekenis aan abstracties?'. Nou, daar kan storytelling fantastisch werk doen. En de vraag is dan helemaal niet 'kun je ons helpen met storytelling?', maar 'kun je ons helpen de kernwaarden bekendheid geven', en mijn instrument is dan het vertellen. Wat ik zie, los van de hype een paar jaar geleden, toen werd er gezegd 'kun je ons helpen met storytelling?', nu wordt er gezegd 'kun je ons helpen met een probleem dat we hebben?'. Voor mij voelt dat veel prettiger.

I= Is het dan in een volwassener fase terechtgekomen?

R= Ja, ik vind van wel. Ik vind het echt een vorm van volwassenheid, maar daar moeten we ook met elkaar aan blijven werken. Want voor sommige mensen betekent dat het minder zichtbaar wordt 'o, het is er niet meer', en voor andere betekent het 'o, het is volwassen geworden, roepstoeteren hoeft niet meer'. Ja, daar kun je verschillend naar kijken. In mijn beleving is het vak een stuk volwassener geworden. **Met congressen, opleidingen, boeken hebben we daar natuurlijk ook flink aan bijgedragen. Het is volwassener geworden, het heeft een vastere plek gekregen.**

I= Ja, dat is ook heel mooi gezegd. X (geanonimiseerd), nog iets anders, want ik merkte bij jou ook een licht aversie naar het woordje 'verzinnen'. Dat heb ik toen ook bij jouw collega, X (geanonimiseerd), die was daar ook heel erg op tegen. X (geanonimiseerd), dat woordje verzinnen, toen het toevallig van mijn tong afrolde, hij had zoiets van 'het moet niet verzinnen zijn, het moet authentiek, het is een verhaal, en dan moet je niet met een Disney constructie aankomen en het helemaal schoonpoetsen en zo naar buiten brengen'. Is dat wel... Want je zei 'met de hypervorming van een aantal jaren terug'. Is dat hoe de mensen zonder kennis dat hebben toegepast?

R= Ja, zwart-wit gezien wel. Kijk, op het moment dat er vraag naar een verhaal is, en mensen denken 'nou, dat kan ik wel maken', maar mensen hebben geen idee... Dan kom je dus aan die aanpalende theorie van communicatietheorie of verandertheorie, of interne processen, hoe werken organisaties eigenlijk, in beeld brengen van leiderschap... Als je een verhaal ontwikkelt zonder dat allemaal mee te nemen, ja dan ben je gewoon een... Ja... Dan ben je gewoon een jas aan het aantrekken die de organisatie misschien helemaal niet past. En dat is voor mij het element verzinnen. Verzinnen kan je met z'n allen wel, maar waar het om gaat is dat je echt als organisatie je verhaal leeft. Dat maakt je een sterke organisatie. En op het moment dat je het niet meer leeft, dan krijg je een probleem. Dus dat verhaal dat is, dat moet ook in ieders systeem komen. En op het moment, wat jij net ook zelf

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

al zei 'op de website van KPN staat wendbaar, maar ik voel het niet zo', ja, dan wil dat verhaal dus niet in je systeem en dus ga je je er ook niet naar gedragen.

En dat maakt het verhaal steeds ongeloofwaardiger en dat maakt dat dat in feite verzonnen verhaal eerder reputatieschade oplevert dan dat het een organisatie goed doet. En dat vind ik diep triest en daarom ben ik blij dat we die Disney hype wel een beetje voorbij zijn.

I= Ja, ik snap hem. Bij ons is de kernwaarde 'persoonlijk en eenvoudig', maar onze processen zijn niet persoonlijk en eenvoudig, je ziet ook dat mensen dat niet kunnen waarmaken. Dan heb je opeens een kernwoord verzonnen, zeg ik er maar even bij, wellicht waar we naartoe moeten leven, maar dan moet je er ook iets meer naar gaan handelen, zodat het werkelijkheid kan zijn. Ook naar buiten toe.

R= Ja, precies. Ik vind het een prachtig voorbeeld. Dus als je zegt 'als organisatie willen wij persoonlijk en eenvoudig zijn', dan betekent het ook dat je alles en iedereen daarop moet inrichten. Dus je processen moeten ingericht zijn op persoonlijk en eenvoudig en dat betekent dus niet dat mensen een bandje aan de lijn krijgen als ze KPN bellen, met een keuzemenu en dat ze pas na nummer 10, als je niet kan kiezen, pas iemand aan de telefoon krijgt. Dat is niet persoonlijk en dat is niet eenvoudig. Dus op het moment dat je zegt 'we zijn van persoonlijk en eenvoudig', dan betekent dat je processen en mensen daarop ingericht moeten zijn. Je proces ingericht en de mensen in die mindset. Maar mensen komen pas in die mindset als ook de processen daarop ingericht zijn. En dat betekent dat je eerst een betekenis gevend gesprek moet voeren over 'persoonlijk'. Wat is dat als we zeggen 'we zijn persoonlijk? We zijn eenvoudig?'. En daarvoor kan je weer de verhalen uit de organisatie of uit je klanten of andere stakeholders halen, om te kijken hoe die aankijken tegen persoonlijk en eenvoudig. En dan kun je langzamerhand stappen gaan zetten op weg daar naartoe. Maar gewoon zeggen 'we zijn persoonlijk en eenvoudig' en iedereen zegt 'ja, dat zijn we niet', dan houdt het op.

I= Ja, er schieten inderdaad twee dingen bij me naar boven. Dat is XS4ALL, dat is ook een onderdeel van KPN en daarin herkennen klanten juist dat het persoonlijk is en eenvoudig. Dat mensen daar echt zitten als je ze belt, om eerstelijns gelijk oplossingen aan te bieden en alles vast te houden bij zichzelf totdat het opgelost is. En zo'n formule die ga je dan juist wegdoen, die ga je dan opnemen in de KPN-formule. Dus dat is wel bijzonder. En dat tweede ben ik even kwijt. Ik had nog iets, maar goed.

R= Maar dit is wel een heel duidelijk voorbeeld. En hier loop je dus ook aan tegen een grens, want dan kun je dus heel creatief hebben nagedacht over wie we willen zijn, maar dat wil niet zeggen dat je het bent. En dat gaat ook niet vanzelf gebeuren. En storytelling, of organizational storytelling, of business storytelling is er juist op gericht dat je niet alleen deze termen bedenkt, maar dat je er ook samen betekenis aan geeft en dus eerst maar eens de verhalen intern ophaalt, van waar je het waar maakt en waar niet. En vervolgens de dialoog aangaat en dat kan ook prachtig met verhalen over hoe geven we, hoe willen we nou vormgeven aan persoonlijk en eenvoudig en als je zo ver brengt, dan kun je het ook naar

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

buiten toe gaan neerzetten en bijvoorbeeld ook bij klanten ophalen van 'werkt het nou? Wat zijn jullie ervaringen en verhalen?'

En zo versterk je je organisatie en maak je je waarden waar en leef je je verhaal. Nou en dat hele proces is wat organizational storytelling is en nogmaals...

I= Is dat de definitie dan, die je er aan wil geven?

R= Ja, organizational storytelling is in de definitie voor mij het inzetten van verhalen, en dat begint met het luisteren naar verhalen en vervolgens het ontwikkelen en vertellen van verhalen, om organisatiedoelstellingen te helpen realiseren.

I= Oké, nou dat is volledig.

R= Ja, dus het houdt niet op bij het verhaal. Ik zeg altijd zelf 'een verhaal hoe schitterend ook, is niets meer dan een doel'. Het onderliggende proces om het verhaal te ontwikkelen is vaak minstens net zo waardevol als het verhaal zelf. En het verhaal is geen einddoel, maar is ook weer een middel in het realiseren van bepaalde bedrijfsdoelstellingen of het oplossen van bedrijfsproblemen.

I= Ja. Ik heb dan als laatste nog een vraagje, X (geanonimiseerd). Bij het maken van een verhaal heb ik het idee dat bij KPN of bij andere organisaties veelal bij de top begint en ook daar eindigt. Dat mensen daar het verhaal maken op basis van dat ze zeggen van 'dit is hoe we het bedrijf besturen en dit is hoe wij denken dat het is'. En dat komt dan ook ongelofwaardig over bij de divisies die eronder hangen. Hoe pakken jullie dat aan?

R= Nou, sowieso gaat er in dat... Kijk, ja, de leiding bepaalt de strategie. Ik kom ook in organisaties waar leiders zeggen 'ja, we moeten bottom up', maar dan denk ik 'ja, lekker, dat is werk uit handen geven, jij bent daarvan, waar word je anders voor betaald?'. Maar waarom zouden zij helemaal in hun eentje, onder leiding van een duur bureau, een strategie regelmatig herijken? Waarom gaan ze niet in gesprek met hun organisatie en gaan ze dus eerst het proces dat aan strategiebepaling vooraf gaat, dat is niet alleen allerlei KPI's en bovenstroom documenten en maatschappelijk en financiële ontwikkelingen enzovoort ter harte neem. Maar dat je als leiding ook gaat luisteren wat er gebeurt er in mijn organisatie, wat gebeurt er rond mijn organisatie? Dat kun je natuurlijk al met storylistening inzetten. Wat is de onderstroom hier, wat is het niet-rationele, wat zijn de belevingen van mensen, van klanten waar we iets mee moeten of kunnen. Dus pak dat stuk erbij en dan is het inderdaad het klimaat van de leiding om de strategie uit te zetten, maar vervolgens... En wat ik dan doe met managementteam, zeggen 'oké, nu heb je een vrij rationele strategie uitgezet, maar nu gaan we even terug naar het onderliggende verhaal. Want dat wordt vaak niet verteld. Ik kom heel veel in organisaties en dan heeft de leiding, of de directie, of hoe ze ook heten, zo'n mooie ocmg-kaart, zo'n strategiekaart ontwikkeld, en die wordt dan de organisatie ingegeeoid, dat je denkt 'ik snap er zelf al helemaal niets van, terwijl ik niet de aller domste ben, hoe kun je dan denken dat mensen daarin meegaan?' Ooit heeft een directeur me verteld, 'weet je X (geanonimiseerd), we hebben heel erg de 16-8-4 regel moeten afleren.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Dan gingen wij 16 weken met een duur bureau bij wijze van spreken op de hei. Na 16 weken kwam er witte rook voor de strategie voor de komende vijf jaar.

En dat gingen we dan in 8 uur met ons middenmanagement overleggen en die gingen dat dan in 4 minuten aan hun team te vertellen en dachten we dat het in kunnen en kruiken was. Dus wij hebben geleerd om dat op z'n kop zetten. We moeten daar vier dagen over nadenken, en dan moeten we 8 weken in ons middenmanagement gaan investeren en die moeten misschien wel 16 maanden in medewerkers gaan investeren om het verhaal scherp te krijgen. En dat is echt mijn ervaring ook, als je een strategie hebt dan komt het moment dat je het eerst gaat vertellen naar een strategieverhaal, wat echt alweer anders is. Dan ga je dus ook weer terug naar 'waarom zijn we dit ook alweer gaan doen?'. Dan neem je mensen helemaal mee in je denkproces en dan ga je ook uitleggen 'daarom zijn we hierop gekomen'. Zodat mensen denken 'o, ja!'. En wat dan ook heel belangrijk is dat je het niet alleen hebt over daar gaan we naartoe, daar gaan we naartoe, maar dat je het ook hebt over 'jongens, hier komen we vandaan, daar zijn we trots op, hier staan we nu, hier worstelen we mee, en daarom zijn we weer gaan denken'. Zodat je echt van die strategie en die visie een verhaal maakt wat mensen ook weer kan raken. En dan is het echt een kwestie van flink oefenen om dat goed te vertellen en ook met je middenmanagement te gaan delen. En om daar het gesprek op aan te gaan 'herkennen jullie het? Wat heeft het jullie te zeggen?' En vervolgens ook indirect via het middenmanagement of zelf als leiding met medewerkers in gesprek te gaan 'dit is ons verhaal, herken je het? Wil je erin stappen?'. Maar dat hele proces van betekenis geven aan zo'n nieuwe visie en mensen erin meenemen, daar is vaak het geduld niet voor. En dan kijkt iedereen naar een half jaar van 'nou ja, zeg, we hadden toch een duur bureau en strategie, maar ze doen het niet, dat zal wel weerstand zijn'. Maar dat is geen weerstand, je hebt gewoon nog helemaal niets gedaan, je hebt ze niet meegenomen, niet uitgelegd hoe jij erin zit en wat je wilt. Dus hoe verwacht je dan dat mensen meteen de omschakeling maken. Dat gebeurt niet. Dus ook een verhaal hebben is niet het eind van het liedje, dat is pas het begin van het proces soms.

I= Ik ga dat meenemen. Ik vond dat heel goed hoe je dat net over de directeur had, met die 16-8-4, en daarnaast moeten we dat ook toepassen, want precies dat je dat zegt, wij doen heidagen en dan zit inderdaad het midden en het top level bij elkaar, dat doen we dan om de zoveel dagen. Maar dan moeten wij het inderdaad in een conference call aan onze eigen mensen vertellen in een paar minuten tijd.

R= En dan verwacht je echt dat mensen het gaan doen, terwijl die denken 'wat hebben de goden nou weer verzonnen'. Die hebben dit ook al tig keer meegemaakt en die denken 'nou ja, drie jaar geleden ging het zo, nooit meer wat van gehoord, zes jaar geleden ging het zo, niets meer van gehoord'. Dan wordt het bij de leiding vaak gezien als weerstand of veranderbaarheid, maar dat is niet veranderbaarheid, dat is een goed geheugen hebben. Ze hebben het verhaal al eerder gehoord, het is altijd zo gegaan, dus logisch dat ze nu even afwachten en denken 'eens kijken of het nu wel gebeurt'. Maar wat je vraagt van ze is gedragsverandering en dat is niet in vier minuten geregeld.

I= Ja, dat is het moeilijkste wat er is.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja, en daarin moet je je organisatie met een verhaal keer op keer... Van de week had ik een prachtig managementteam en daar viel o peen gegeven een kwartje en die directeur zei 'dus ik moet het verhaal misschien wel 200 keer gaan vertellen', ik zei 'ja, misschien wel 300 keer' en toen zei hij 'mooi, ik heb er zin in'. Dat besef moet doordringen. En niet alleen het verhaal vertellen, want dat is ook alleen maar een moderne variant op het zender en volger. Maar ook het gesprek er over aangaan en anderen uitnodigen om te kijken 'wat is jouw plek in het verhaal', ja, dat is niet zomaar in 4 minuten gebeurd. En dat is het hele proces van organizational storytelling. In mijn opleiding ben ik ook echt bezig mensen dit te leren, ze moeten dit in hun eigen organisatie doen, aan de hand van opdrachten. En dan durf ik na 7 maanden wel te zeggen van 'joh, je hebt vijf prachtige ingewikkelde opdrachten in je organisatie gedaan, ik durf jou wel los te laten'.

I= Ja, wat goed. Hoeveel heb je er inmiddels losgelaten?

R= Zo'n 70.

I= Joh, wat goed!

R= Ja, daar ben ik ook wel trots op, dat ben ik wel. Dan denk ik 'potverdorie, weet je, het vak moet ook niet ten onder gaan als de zoveelste hype'. Het maakt vaak zo'n verschil tussen mislukte verandering of chagrijn in een organisatie en geluk en plezier in een organisatie. En dan denk ik 'goh, ja, als mensen daaraan kunnen bijdragen met verhalen, top!'.

7.3 Interview met respondent #2

Transcript R2

I= Interviewer

R= Respondent

R= Nou, ik ben na mijn middelbare school weg -en sociale geografie gaan studeren. Nou ja, ik had niet echt een bepaald beeld van wat ik wilde worden, dus ik ben na rechten de advocatuur ingegaan. Maar ja, ik vond het leuk, maar ik miste het contact met mensen en het menselijke gedeelte van het werk. Ik deed al wat interview werk, omdat ik dat leuk vond. Meer personen interviewen. Was voor blaadjes. Nou ja, ik heb nog wel andere juridische banen gehad, na de advocatuur wat ik 4,5 jaar heb gedaan. En toen kreeg ik een grote opdracht eigenlijk in... Dat was een opdracht van een familie, om hun verhaal op te schrijven aan de hand van historie en allerlei familiale interviews. En zo ben ik... toen dacht ik: 'ja, ik wil dit gewoon echt als werk doen'. Niet alleen persoonlijk, maar ook als bedrijf. Er is daar ook gewoon werk in. Dus zo ben ik eigenlijk voor mijzelf gaan begonnen. Ook mensen die ik dan weer ken zagen het voorbij komen in een artikel. Die dachten: 'nou, die moeten we hebben'. Dus zo... Ja, breidt het zich langzaam uit.

I= Oké. En hoe komen... Uiteindelijk, hè, want ik zit zelf in de sales... Hoe benader jij bedrijven of word jij benaderd? Hoe pak je dat aan?

R= Nou, tot nu toe is het vooral vanuit mijn netwerk. Ik heb best wel een netwerk opgebouwd en ken ook mensen met een groot netwerk. Dus sowieso die keer dat ik dat hele grote familie gebeuren heb gedaan, daar zaten ook weer mensen in die dachten: 'die heb ik nodig voor mijn eigen bedrijf', en die hebben mij weer doorgestuurd naar iemand anders hier in het bedrijf.

I= Ja. Dus eigenlijk is het... ja. Een beetje word of mouth. Ja, precies. Dat mensen jou kennen en eigenlijk adviseren ergens anders. Dan uiteindelijk het verhaal neerzet. Dus ja, hoe raak je het dan uiteindelijk... Je ziet storytelling meer als een tool dan een toepassing? Jij beheerst de tool en jij kan dan op en bepaalde manier en verhaal op papier neerzetten, wat bij die mensen speelt? Moet je het dan zelf achterhalen? Of wordt dat aan je verteld?

R= Nou ja, nee, dat gaat dan d.m.v. een interview. Dan spreek ik af. Ik ben best wel geïnteresseerd als persoon, dus ik hoef er niet zoveel moeite voor te doen. Mensen komen eigenlijk vanzelf wel met hun verhaal. Mensen over hun bedrijf. Dan schrijf ik het op en ik denk dat daar wel mijn kracht ligt. Mensen zeggen vaak heel veel, en dat ik dan toch een sterk verhaal kan opschrijven, wat eigenlijk de kern van het... Ja, waarin eigenlijk het bedrijf of de persoon wordt neergezet.

I= Dat is ook de kracht van storytelling dan volgens jou?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Nou, wel dat je dus inderdaad... Nou ja, gewone marketing is misschien: 'koop dit, want het is lekker'. Bij storytelling zie ik het vooral dat je dus neerzet wat iemands drijfveren zijn, iemands verhaal neerzet. Ik zeg even iemand, maar het kan ook een bedrijf zijn. Als je het verhaal van een bedrijf neerzet, dan vind ik dat je daarmee meer oprechtheid en iemands aard laat zien. Dat het eindelijk, dat mensen dat leuk vinden, dat het gaat prikken en dat mensen een beter beeld krijgen van een bedrijf of persoon. En daardoor, dat het... Ja, dat, eigenlijk.

I= Oké. Dat doe je dus, wat je net zei, d.m.v. interviews af te leggen bij het bedrijf zelf, zodat je informatie inwint. Dat op een manier neerzet, d.m.v. storytelling, zodat anderen het gaan begrijpen waar het bedrijf voor staat of welke dienstverlening zij hebben?

R= Ja, gaan begrijpen en enthousiast worden, ook.

I= Oké. Dat is echt toch vanuit de marketing gedacht?

R= Ja, zelf kom ik niet uit de marketing, maar het werkt wel gewoon zo.

I= Oké. Ja. Nee, ik heb het vaker gehoord, dus ik ben het gedeeltelijk... Ja, eigenlijk ben ik het gewoon met je eens. Het heeft een verhaal. Zo lang je dat verhaal goed weet over te brengen, dan gaan mensen geënthousiasmeerd worden. Wellicht zelfs een stukje ambassadeurschap over het bedrijf gaan overnemen en dergelijke.

R= Ja.

I= Maar vind je het ook lastig?

R= Sorry... Hoe uiteindelijk het wordt ontvangen, daar ben ik niet mee bezig. Ik weet dan mensen mij heel vaak goed vinden schrijven, dus daarom zoek ik het op. Maar ik weet niet uiteindelijk of de klant of degene die het leest... Ja, daar ben ik... Ik lever gewoon mijn stuk in, bij wijze van spreken. Ik zie niet wat er verder gebeurt.

I= Juist. En hoe het uiteindelijk is ervaren door de klanten van een bedrijf of de lezer inderdaad, daar krijg je geen feedback over terug?

R= Ja, soms wel toevallig, maar de meeste mensen die het lezen, die ken ik niet in principe. Maar... Nou ja, af en toe zegt de opdrachtgever ook wel... Maar ja, soms hoor ik wel iets terug, van... Maar in principe hoor ik die feedback niet.

I= Ja, precies. Je hebt je werk geleverd en dan is het even aan hen. Behalve het verhaal, gebruik je het ook voor iets anders? Ik bedoel, zoals je het nu vertelt is het meer vanuit de commercie denk ik, hè? Een bedrijf heeft een bepaald product of dienst. Die weet jij dan zo neer te zetten, zodat het interessant wordt voor de eindgebruiker.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Gebruik je het ook anders, storytelling? Ik had het laatst over een beetje dat ik zei: 'nou, reorganisaties binnen KPN. Is dat ook iets waarvoor je ingezet wordt? Of is dat niet aan jou?

R= Nou, nog niet, maar als het er in zit... Ik denk dat het uiteindelijk niet uitmaakt wat de opdracht is. Ja, dus wel doel het ook heeft, ik denk dat, dat zinvol kan zijn.

I= Ja. En welke doelen zou storytelling dan kunnen hebben?

R= Nou, van alles. Informeren, meer verbinding te creëren. Dat vind ik ook wel een belangrijke. Ja, dat zijn de drie belangrijkste.

I= Oké. Want ik ben zelf natuurlijk ook een stukje theorie aan het inlezen, hoe het allemaal zit. Heb jij bepaalde theorieën, waarvan jij zegt: 'nou, dat is interessant. Zo heb ik het ooit aangeleerd'. Of: 'dat stukje is me bijgebleven', dat je kan delen met me?

R= En kan je een voorbeeld noemen?

I= Bijvoorbeeld als je in de literatuurlijst kijkt, dan heb ik het voornamelijk over de grondbeginselen van storytelling. Ja, Yiannis Gabriel of van David Boje. Hoe zij de narrative methods voor organizational storytelling een stukje methodiek hebben toegepast. Gebruik je dat wel eens? Of heb je zoiets: 'nou, ondertussen... Ik ben meer van de narrative, ik luister gewoon naar wat de mensen te vertellen hebben. De theorie, zoals het op papier staat, dat komt toch niet overeen met de praktijk die jij levert'.

R= Ik moet zeggen dat ik me eigenlijk nooit echt in de theorie heb verdiept. Dis is puur ontstaan. In allerlei opzichten bij mij, als persoon, past. Ik doe het eigenlijk vooral op gevoel. Het sluit misschien wel aan bij de theorie, maar daar ben ik me niet bewust van.

I= Oké. Aha. En is het dan makkelijker of moeilijker, als ik de vraag stel: wat is organizational storytelling volgens jou? Kan je daar een definitie aan geven?

R= Nou, als ik dat moet geven, dan is het dat je eigenlijk een verhaal van een bedrijf, een organisatie neerzet, zodat het staat, dat het helder, oprecht en open, transparant is. Transparant weergeven waar een bedrijf voor staat en waar het vandaan komt, en waar het naartoe wil. Wat de missie is, zeg maar.

I= En dat is o.b.v. jouw interpretatie, dat open en transparant?

R= Nee, dat is het verhaal van het bedrijf zelf. De oprichters. Niet wat ik ervan vind.

I= Nee. Jij zit er sec in, als interviewer.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ik ben zeg maar de pen van het bedrijf. Ondernemers zijn THEOCRATISCH in ideeën verzinnen, in het vertellen aan anderen, maar op papier neerzetten, dat is een struikelblok. Daar ben ik dan de verbinder. Dus dat is eigenlijk, denk ik, wat storytelling inhoudt.

I= Oké. Dan is het dus... Jij luistert. Jij zet dat gewoon op papier. Maar je gebruikt niet een stukje marketing? Want jij zei net al dat je daar geen achtergrond in hebt. Maar je dikt het verhaal dus niet aan? Jij pakt het gewoon aan zoals zij het vertellen?

R= Ja, maar ik heb dan... Ik denk, omdat ik... Ik bedoel, ik schrijf niet letterlijk op wat zij zeggen. Dat doe ik puur intuïtief, dat ik met mijn woordenkennis, luistervaardigheid en analytisch vermogen, om daar een lekker lopend, lekker leesbaar verhaal van te maken, waardoor mensen denken: 'oh, interessant'. Ja, maar ik heb daar geen marketingtechniek voor.

I= Dat is goed om te weten, want ik wil ook inzien... Een aantal mensen hebben een sterke marketingachtergrond, die ik heb besproken. Die weten precies welke tool ze storytelling geven, over met welk doel ze storytelling inzetten. Dan staat er ook echt achter: 'oké, de klant informeren, maar ook ertoe zetten voor het aanschaffen van een product of dienst'. En daarvoor hebben ze bijvoorbeeld ook nog een paar marketingmethodes, die ze gewoon toepassen, waardoor het een beetje aangedikt wordt. Ik wil weten of dat bij jou ook het geval is, maar jij doet meer vanuit jezelf een verhaal neerzetten wat gewoon kloppend is, en wat gewoon ook lekker leest voor de gebruiker.

R= Precies. Waar je eigenlijk met enthousiasme... Waar het bedrijf in doorklinkt en de eigenheid ervan. Dat je als het ware de persoonlijkheid van het bedrijf leert kennen en daardoor getriggerd wordt.

I= Ja. Maar even... Dat is een aanname, maar als ik jou zo hoor, dan ben je meer bezig met bedrijven als familiebedrijven en dergelijke, of eenmanszaken, dan grote corporaties?

R= Nou, daar zit niet per se... Ja, op dit moment misschien relatief wel, maar ook gewoon de corporatie kan z'n verhaal hebben, zeg maar. Het hoeft niet per se een eigenaar te hebben.

I= Nee, ik hoorde je net een aantal keer 'eigenaar' zeggen.

R= Oh ja. Ja, ik... Ja, hoe zeg je dat? Ja, een bedrijf. Aandeelhouders, maakt niet uit.

I= Oké. Ja, ik bedoel, grote bedrijven waar ik voor heb gewerkt, is het vaak... Ja, dan staat het op papier, maar dan is het mee vanuit marketing neergezet. Een stukje visie, missie, strategie. Maar dan is het niet echt dat een CEO of een eigenaar ermee gemoeid is of een aandeelhouder. Dan wordt er gewoon een verhaal verteld. Ik wilde even weten of jij ook... Want bij familiebedrijven komt er vaak wel een mooi verhaal naar voren.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Bij corporaties, die missen op een gegeven moment een stukje ziel, omdat het al 100 jaar bestaat en eigenlijk niet meer weet wat het verhaal van een bedrijf is.

R= Wat ik zelf... Ik denk dat ik... Ten minste, dat ik alles kan, en dat ik het beste tot mijn recht kom wanneer er een stukje ziel bij zit. Snap je?

I= Ja. Voor de volledigheid moet ik het toch even vragen, want ik snap het wel, maar dan komt misschien mijn eigen interpretatie. Dan ga ik het invullen. Zou je nog even kunnen toelichten wat je dan met ziel bedoelt?

R= Nou, als er echt iemand achter staat met iets van een bedrijf bijvoorbeeld, die er echt voor gaat, die vanuit een bepaalde passie of een bepaalde drive een bedrijf is gestart... Ik denk dat ik zelf nog in mijn werk beter tot mijn recht kom... als er niet per se iemand is met een ziel voor de zaak, dan kan ik het verhaal over zetten, maar ik kom nog beter tot mijn recht als er wel iemand met hart en ziel over een bedrijf praat.

I= Ja, precies. Apple kent iedereen. Steve Jobs ook. Steve Jobs is natuurlijk de oprichter. Maar inmiddels met een Steve Jobs had jij het verhaal van Apple beter in kaart gebracht dan met de huidige CEO, Tim Cook, bedoel je? Die is nu de baas van Apple, maar hij is niet de oprichter. Er is wellicht een stukje ziel verloren gegaan met Steve Jobs bedoel je dan?

R= Ja, ik denk niet dat per se... Ten eerste, het is heel zwart-wit gezegd, maar ja.

I= Oké. Duidelijk. En als we het ook even erover hebben... In mijn vraagstuk komt ook een stukje hype vorming. Ik had het de vorige keer al aan de telefoon gezegd. Ik zie namelijk als persoon dat het woordje storytelling steeds meer wordt gebruikt. Ook in de wandelgangen hoor je dat wel eens. Hoe zie jij het? Wat is volgens jou een hype en in hoeverre zie jij dat storytelling een hype is?

R= Nou, voor mij is het een tijdelijke modetrend. Iets wat... Nou ja, ook met gezond eten. Ik noem maar wat. In Amsterdam hoor ik dat om mij heen. Over vijf jaar is het weer iets anders. Dan moet je allemaal een aardbei eten 's ochtends, ik zeg maar wat. Zelf zie ik storytelling niet als een hype. Wel dat het woord sowieso populairder wordt, maar dat komt ook omdat er veel meer Engelse terminologie wordt ingezet, dus ook als wij het verhaal schrijven. Maar ik denk niet dat het in de inhoud van het werk gaat verdwijnen, of dat het minder populair gaat worden misschien wordt het wel op een andere manier ingezet omdat het allemaal digitaal wordt. Maar mensen vinden verhalen toch leuk. Een verhaal van een bedrijf of wat dan ook. Qua verbinding, is het toch wel verbinding zoeken. Als je het hebt over hoe de organisatie het verhaal inzet van een bedrijf, ik denk niet dat, dat gaat verdwijnen.

I= Nee. Oké.

R= Misschien dat het juist nog wel belangrijker gaat worden.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Oké. En wat is dan... Ja, ik volg het helemaal. Jij zegt ook, als ik het goed begrijp, dat een hype is dat het veel aandacht krijgt voor een periode. En daarna eigenlijk vergeten wordt. Wellicht zelfs een stukje media aandacht. Volgens jou is storytelling niet echt een hype, want het is hier en het werkt. Alleen het wordt wel steeds meer mondelijker. Mensen gebruiken het woordje steeds vaker. Wellicht gepast of niet gepast.

R= Ja.

I= Oké. En wat zou dan volgens jou het tegenovergestelde van een hype zijn?

R= Ja, uit de mode?

I= Uit de mode? Ja? Oké. Nee, ik wilde het even weten. Dus dat is dan... Dat zou dan eigenlijk echt... als je zegt: 'oké, het is nu een hype'. Als het straks geen hype meer is, dan betekent het gewoon dat het uit de mode is geraakt?

R= Ja.

I= Oké. En het concept... Dus je gebruikt... Je zei net al dat je het meer gebruikt omdat je jezelf er prettig bij voelt. Je gebruikt niet echt een bepaalde methodiek die is geschreven. Maar je gebruikt vanuit je eigen interpretatie en dat werkt voor je. Zie je dan ook wel eens dat je denkt: 'oké, ik zou hier nog wat theorie bij kunnen gebruiken'. Of zou juist een theorie belemmerend gaan werken?

R= Voor mij denk ik dat het belemmerend zou werken, omdat ik al heel sterk analytisch en rationeel ben. Dat het mijn creativiteit in de weg gaat zitten, als ik ga nadenken over dat ik moet schrijven omdat het zo moet. Ja, dat is... Ja, misschien... Ja, nee.

I= Ik heb dan gelijk twee andere vragen. Ik vind het heel mooi dat je dat zegt. Een stukje creativiteit geef je aan. Is dat een stukje noodzaak? Of een verplichting, wat je als storyteller zou moeten hebben?

R= Ik denk het wel.

I= Ja. Kun je dat toelichten?

R= Het is niet een standaard... Je schrijft niet een standaard iets op. Je vult niet iets in. Dat is het argument. Dus je kan heel plat een tekst schrijven, dat je zegt: 'ja, we zijn KPN en we verkopen telefoons', ik zeg maar wat. Dat kan iedereen, zeg maar. Het storytelling achtig maken, dan moet je afwijken van die standaard. Daar heb je creativiteit voor nodig in mijn ogen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Nou, je slaat een perfect bruggetje. Ik had het net over vanuit de theorie. Mensen kunnen dus zonder een certificering, want dat zou ten kosten gaan van creativiteit geef je aan, kunnen ze een verhaal schrijven. Gaat dat... a, een stukje kwaliteitsborging? Want ik bedoel, jij doet het vanuit je intrinsieke motivatie.

Je geef aan dat je rechten hebt gestudeerd, maar uiteindelijk heb je ervoor gekozen om dit te gaan doen. Hoe kan iemand anders bijvoorbeeld, die geen rechten heeft gedaan en wellicht zelfs geen andere belangrijke studie, maar toch een storyteller als titel gebruikt... Ben je misschien.... Ja, heb je dan wellicht oneerlijke concurrentie, dat mensen gewoon met minder opleiding of wellicht minder certificering dit gaan toepassen? Of maakt dat helemaal niet uit volgens jou?

R= Ik denk dat het uiteindelijk niet zoveel uitmaakt, omdat je toch wel door de mand valt als blijkt dat je niet kan schrijven. Dus ja kan jezelf wel zo noemen, maar wat ik merk, dat het toch wel van mond-tot-mond gaat als je goed bent. Dus ja, net als een coach ofzo, daar heb je ook een naam voor. Dus ja, dat is voor mij niet echt. Ik vind het sowieso heel lastig, maar ik zie dat niet iets als nodig is.

I= Oké, dat is ook goed om te weten, want ik heb dat iedere keer gehoord. Tot op heden is het me opgevallen, het maakt niet uit, maar ik heb een aantal gesprekken die heel erg vanuit de studie dit aanpakken, maar zelfs zij gaven aan: 'er is geen certificering voor nodig, want uiteindelijk gaat het om de kwaliteit en het product wat je levert. Certificering, hoe zou je dat überhaupt willen doen? Hoe ga je van iemand een storyteller maken? Van welke principes zouden ze dat dan moeten doen?'. Dat kreeg ik even als feedback terug, dus dat wilde ik ook even tegen je aan houden. Dat komt heel veel overeen met jouw antwoord.

R= Nee, daar sluit ik me helemaal bij aan.

I= Ja. Nou, dat is fijn.

7.4 Interview met respondent #3

Transcript R3

I= Interviewer

R= Respondent

R= Nou, even over mijzelf. Je hebt dat waarschijnlijk op mijn LinkedIn-profiel gezien, maar ik zit al zo'n beetje m'n hele leven aan de marketing- en mediakant. In eerste instantie bij krantenuitgeverijen, tijdschriftenuitgeverijen, dat soort werk, ja al hoewel, daar zeg je misschien nog wel iets. Zeg maar de eerste samenwerking tussen media met HP/De Tijd, die Hans van Brussel, eigenaar van HP/De Tijd, die kost op een gegeven moment HP/De Tijd op zondag. Dat was de zondagskrant van Pieter Stroms en die dacht ik kan twee kanalen van twee mediatypen combineren. Op zich wel een interessante gedachte. Zo was mijn stap gezet naar de tijdschriftenwereld. Maar ik heb ook in de reclame gezeten en mijn...

I= Ik heb ook een tijdje in de media gewerkt, he, dus ik zie ook dat we heel veel gedeelde LinkedIn-contacten hebben.

R= Oh, kijk aan. Waar heb je gezeten?

I= Ik was begonnen bij Reed Elsevier in Amsterdam-West. Uiteindelijk ben ik daarna doorgegaan naar RTL Nederland in Hilversum. En dan eigenlijk voornamelijk beziggehouden met online media. En dan vanuit een advertentiemarkt. Dus websites van Elsevier en natuurlijk bij de website van RTL, dus de content die daar op staat.

R= Ja, precies. Dan ken je die wereld dus heel goed?

I= Ja.

R= En dat is een heel interessante wereld, maar wat ik er altijd aan miste, ik zei het net al dat ik graag wil weten wat de vraag achter de vraag is, want ik vond het heel leuk en interessant, maar ik miste daar wat diepgang in. En toen heb ik de overstap gemaakt naar wat we nu noemen de content marketing. Toen was het meer wat magazineaching, in opdracht van merken maakte je een tijdschrift, en een website en een nieuwsbrief en dat werd steeds meer. En eigenlijk is mijn ambitie altijd geweest, dat heb ik de laatste 10 jaar echt gedaan, om niet te zeggen 'joh, we maken voor jou een plaatje of een magazine', maar 'we gaan eens kijken wat je nou eigenlijk wilt vertellen en wat wil je doelgroep nou horen en hoe kunnen we dat nou samenbrengen'. Daar heb ik een aantal technieken voor.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

En dan komt storytelling ook naar boven. En als ik dan kijk ja, is dat storytelling een hype? Ik denk het niet, maar ik ben er van overtuigd dat dat niet zo is. Want het vertellen van verhalen is iets wat wij dagelijks doen. Het wordt in de media en in het vak en in de marketing en communicatie nu inderdaad gehypet van 'het is iets nieuws. We gaan een verhaal vertellen, we gaan niet meer onze reclame doordrukken van dit is het en dit moet je nu kopen. Nee, we gaan er een verhaal omheen maken'. Dat is niets meer dan wat wij dagelijks doen. Er is ook een onderzoek geweest en daaruit komt voort dat wij tot 65, tot 70 procent van alles wat wij vertellen tegen elkaar, maken we een verhaal van. Dat is of je het nou of je het opeen bankje in het park ziet zitten, of je ziet iemand in de kroeg zitten of dat je thuiskomt en vertelt hoe je dag was. Je vertelt allemaal een verhaaltje. En dat heeft eigenlijk maar één reden: anders onthouden wij dingen niet.

I= Juist.

R= Ik weet niet of je bekend bent met Haider en Simon?

I= Uit de oudheid bedoel je dat?

R= Nee, het is wel oud inmiddels.

I= Oké, nee, sorry, dan ken ik het niet.

R= Dan ga ik je daarmee helpen.

I= Ja, vertel.

R= Er is een leuk videotje op het internet, als je intikt Haider en Simon komen ze gelijk naar boven en die hebben een onderzoekje gedaan omdat zij ook de gedachte hadden en vanuit de neurowetenschap ook meekregen van er gebeurt iets in je hoofd wanneer mensen een verhaal gaan vertellen. Je kent het misschien wel, wanneer je in een vergadering zit, en de financieel directeur een verhandeling houdt over het afgelopen kwartaal, en je loopt die vergadering uit dan kun je waarschijnlijk alleen zeggen 'het gaat goed' of 'het gaat slecht', maar wat hij allemaal verteld heeft dat kun je niet herhalen. Waarom? Het is een opsomming van feiten, en dat activeert maar een of twee delen in je hersenen, die van het gehoor en het begrip. Maar op het moment dat die financieel directeur er echt een verhaal van maakt en dat bijvoorbeeld hij die cijfers gebruikt over hoe zijn beleving was op de camping in Frankrijk, dan ga je het wel onthouden. Dat komt omdat er veel meer hersenactiviteit ontstaat, je wilt eigenlijk in de hoofdrol kruipen van het verhaal.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Wat een goede film doet. Je identificeert je met de hoofdrolspeler. Nou, die Haider en Simon waren daarmee bekend en die dachten 'is dat nou wel zou?'. Dus die hebben een blokje, nou ik geloof een rondje, een blokje en een driehoekje en een bakje. Daar hebben ze een animatie van gemaakt en die hebben ze eigenlijk een beetje random over het scherm laten bewegen. Driehoekje in het bakje, het grote rondje er weer en dan ging het kleine rondje er weer uit en vervolgens hebben ze dat aan een aantal studenten en mensen laten zien en bijna iedereen maakte daar een verhaal van. Eigenlijk een liefdesverhaal, dat dat kleine rondje en driehoekje die hadden een verhouding en dat grote rondje dat was gescheiden enzo. Echt fascinerend als je dat ziet.

I= Ja, wat simpel, maar ook een heel goed doordacht onderzoek, want als je dieren of iets anders erbij zou nemen, dan wek je sowieso al emotie op, maar het gaat om... Ja. 3D, random, een cirkel, een vierkant en een driehoek. En dat mensen dan een heel verhaal eromheen verzinnen, of juist niet, en dan kun je dat heel makkelijk weer naar boven halen van hoeveel mensen zien hier een verhaal, of kunnen hier een verhaal van maken en hoeveel mensen zien eigenlijk alleen maar een blokje heen en weer gaan.

R= Exact. En het was meer dan driekwart van de mensen die maakten er een verhaal van. En allemaal hetzelfde verhaal, dat geeft ook te denken.

I= heel bijzonder, dat ga ik wel opzoeken.

R= Ja, moet je doen, is leuk om mee te nemen in je onderzoek. Om antwoord te geven is het nou een hype of niet. En ik denk niet dat het een hype is. Dan ga je echt terug naar de oudheid. De enige manier waarop wij kennis konden overdragen, zodat dat echt zou beklijven, is door dat verhaal te vertellen. En je ziet het al in grotten, duizenden jaar geleden, dat die grotten bewoond door mensen in Zuid-Frankrijk, ze zijn een paar jaar geleden ontdekt. Daar zie je ook muurschilderingen en die zijn alleen maar gemaakt ter ondersteuning van het verhaal. En dat is ook wat je ziet als je beeld gebruikt. Beeld en tekst is natuurlijk veel sterker dan alleen maar tekst. Met name video, dan heb je én bewegend beeld én je hebt geluid én je hebt gesproken tekst. Dat maakt het alleen nog maar krachtiger en makkelijker om te onthouden. Maar goed, anderzijds, als je kijkt naar een boek bijvoorbeeld, als je een roman leest, en als die roman goed geschreven is, dan onthoud je die ook goed.

I= Klopt, alleen een aantal hebben hetzelfde antwoord gegeven zoals jij nu zegt, dus dat is voor mij alleen maar fijn. Alleen maar wat ik ook iedere keer vroeg, is van de definitie van hype, toch even vragen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Voordat ik even mijn eigen definitie aan je kenbaar maak. Is het mogelijk dat je kunt aangeven wat volgens jou een hype is?

R= Ja, heel simpel gezegd, dat is iets wat op een gegeven moment opkomt, een tijdje populair is en weer weg gaat.

I= Ja, nou, dat is heel herkenbaar. Zo heb ik het ook. Ik heb het genoteerd als een verschijnsel wat tijdelijk gewoon bovenmatig media aandacht krijgt. Vandaar dus dat het ook een hype vanuit oudsher gezien, we praten over een stukje geloof zelfs, waar heel veel verhalen in zitten, dus je kunt wel degelijk zeggen dat storytelling al eeuwen bestaat. En dat je dan daardoor kunt zeggen 'nee, het is geen hype, want het bestaat al eeuwenlang', maar kunnen we dan ook zeggen 'oké, dat klopt, het bestaat al heel lang, maar ondanks het feit dat het heel lang bestaat kan het alsnog een hype zijn'. Omdat het op dit moment bijvoorbeeld wellicht bovenmatig media-aandacht krijgt en dat is dan meer de bevinding van 'ik zie meer en meer storytellers erbij komen'. Omdat iedereen ook een stukje van de hype meepakt. Verandert dan jouw mening, kun je dan misschien toch zeggen van 'o, dan zou het wellicht toch een hype kunnen zijn'? Of zeg je dan 'nee, het is iets anders, want...'?

R= Voor mij is het geen hype, omdat het deze aandacht die het nu heeft ook verdient en eigenlijk altijd zou moeten hebben. Maar het wordt nu steeds vaker gebruikt, omdat het komt vanuit content marketing discipline en dat het voor partijen naar boven is gekomen van 'we moeten niet alleen reclame maken, maar we moeten een verhaal kunnen vertellen'. Het ligt meer in de lijn van wat content marketing doet. Daar komt het mijns inziens vandaan. En als het om marketing gaat in Amerika, dan wordt geroepen in Amerika dan gaan wij dat zelf in Nederland ook gelijk doen. Nemen we dat hele spul over. En dat we dat zien als nieuwe ontdekking, maar in de basis is dit iets wat er eigenlijk altijd al is. Daarom denk ik dat het geen hype is. Of het wordt even als een moment gebruikt 'jongens, we gaan even wat corporate story maken'. En dan zie je een aantal bedrijven dan eigenlijk filmpjes maken, die inderdaad gebaseerd zijn op visie, missie, op de doelgroepen, hoe het gedefinieerd moet worden, in wat simpele bewoordingen. Maar eigenlijk is het allemaal hetzelfde. Wat ook nog heel goed is. Ik denk dat je daar waarschijnlijk wel een hele mooie vertaalslag maken, het moet ook dichterbij mensen, bij directies ook te brengen zijn. Die vinden het wel goed, maar die kijken meer naar wat de aandeelhouder wil, dan dat het verhaal erom heen. Zo is het wel meer begrijpelijk gemaakt.

I= Ja, dat merk ik heel goed, hoor, dat je dat aankaart. Want voorheen was het zo 'o, dat is marketing, daar hebben we marketeers voor nodig'.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

En met het verhaal van Simon Sinek begon het opeens onder alle afdelingen te leven. En toen zag je ook dat afdelingen onderling zelfs gingen vertellen wat hun bestaansrecht was. En dus niet alleen maar dat de marketeers ermee gemoeid waren, maar dat gewoon iedere afdeling wel kon vertellen van 'oké, dit is onze kracht, dit is waarom we het doen en dit maakt ons succesvol'. En ja, dat heeft hij heel slim en heel duidelijk weten te bewoorden blijkbaar.

R= ja, eigenlijk heeft hij dezelfde vraag achter de vraag gesteld, die jij ook net aangaf. Ja, ik wil weten waarom we de dingen doen die we doen. Wat is onze intrinsieke motivatie? Want als je daaruit gaat praten, dan komt ook storytelling weer naar boven, dan komen steeds meer emoties naar boven, want dan ga je zien waarom een bedrijf echt is begonnen. Dan zit er veel meer ideologie in. Als ik nu vraag hoe het ooit begon, dan komen er denk ik een hele mooie volzinnen en alinea's, maar de emotie is gemaakt, is niet echt. Als je kijkt naar de echte mensen die onder de KPN zijn begonnen, of hoe het vroeger heette, dan komt er een heel andere reclameboodschap. Dat is het echte verhaal.

I= Is dat ook de kracht van storytelling, zoals jij het nu omschrijft?

R= Nou, kijk, het echte verhaal is... Mensen herkennen heel goed wanneer iets nep is en wanneer iets echt is. Als je een verhaal vertelt, dan moet je de echte emoties raken.

I= En heb je daar bepaalde tools voor nodig? Is het dan interviewen, of...?

R= Nou, daar vind ik dat het kaf gescheiden van het koren wordt, is heel veel mensen noemen zich storyteller, of bureaus over storytelling, maar wat is dat nu eigenlijk. Is niet 'ik vertel een leuk verhaaltje', nee storytelling is gebaseerd op een aantal wetmatigheden die eigenlijk in de kern van ons als mens zitten. En helaas heb ik dat zelf niet ontdekt, maar een andere meneer, even Googelen. Die heeft monoliete storytelling ontdekt.

I= Is dat vanuit narrative, bedoel je dat? David Boje, Yiannis Gabriel?

R= Nee, dat is...

I= Schenker?

R= Nou, ik moet het weten. Dit is Alzheimer light...

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Dat zal het niet zijn, hoor. Zo erg zal het niet zijn, want het is heel herkenbaar. Naarmate je meer dingetjes...

R= Campbell.

I= Ja, oké.

R= Campbell, dat is eigenlijk de grondlegger van...

I= Die staat ook in mijn literatuurlijst.

R= Oké. Nou, die moet je echt lezen. Dat boek is alleen te verkrijgen in het Engels. Ik heb het gelezen en het is eigenlijk niveau literatuur bijna, wat die man schrijft. Er zijn mensen die... Niet iedereen leest het, want het is best wel even, je moet er wel doorheen komen. Ja, ik vond het fantastisch. Er zijn mensen die zeggen 'het is echt life changing'. Misschien wat zwaar aangezet, maar het is heel mooi geschreven, zijn kijk op het leven. Maar het gaat eigenlijk alleen maar over storytelling en hoe wij aan elkaar verhalen zijn gaan vertellen en dat daar dus een bepaalde formule voor is.

I= Juist.

R= Die formule, die is niet nieuw. Al jaren geleden door de grotere ontdekt en vanaf dat moment gebruikt. Een van die mensen die dat deed was bijvoorbeeld de man achter Star Wars. Steven Spielberg, George Lucas. Disney gebruikt hem beetje voor alles. En die formule, en dat is iets wat wij hebben gedaan, wat ik dan heb gedaan. Ik heb hem vertaald naar hoe je hem ook commercieel kan gebruiken.

I= Maar schrik niet, je bent niet de held.

R= Nee, precies.

I= Nee, ik vind het heel mooi dat je dit zo benoemt, want het is me wel opgevallen, zelfs in mijn short list is de helft die ik heb gesproken komt inderdaad aan met zoals jij het vertelt. Maar het is me wel opgevallen dat de andere helft gewoon eigenlijk zegt van 'ja, he, verhalen vertellen, dat is goed luisteren, interviewen en het verhaal boven water krijgen'.

R= Ja, maar dat is een deel van...

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= En dat is gebaseerd op welke studie, of wat heb je gelezen, vraag ik dan, maar nee, dat is een beetje analytisch nadenken of goed verwoorden wat zij zeggen of iets aanpassen zodat iets beter aanslaat bij het grote publiek.

R= Ja, dat is niet onwaar, maar dat is een deel van het verhaal. Dat is wanneer je een verhaal vertelt met een begin en een eind. Maar als je het doel vertelt naar, zoals jij net aangaf, we willen het gebruiken om mensen binnen een organisatie te laten begrijpen waarom we de dingen doen die we moeten doen. Om het begrijpbaar te maken. Om zo alle stadia van het verhaal door te gaan. Dan kom je echt in de kern van de boodschap te zitten en dan hoef je niet helemaal te volgen welke kern dat is, maar je moet wel weten hoe mensen in eerste instantie reageren. En dat zit allemaal eigenlijk net als bij het vertellen van het verhaal. Heb je trouwens Star Wars gezien?

I= Ja, zeker.

R= Ja, dus je bekent met Luke Skywalker, samen met z'n oom op die planeet bij een of andere boerderij? Die wordt geconfronteerd met het verhaal, maar die wil niet, die denkt 'waarom zou ik dat doen, het leven is goed zo'. En dat brengt me bij dat als mensen in zijn algemeenheid reageren op producten en diensten die ons worden aangeboden, hebben ze vaak geen reden om ze te kopen, tenzij ons iets overkomt. Mensen die een koffieapparaat kopen, als die oude kapot gaat. Of het moet ons verteld worden dat we iets missen. We realiseren het ons niet, maar we hebben eigenlijk wel een probleem, want... En dan komt er iets als 'ja, eigenlijk wil je cappuccino, maar dit apparaat geeft alleen zwarte koffie en cappuccino kan je dus niet maken'. Best een gemis, omdat er moment komen dat je daar trek in hebt, of je vrienden. Dan ga je denken 'ja, verrek, daar zit wel iets in'. En zo leg je eigenlijk het zaadje, en dat is zo mooi met die cliënt journey van Cialdini. Ken je Cialdini?

I= Nee.

R= Robert Cialdini heeft zes beïnvloedingspijlers ontdekt. Het is een socioloog die veldonderzoek heeft gedaan, hij is verkoper geweest en makelaar, om echt te zien hoe je mensen kunt beïnvloeden. En die beïnvloedingspijlers hebben allemaal invloed op de inhoud van het verhaal. Je kunt mensen namelijk beïnvloeden als je een veranderingsproces ingaat wil je mensen overtuigen waarom iets gerealiseerd moet worden. Dan moet je dus die manieren van beïnvloeding daar gaan gebruiken, want anders gebeurt er niks.

I= Oké, ja.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Dus, dat is zeg maar een soort eerste stapje. Is stap 1 de beïnvloedingsstap en dan ga je bewustzijn creëren. En van bewustzijn creëren ga je naar overtuigen. En zo ga je gaat overtuigen ontstaat er twijfel. Dan denk je 'ja, heb ik het eigenlijk wel nodig?'. In ieder verhaal zie je dit, maar ook in onze commerciële hoek, bij gedrag van onze consumenten. Overal hetzelfde gedrag. Het moment dat je denkt 'dat is wat voor ons' en dan komt de twijfel. 'Zal ik met KPN in zee gaan? Zal ik met andere partijen in zee gaan?'

I= Dat wordt inderdaad best wel vaak toegepast wanneer wij aan tafel zitten en we zijn niet de preferred supplier, of er zit al iemand anders en wij proberen juist binnen te komen. En dan kun je inderdaad zeggen 'hé, zij verkopen al jaren zwarte koffie aan jou, maar weet je dat er nog andere smaken zijn'. Dus zoals jij net vertelt. Heb het even opgezocht. Overtuigingsprincipes.

R= Ja, maar dit is pas de eerste fase in het verhaal dat je aan het vertellen bent. En zo ga je dus verder naar de volgende fase, de pre-commerciële fase, dan zit je in het overtuigen, maar dan moet je ook nog verder gaan. Er zijn mensen die zijn wel een beetje warm gemaakt, maar ze zijn niet overtuigd. Dus dan moet je ze mee gaan nemen. Daar kun je allerlei tools voor gebruiken. Een van de dingen die vaak helpen is dat je ze iets geeft. En als je mensen iets geeft, daar zijn ze blij mee, dat kan informatie zijn, dat helpt ze verder in het besluitproces, maar er gebeurt ook iets anders als je iets geeft. Je bouwt een soort krediet op. Als je mensen iets geeft, zien ze sneller de verplichting om iets terug te geven. En vaak nog meer terug te geven dan dat jij geeft. Ook dit is een principe van Cialdini. Maar dit wordt van nature ook in storytelling gebruikt. Het gaat allemaal om die dingen herkennen en die verschillende theorieën eigenlijk, want die hebben allemaal met hetzelfde te maken, die allemaal samenwerken. En dan kun je mensen verder meenemen. Contact in die fase, kun je andere vertellen hoe de ervaring is. Het kan allemaal helpen om mensen meer mee in te nemen in het verhaal. En ik noem ze nu heel primair, maar je kunt ze dus inzetten in je verhaal.

I= En welke doelen heeft storytelling dan, op het moment dat je het zo inzet? Is het dan informeren, wat je zegt, of ambassadeurs maken?

R= Ik zal een praktijkvoorbeeld nemen. Wij werken op dit moment voor Schüco, daar hebben we voor consumentenmarkt dit helemaal uitgewerkt. In eerste instantie heb ik gevraagd 'wat willen jullie?', ze willen een positie in de markt creëren, voor ramen, deuren, kozijnen. Enorm bedrijf, wereldconcern, hoofdkantoor zit in Duitsland. Nederland is een pilot land, want ze willen rechtstreeks met de consumenten, mensen die een huis laten bouwen. En dan kunnen ramen, deuren, kozijnen...

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

We hebben iemand geïnterviewd die dat deed met bouwambassadeurs bijvoorbeeld, die heeft zijn huis helemaal gebouwd met ramen, deuren en kozijnen van dat bedrijf. Wat hebben we gedaan? Als je mensen wil overtuigen van aluminium kozijnen. Mensen zijn echt niet geïnteresseerd, dat is wel het laatste waar je aan denkt als je een huis gaat bouwen. Dan denk je aan de vorm, de inrichting, hoe de keuken eruit moet zien, hoe je wilt wonen, misschien een puntdak of een plat dak, dat soort dingen. Maar je denkt niet aan ramen, deuren en kozijnen.

I= Nee.

R= Maar wat Schüco wilde, ze willen meer omzet, ze willen leads hebben, ze willen op de markt van architecten, ze willen voorgeschreven worden en ze willen de doelstelling van zoveel omzet willen wij aan het eind van het jaar hebben. Dus we begonnen met 'oké, wat triggert nou mensen als je gaat naar een bouwmarkt, voor het dak van het huis. Misschien moet die over kozijnen praten. Maar je moet wel praten over het bouwen van het huis. Dus we hebben in eerste instantie gaan kijken welke stijl zou het moeten zijn, een mening daarover vormen. Je wilt een bepaalde stijl. Maar die stijlen, als je dat vraagt aan mensen... De jaren daarvoor, mijn collega en ik, hebben in de woonwereld gewerkt, dus we hebben wel een vrij goed beeld van wat mensen willen als ze praten over wonen, dus daar zijn we op in gaan spelen. We hebben eerst gekeken naar welke woonstijlen. En vervolgens sluit die woonstijlen, leveren van content hoe de professionals het doen, dus denk aan Jan de Bouvrie, Piet Boon en dergelijke, dat soort partijen. En dat zijn dan eigenlijk de mensen die dat verder meenemen in het traject. Eigenlijk het hele storytelling verhaal. Want uiteindelijk wil je het verhaal afmaken en in ons geval, als je het commercieel gebruikt, wil je een deal sluiten. En zo neem je ze mee in iedere fase. Van overweging, naar evaluatie en uiteindelijk naar aankoop. In iedere fase hebben we ze meegenomen, tot aan die aankoop, maar ook die ervaring. Want als je iets hebt gekocht, wil je ook weten hoe dat is ervaren. Die ervaring kan, als dat goed is geweest, dat je daar goed op inspeelt, kun je daar loyaliteit vandaan halen en dat kunnen weer ambassadeurs worden. En die gebruik je meer in je volgende sale.

I= Klopt, want die kunnen jou dan weer introduceren bij andere partijen, en die kunnen dan ook het merk vertegenwoordigen zonder dat je een sales push nodig hebt.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Absoluut. En bij twijfel 'moet ik dat nou wel of niet doen', dan lees je in een keer een verhaal van iemand die helemaal lyrisch is, want het is zo goed, want die profielen zijn zo smal en ik heb een mooi uitzicht op mijn tuin en het ziet er prachtig uit en past heel goed bij mijn inrichting en binnen en buiten is een geworden enzovoort. Dat je dan denkt 'ja, verrek, dat wil ik ook'. En dat zijn allemaal elementen uit storytelling die je commercieel kunt gebruiken om mensen te beïnvloeden, om uiteindelijk jouw product of dienst te kopen. Of mensen te beïnvloeden om te begrijpen waarom je een veranderproces doorzet.

I= Dat voorbeeld geeft inderdaad alle facetten weer. Welke doelen je daarvoor kan gebruiken. Top.

R= Zo heb ik dat bijvoorbeeld ook voor ING gedaan. ING Nederland en België moesten gaan samenwerken. Nou, het is heel lastig om mensen van verschillende afdelingen samen te laten werken, laat staan dat verschillende landen met elkaar gaan samenwerken. Nederland en België, die ogenschijnlijk op elkaar lijken, maar heel verschillend zijn. Kijk, en de eerste vraag was 'wat wil je nou?'. Je wil het veranderproces doorzetten, maar welke vragen moet je dan beantwoorden? En een van die vragen is 'wat verwacht je nou van mij?'. Dat is een hele belangrijke vraag in het veranderproces. Jij als organisatie, wat verwacht je van mij? En wat merk ik er eigenlijk van? En waarom doen we dit, waarom wil je dat ik dit doe? Wat heb ik er zelf aan? En wat heeft onze klant er aan? Want ook al lijken veranderingsprocessen die intern plaatsvinden, die altijd wel weerstand oproepen, die lijken heel intern gericht, maar heel veel mensen denken toch altijd weer aan die klant. Want er is best wel heel veel... Ook bij KPN, bij heel veel bedrijven, is het kleur van het logo ook de kleur van het hart. Mensen denken altijd wel aan klanten, dus die vraag moet je nooit vergeten. Het is een belangrijke vraag waar je als organisatie antwoord op moet geven. Vervolgens 'Wat merk ik er van? Wat heb ik er aan? Hoe kan ik bijdragen aan het succes?' Want iedereen wil succesvol zijn. Dat is een heel belangrijke vraag die je van tevoren moet stellen, voordat je gaat beginnen aan storytelling voor de eigen organisatie. En de tweede is eigenlijk zo'n tegeltje 'mensen willen wel veranderen, maar ze willen niet veranderd worden'.

I= Dat had je vorige keer ook gezegd, inderdaad, die had ik genoteerd. Vind ik heel sterk.

R= Ja, de strategie gaat via het hoofd, maar die moet het hart raken. Als je het hart niet raakt, gaat het niet lukken. Krijg je ook geen inbedding.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Ja, dan raakt het zelfs een beetje... Mensen die afhaken, die weerstand gaan bieden.

R= Ja, direct. Er wordt niks onthouden, je moet het hart raken. En als je een hart raakt, dat is eigenlijk antwoord geven op de vragen die ik net opnoemde. Dan ga je kijken 'oké, wie wil ik nou eigenlijk meenemen in dat verandertraject?' Welke mensen wil ik nu eigenlijk beïnvloeden? Natuurlijk niet negatief, maar in een positieve zin, dat je ze mee wilt nemen, wilt overtuigen. En dan zul je ze dus ook, als je gaat communiceren, ook één-op-één communiceren, maar bij een organisatie moet je toch al naar content vorming, op zoek gaan naar een persona. En heel veel mensen zijn geen voorstander van persona's, maar ik denk dat het nog altijd werkt. Eigenlijk door de komst van het internet. Heel veel content gooi je op het internet, en of je het nu publiceert, je maakt er een pdf van, wordt op internet gezet, of je doet het in een nieuwsbrief of wat dan ook, maar uiteindelijk belandt al die content digitaal en iedereen kan het dus zien. Je moet altijd een consistent beeld naar buiten hebben, dat het herkenbaar is voor iedereen dat het van jou is. Dezelfde toon, dezelfde uitstraling hebben. En om dat te doen heb je een persona nodig. Want als je niet weet voor wie je de content maakt, dan kun je ook niet de consistente content naar buiten brengen. Dan denk je waarschijnlijk... Bijvoorbeeld externe klanten, hoe vat je die samen in persona, of de interne klant, dat is eigenlijk onmogelijk. Dat klopt ook wel. Daarom werken wij met een soort radarmodel, waarbij we een soort centrale persona hebben en daar liggen allemaal onderliggende, ondersteunende persona's in. Om je een idee te geven, we hebben een strategie voor consumentenmarkt gemaakt en de persona is Marije. Dat bleek uit onderzoeken ook, dat vrouwen voornamelijk besluiten om met de trein te gaan en ook te besluiten voor het hele gezin. Maar ze zijn niet de enige die besluiten, ook de man, de moeder, schoonfamilie, het zusje enzovoort, die hebben daar wel invloed op. Als je dat nou weet, dan moet je dat meenemen. Dat zijn de ondersteunende persona. Dus als je content gaat maken, dan doe je dat altijd door de ogen van de centrale persona, maar je kunt wel aspecten raken die een ondersteunend persona meeneemt. En zo krijg je de totaal doelgroep mee en ben je altijd herkenbaar voor al die verschillende doelgroepen.

I= Want Marije is naast dat ze vrouw is, misschien ook een moeder, of een grootmoeder en die ook haar zontje of dochtertje meeneemt, dat soort aspecten.

R= Ja, je maakt er een heel rijk persoon van. Waarbij je gaat definiëren 'Wat ziet Marije, wat doet ze, wat zegt ze, wat zijn haar games?', daar bouwen we de hele persona op. Dat doen we ook met de ondersteunende persona's.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

En als je dat gedaan hebt, om het af te maken, heb je persona voor story telling en dan ga je kijken wat nou eigenlijk content die ik graag wil vertellen, maar die die persona, mijn doelgroep, graag wil horen. En het zal je niet verbazen dat die twee niet hetzelfde zijn. Maar er zit wel ergens een overlapping. En je moet op zoek gaan naar die overlap. Wij doen dat met workshops, met klanten, klanten van onze klanten, mensen intern erbij, en zo kun je eigenlijk op zoek gaan naar content sweetspot. Die is de basis voor de content thema's. Die content thema's schets, dan kun je denken aan 'Oké, hoe ziet dan die klantreis eruit?' Eigenlijk stap 1 is dat je een soort bewustwording gaat creëren en dan ga je al die fases door, altijd met de gedachte erachter van wat zijn nou die content onderwerpen, wat zijn de onderwerpen zodat ik mensen mee ga nemen in het veranderproces, of in product of dienst, of het merk, al die dingen die daar bij zitten. En dan praat je over storytelling.

I= Ja, absoluut. Zoals jij het schets is het zo volledig en duidelijk en dan snap ik wel dat jullie hierin meester zijn, want het komt heel duidelijk over. Je geeft heel duidelijke voorbeelden waarmee je bezig bent geweest en ja, dat is voor mij in ieder geval zeer verhelderend. Mijn dank.

R= Nou, mooi. En wat je ook altijd mee moet nemen is dat ieder verhaal een doel moet hebben. Dus we praten over verhalen, over content. Ieder content moet een doel hebben, ieder content moet voldoen aan de pijlers die je hebt gedefinieerd die uit de content sweetspots komen. Want dat is wat de doelgroep wil zien en wat wil jij vertellen. Daar moet je de content uit afleiden en iedere content moet een content edge hebben. Het moet altijd leiden naar iets nieuws. Eigenlijk weer moeten leiden naar de volgende fase in storytelling formule. En storytelling is eigenlijk gewoon een funnel. Het moet leiden tot het einddoel. En dan ga je kijken 'oké, die calls to action die in mijn content zitten, voldoen die aan de beïnvloedingspijlers?' Dus, sociaal bewijs, zijn die voldoende krachtig om mensen naar een volgende fase te krijgen? En als laatste is dat je een format moet hebben. Op welke manier fiets je dat verhaal erin? Wat ik net zie van Schüco, wat we daar aan het doen zijn, een van de volmachten is dat we gebruikmaken van experts zoals Jan de Bouvrie. Daar hebben we een formaatje voor gemaakt, om dat voor de Kamer van Koophandel, die hebben als doel 'ja, we willen eigenlijk dat mensen langer blijven op de site, dat onze producten en diensten wat meer onder de aandacht komen en dat willen we op een sympathieke manier doen'. En als je nu naar de site gaat, dan zie je daar nu al veel meer staan. Als je op de homepage kijkt, daar maak ik iedere twee weken een interview voor, en dat interview heeft alleen tot doel om mensen te inspireren, om te laten zien hoe zij ondernemen. Het zijn allemaal wel ondernemers die een bepaald randje hebben, die iets leuks hebben, die inspireren.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Er zijn ook verhalen bij waarbij het slecht gaat. We hebben bijvoorbeeld Marianne van Sas geïnterviewd, twee weken geleden, van Secrid. Ken je misschien wel van de portemonneetjes? Zij had een designbureau en tegen de crisis aan ging het heel slecht en stonden op het punt van faillissement, waren alles kwijt. Echt alles. En uiteindelijk dachten ze 'alles wat we ontwikkelen voor anderen, laten we dat eens voor onszelf doen'. En nu zijn ze een wereldconcern.

I= Zeker, want afgelopen zomer, vorig jaar, waren we in Los Angeles en ik gebruik de Secrid inmiddels zo'n 2, 3 jaar. En overall waar ik even mijn creditcard wilde pakken en iedereen dacht dat ik een goochelaar was ofzo. En iedereen wilde het ook bestellen. Dus mensen vonden het geweldig, het product. Alleen wat ik wel jammer vind is dat ik van een collega hoorde dat het op Ali Express inmiddels voor 5, 6 euro ook wordt aangeboden.

R= Ja, de copycats.

I= Ja, Chinese makelij, die het voor veel minder gaan aanbieden, want die Secrids die zijn allemaal 50, 60 euro op zijn minst. Maar wel een enorm gaaf product natuurlijk. Ik heb hem toen cadeau gekregen van mijn schoonzusje en in Amerika dachten ze echt iedere keer dat ik onder aan dat hendeltje trok dat ze dachten 'nou wat gebeurt er, al die pasjes komen tevoorschijn'. Dat gaat in een heel rap tempo. En ik zie dat ze steeds meer markt aan het verkrijgen zijn.

R= Ja, ze doen het heel goed. En zie je dat we er allebei weer een verhaal van maken? Ja, er zit emotie in, we vinden het allemaal mooi, iemand die worstelt en komt weer boven. Dat we gelijk een bepaalde sympathie voelen. Althans de meeste van ons, ik in ieder geval. En daar wil je daar ook aan bijdragen. Weet je, sociaal ondernemer zijn, en mensen uit de buurt betrekken en sociale werkplaatsen en alles. Een perfect verhaal voor de Kamer van Koophandel. Dat ze laten zien dat ze ondernemers een plek geven, een speerpunt van de Kamer van Koophandel. Dus dat hele interview hebben wij voor ze gemaakt, met een bepaalde fotografie erbij. Een beetje stoer, een beetje trots, maar ook echt Nederlands, niet calvinistisch, maar wel iets dat je raakt. Zo'n format moet je hebben.

I= Mooi, heel sterk. Even kijken. Ja, we hebben het over de kracht gehad van storytelling, als tool. We hebben het ook gehad over een hype en of de hype bestaat heeft. Je hebt ook verteld wat volgens jou storytelling is. Volgens mij heb ik alles bijeen zo te zien. Dus... Geweldig. We zijn wel een beetje uit tijd gelopen, ik hoop niet dat je dat erg vindt.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Nee, hoor. Maar ik raak ook enthousiast altijd. Als laatste wil ik nog meegeven dat als je echt aan storytelling gaan doen, dan je heb je altijd een aantal formats die het gaan maken. Je hebt introductiecontent, het begin, waarbij het verhaal start. Het tweede is dat je mentor content hebt, dat je ook anderen gebruikt om je verhaal te laten vertellen. Het derde is dat je actiecontent hebt, dat je mensen echt overtuigt. Kun je ook gebruiken in een reorganisatie, dat mensen echt actief gaan meedoen. Dat ze de reorganisatie omarmen en een bijdrage gaan leveren. En dan heb je de volgende stap, dat noemen we heldencontent. Dan heb je echt de held, dat is degene die jouw reorganisatie heeft omarmd, je product hebt gekocht. En uiteindelijk heb je nog ambassadeurscontent. Dat zijn mensen die je weer kan gebruiken, die content gebruiken om een stap verder te gaan, voor mensen die weer aan het begin van het traject staan. Dat zijn echt de ambassadeurs.

I= Ja, wat mooi dat heel jullie aanpak ook helemaal terugkomt in jullie DNA en naamvoering. Prachtig is dat, heel goed. Ook een heel scherm content en concept vanuit jullie kant, natuurlijk.

R= Jazeker. Dat is inderdaad wel... Uiteindelijk wil iedereen z'n klanten of z'n stakeholders overtuigen, zoekt altijd manieren om dat te doen en dit geeft je heel veel houvast in de uitvoering. Maar er zit een strategie achter, eigenlijk vanuit je why, how en what, je missie, of je visie. Dat wordt allemaal meegenomen, dat wordt vertaald in de content pijlers en de content sweetspot. Je blijft trouw aan de onderneming. Dat is storytelling. En dan kun je echt praten over storytelling en is er geen hype. Maar dit moet je wel continu gebruiken. Dit moet verankerd worden in het denken van iedere marketeer.

I= Ja. Misschien is het toch een beetje overbodig, dat ik het straks terug ga horen, maar kun je als laatste, als je het niet erg vindt... Want ik vroeg net om een definitie van storytelling. Hadden we dat al net benoemd? Ik ben het een beetje het spoor bijster. Is het mogelijk om een korte definitie te geven van organizational storytelling? Want als ik het niet heb gevraagd en ik ga het straks allemaal afluisteren en ik kom het niet meer tegen, dat zou ik jammer vinden.

R= Ja, ik denk dat als je kijkt naar wat is nou storytelling, dat is dat je, denk ik, rekening houdend met alle beslissingsstappen die mensen nemen, is dat dat je... Je vertelt een verhaal, rekening houdend met alle beslissingsstappen die mensen nemen en die beslissingsstappen probeer je te beïnvloeden door de verhaallijn te sturen. Dat is de essentie, denk ik. Het is niet 'ik vertel een verhaal, jij moet het doen', nee, de kern is dat je mensen emotioneel meeneemt in die stappen die zij voelen. Storytelling speelt vooral in op het gevoel.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Je draagt kennis over, maar je geeft daar een emotionele lading aan en je houdt dus rekening met al die deelbeslissingen die mensen nemen om uiteindelijk verder te komen in het verhaal. Als je die deelbeslissingen overslaat, klopt het verhaal niet meer. Dan ga je te snel, krijg je hiaten, verlies je mensen. En een goed verhaal houdt rekening met al die emotionele fasen. Deelbeslissingen die mensen moeten nemen om naar een goed hoofdstuk in het verhaal te gaan.

I= Dat het maakt het geloofwaardig, dat maakt het echt, dat zorgt voor empathie en dan kun je wellicht je doel verwezenlijken.

R= Ja, en het geeft mensen de tijd om te denken 'ja, hier moet ik aan meedoen. Ja, nu snap ik waarom het bedrijf moet veranderen'. Je geeft ze de tijd om die deelbeslissing te maken van 'oké, nu snap ik het, hoe kan ik bijdragen?', dat is het volgende hoofdstukje.

Maar je moet altijd die deelbeslissingen, daar ruimte voor inbouwen, die zijn altijd geënt op in eerste instantie op inhoudelijke argumenten, maar nog belangrijk is 'wat doet het met mensen zelf, welk gevoel krijgen ze daarbij?'. Dat is de kracht van **storytelling**. Combinatie van kennis koppelen aan emotie en dat in een verhaallijn brengen die al die deelbeslissingen, al die emoties eigenlijk raken. Iedere keer weer checken en boxen. En dat neemt mensen mee naar het eind van het verhaal, als dat verhaal helemaal is afgerond. Eigenlijk moet je het zien als een sales funnel.

7.5 Interview met respondent #4

Transcript R4

I= Interviewer

R= Respondent

R= Nou ja, naam X (geanonimiseerd), maar dat weet je. Ik heb zelf tot nu iets meer dan vier jaar geleden gewoon in loondienst gewerkt, grotendeels voor de Rijksoverheid. Ik werkte daar voor het Ministerie van Buitenlandse zaken, als communicatieadviseur. Ik zat op het dossier 'corporate en intern'. In die rol hadden we ook te maken met reputatie vraagstukken. Vraagstukken of de wereld wel doet waartoe wij op aarde zijn. Dat had heel veel te maken met hoe je aan de buitenwereld vertelt, op een begrijpelijke, menselijke manier, wat je nou doet, voor een Ministerie met zes verschillende beleidsonderwerpen, die ook heel abstract zijn als je niet uitkijkt, zoals internationale veiligheid, Europese samenwerking... Hoe doe je dat? Ik spreek nu over 2000... Even denken... Ik denk 2003. Nee, sorry, 2013, pardon. 2012/2013, zoiets. Toen was storytelling als toepassing in een professionele setting Nederland al aan het groeien. Dat was wel de periode dat bijvoorbeeld communicatieafdeling waar ik voor werkte, zei: 'goh, iedereen om ons heen is bezig met storytelling', want dat was toen al, 'moeten wij daar ook niet wat mee?'. Dat was de startvraag. Zelf dacht ik toen: 'ja, de zoveelste hype'. Geen idee. Nou, maar goed, ik kreeg de opdracht om daarmee aan de slag te gaan, samen met een collega van mij. Zo is het balletje gaan rollen. Ik zal je eerst nog even introduceren over mijzelf. Als ik fast forward doe... Ik heb in die werksetting kennism gemaakt met het werken met verhalen, in organisatie vraagstukken. In eerste instantie externe communicatievraagstukken, maar al heel snel merkte ik wat een kracht het had, intern. En ik ben in mei 2015 echt in het diepe gesprongen, omdat ik zo verliefd was geworden op die kracht die ik ervaarde, dat ik toen mijn eigen storytelling bureau ben begonnen.

I= Samen met je man, toch?

R= In eerste instantie in mijn eentje. Nu sinds een jaartje daarna... hij heeft een HR achtergrond en is recruiter geweest. Het heeft ook iets met mens en organisatie te maken. Hebben we besloten, omdat we met z'n tweeën aan de keukentafel continu modellen zaten te tekenen, dat we toch misschien dit met z'n tweeën moesten proberen.

I= Wat leuk!

R= Ja. De rest is history, want we zijn inmiddels meer dan vier jaar verder. Vul ik mijn dagen en tijd met het begeleiden van organisaties, in het toepassen van verhalend werken. Narratief werken, storytelling, ik kan er 1000 woorden aan geven, maar eigenlijk zit in alles wat ik doe, staat het verhaal centraal. Ik heb alleen wel geleerd, maar daar komen we zo wel op, dat het pure fenomeen van het verhaal, de gebeurtenis die je vertelt als een anekdote, dat is niet het doel wat je hebt.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Het verhaal is nooit het doel op zich. Het gaat erom dat in een narratieve constructie een bepaalde kracht zit, waar wij als mens en ons brein heel heftig op reageert en heel krachtig op reageert. Als je begrijpt hoe dat werkt, dat je dat ook aan het werk kan zetten op momenten waarop dat nuttig is.

I= Als een tool wordt het dan gebruikt?

R= Ja, als een tool. Of als een gedachtegoed. Wat je wilt. Maar wat ik om mij heen veel zie, als je het hebt over het woord 'hype'... Ik schrik zelf ook dat jij 28.000 hits krijgt op het woord 'storyteller' op LinkedIn, terwijl ik zeker weet inderdaad dat er heel veel mensen tussen zitten die ook begrijpen hoe het verhaal in elkaar zit, en misschien wel een heel mooi verhaal kunnen vertellen, schrijven, filmen of wat dan ook, maar dat is iets anders dan professioneel met de kracht van verhalen werken in organisaties, bijvoorbeeld in verandering of reorganisatie. Dat gaat stappen verder. De verwarring die jij daarin bespeurt, daar zitten we zelf ook nog middenin. **Dat professionele vlak van storytelling is nu denk ik 13/14 jaar in Nederland in ontwikkeling. Theo Hendriks die vanmiddag gaat spreken, is een van de grondleggers. Annet Scheringa ook. Mieke Bouma ook. Wat dat betreft zit je goed.** Dan is er daarna nog een generatie achteraan gekomen waar ik bij hoor. Ik heb zelfde de eerste klappen van de zweep van Theo zelf gehoord, want die begeleidde ons bij Buitenlandse Zaken. Zo is het balletje voor mij gaan rollen. Van uit de praktijk ontdekte ik: 'hee, er zit in verhalen zo'n fundamentele kracht, die wij in een professionele, zakelijke setting bijna niet meer bewust aanboren, waarmee we heel veel verliezen, heel veel kansen missen, als mens, met elkaar', dat ik daar achteraan ben gaan lopen, omdat het past bij mij.

I= Ik ga gelijk even een vraag aan je stellen. Je zei net iets over professioneel dit aanpakken en het grote getal wat er rondom storytelling op LinkedIn te vinden is. Ik heb dezelfde vraag ook aan andere leden gevraagd, waaronder ook aan Mieke natuurlijk, van hoe zij ernaar kijkt, als je dit d.m.v. een certificering of diploma beschikbaar zou stellen, zodat er een stukje kwaliteitsborging erachter schuilt. Ik ben even benieuwd naar jouw kijk op zaken. Daarna zal ik even vertellen wat zij en de rest hebben verteld. Hoe kijk jij er tegenaan, dat er een soort certificering of diploma bij het woord 'organizational storytelling' zou moeten komen?

R= Nou ja, er wordt ook wel door verschillend mensen op die manier aan gewerkt. **Ik vind het op zich heel zinvol dat er specialisten zoals Mieke, Annet, dat zij nadenken over wat nou eigenlijk de kwaliteit die je moet willen kunnen leveren is. Die je moet willen kunnen borgen, als je pretendeert dat je met organizational storytelling werkt. Het lastig is alleen dat op dit moment het vakgebied nog op zoveel verschillende vormen en toepassingen uiteen ratelt, omdat iedereen net eventjes zijn eigen... vanuit zijn eigen talent zijn eigen invulling eraan geeft, dat het op dit moment ook nog heel erg zoeken is, van: 'wat is dat dan?'. Bijvoorbeeld Annet Scheringa, daar is die naam weer, heeft met een flink aantal professional storytellers, ook Theo en Mieke, een storytelling gilde opgericht. Daar zitten denk ik nu al zo'n 15 mensen in, die eigenlijk bezig zijn met die vraag die jij nu stelt. 'Hoe kunnen wij met elkaar borgen dat wat wij met z'n allen met narratieve en verhalen te weeg brengen in organisaties, dat het op een verantwoorde manier gebeurt?'**

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Er zit ook een grote... Hoe zeg je dat? Je moet er zorgvuldig mee omgaan. Verhalen zijn persoonlijk, gaan over mensen, zijn kwetsbare dingen, maken heel veel los. Daar kan je niet zomaar te pas en te onpas mee gaan rondgooien. Zij zijn heel erg bezig met die vraag die jij stelt. Ik denk dat, dat ook goed is. Met elkaar moet je... Je bent een nieuw terrein aan het blootleggen, wat misschien wel zo oud is als de wereld, maar wat ene nieuwe plek aan het veroveren is in zakelijk Nederland, of de zakelijke wereld. Daar mag je best over nadenken. Wat willen we dan eigenlijk leveren? Snappen we het eigenlijk zelf wel? Wat zijn de verschillende vormen? Moet je daar dan een diploma op plakken of niet? Op dit moment denk ik dat diploma certificeringen die daarvoor bestaan, die komen uit bedrijven waar we het net over hebben gehad. Annet heeft echt een opleidingstraject voor communicatie HR-professionals ingericht, waarmee je dan gediplomeerd of gecertificeerd... Hoe noemde ze het nou? Chief business storytelling? Ik ben de naam even kwijt.

I= Misschien kan ik dat op internet nog nalezen.

R= Ja. Zij richt het heel erg op de toepassing in zakelijke context, als instrument en manier om te interveniëren in organisaties. Mieke Bouma heeft samen met Henk Hoffman, de baas van de storytelling academie, waar ik zelf ook een deelopleiding heb gedaan... Daar krijg je ook een soort diploma titel. Ik ben ook een van de chief storytellers die daar is afgestudeerd. Zij steken het heel anders in, vind ik. Een heel andere focus. Zij gaan veel meer uit van de kracht van verhalen en hoe je dat wilt toepassen vanuit je persoonlijke talent. Dat kan net zo goed zijn dat er iemand van die opleiding af komt, die fotograaf is, bijvoorbeeld. Of die het wilt gebruiken in haar coaching praktijk. Ik ben daar ook afgestudeerd en ik heb het echt gericht op hoe je het toepast in organisaties communicatie en HR-verandering. Dus ik vind het heel goed dat we met elkaar nadenken en ontwikkelen wat het nou allemaal kan zijn. Ik denk zelfs dat het nog een stap te ver is, om daar een soort stempel van kwaliteit op te plakken, omdat juist ook iedereen die dit vakgebied aan het ontwikkelen is en samen aan het ontwikkelen is, daar ook nog z'n eigen invulling aan geeft, eigen mening over geeft, eigen talenten centraal zet. Dus wat is dan de waarheid? Dat is een beetje de vraag.

I= Je hebt het heel compleet beantwoord. Echt super. Want het komt heel erg overeen met wat de rest zegt.

R= Dat kan ik me voorstellen.

I= Want er zijn... X (geanonimiseerd) bijvoorbeeld, die gaf precies zo zaan wat je zegt met betrekking tot certificering, dat ze daar zelf ook heel erg mee bezig is geweest. Maar ze komt wel zelf ook meer van de theaterscholen. Dus zij ziet ook wel een stukje creativiteit daarin, net als anderen dat ook zeggen. Ze vinden het heel moeilijk om te zeggen: 'we moeten het gieten in een vorm dat een diploma mogelijk is'. Dat heb ik eigenlijk niemand horen zeggen, zo hard, omdat iedereen nog zoekende is. Ze zeggen ook: 'dan gaat wellicht zelfs de creativiteit verloren'.

R= Die mening deel ik zeker. Absoluut.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Ja. Dat stukje creativiteit. Dan ga je het in een proces neerzetten. Dan is het zo... Net als een Hollywood productie of een Disney film... Je hebt een held, je hebt een antiheld. Er gebeurt wat met die persoon. Ergens komt een draak. Dat idee. Dus ja.

R= Dat is het precies. De bouwstenen die jij nu benoemt, dat zijn de universele bouwstenen van ieder goed verhaal, die zijn niet voor niets aanwezig. Alleen ze zijn niet het doel. Het punt is dat al die bouwstenen er zijn, omdat ons brein nou eenmaal zo werkt. Omdat wij de wereld interpreteren naar de verhalen die we horen, en daar ook uit leren en leren hoe we overleven daarbinnen. Hoe zeg ik dat? Aan het werk zetten van verhalen, betekent eigenlijk dat je bij andere mensen probeert in te prikken op hun ervaringen. Vaak als ik in organisaties rondloop, noem ik het niet eens een verhaal. Het gaat over gebeurtenissen, ervaringen, voorbeelden, anekdotes. Juist om niet zo bezig te zijn met het fenomeen. 'Oh, we gaan dus storytellen'. Nee, je probeert mensen verder dan hun ratio in een ervaring mee te nemen, doordat ze dat zelf delen, of doordat jij een ervaring met ze deelt. Dat je ze iets leert, die ze helpt om een beweging te voelen, een richting zien. Handlingsperspectief te zien. Omdat in een verhaal nou eenmaal mensen dingen doen, gebeurtenissen voelbaar, zichtbaar worden en betekenis krijgen op een veel dieper niveau dan dat je het alleen maar rationeel begrijpt. Dan zit je ok precies op wat... Ik weet niet of dat jouw interview volgorde...

I= Nee, hoor. Ga door.

R= Daar zit volgens mij precies ook voor mij het antwoord op de vraag: is het een hype of niet? Ik denk niet dat het een hype is. Ik denk dat misschien het woord...

I= Wat is dan een hype volgens jou?

R= Nou ja, zoals ik het woord interpreteer, is het iets wat opkomt, wat iedereen op een gegeven moeten supergaaf vindt, een soort mode ding, en dat het daarna weer vervliegt en de volgende hype ervoor in de plaats komt. Ik denk niet dat het een hype is. Een hype zoals ik 'm dus interpreteer. Ik denk dat het de supersnel groeiende aandacht voor storytelling, maar ook voor andere belevingsgerichte interventies en organisaties, want we hebben het over organizational storytelling, ervaring- en belevingsgerichte organisaties zijn aan het boomen. Serious gaming. Appreciative requiring. Het gaat allemaal over hoe we inprikken op de ervaringen van mensen, zodat, we daar iets mee te weeg brengen, wat nodig is in die organisatie. Ik denk dat ie supersnel groeiende aandacht een soort detail is voor de behoefte die mensen in deze maatschappij, ook in zeer snel toenemende mate hebben, om vat te krijgen op de wereld. Vat te krijgen op dat enorm complexe gebeuren, waarbinnen je wel heel veel feiten, argument en cijfers tot je kan nemen, om te proberen het op operatieniveau te begrijpen. Maar uit onderzoek weten we inmiddels ook dat 90% van de keuzes die je maakt niet op ratio gaan, maar die gaan op emotie. Dus we zoeken ook naar meer emotionele houvast. Dat ze emotioneel mogen kiezen of we meegaan in die verandering of niet. Kan ik mijn werk passen in het grote geheel van het werken in die organisatie? Snap ik dat je draait in het grote geheel? Verhalen helpen je om...

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Nee, laat ik het anders formuleren. Het nadenken over verhaallijnen, dus langer lopende trajecten in organisaties, helpt je om dat wat jij doet, te zien als een onderdeel van die beweging. Dat is denk ik het grote verschil met als je het me nu vraagt t.o.v. zes jaar geleden. Toen zat ik nog heel erg op het fenomeen verhaal en hoe je dan een krachtig verhaal vertelt. Welke elementen je daar voor nodig hebt. Hoe je anderen helpt om eigen verhalen te vinden. Dat is nog steeds de basis van mijn werk. Maar als ik kijk naar organizational storytelling, dan is het eigenlijk nu veel meer nadruk... Er is veel meer nadruk komen te liggen op hoe je mensen helpt in een organisatie te ervaren dat zij onderdeel zijn van een groter verhaal. Van een beweging, waar je met z'n allen aan op weg bent. Soms is dat een organisatie verandering, met een dus meer organisatie gericht doel waar je naar op weg bent. Soms is het de purpose van de organisatie zelf. Waar bouwen we met z'n allen eigenlijk aan? Door daar in verhaal taal narrative termen met elkaar over te praten en aan te bouwen, help je mensen om hun eigen plek daarin te voelen en dus ook daarin mee te gaan lopen en bewegen, en hun eigen verhaal er weer in te gaan zien. Daar zit denk ik het grote verschil tussen de storytelling met een kleine s en grote s, als je het hebt over organizational storytelling.

I= Kun je nog een aantal meer doelen noemen? Je benoemt er nu een tweetal. Dat je ze in beweging krijgt, dat je ze informeert. Dat ze zich ergens thuis in voelen. Dat ze weten welke beweging ze opgaan. Zouden er nog meer doelen beschikbaar zijn voor storytelling?

R= Informeren heb ik denk ik niet genoemd. Dat is niet het eerste wat bij mij opkomt, als het gaat om storytelling.

I= Sorry. Dan heb ik het verkeerd samengevat. Nee, zo bedoelde je het niet, inderdaad.

R= Uiteraard, je kan heel goed mensen informeren met een verhaal, maar dat is zeker niet het doel wat ik voorop zou zetten. Wat voor mij, als je het hebt over wat voor doelen er zijn, waar ik steeds meer achter kom met het werken met verhalen, is dat op het moment dat verhalen gedeeld worden, gebeurt er iets in de relatie tussen mensen. Ik merk dat ik steeds meer, als het gaat om wat het effect is wat je wilt bereiken op het moment dat je storytelling inzet, verhalen inzet, of het delen van verhalen inzet, dan gaat het steeds vaker over... hoe zeg je dat? Eigenlijk over het mensen helpen om een vruchtbare relatie te bouwen. Het klinkt allemaal zo vaag als ik het zeg, maar door de setting te creëren waarin mensen verhalen met elkaar delen en uitwisselen, creëer je eigenlijk een setting waarin veel meer ruimte voor onderling begrip, samenwerking, diversiteit, ruimte van verschillen... Dus dat gaat over interventie op relatieniveau. Dat is in organisaties op dit moment ook steeds meer aan de hand, dat daar vak ingegrepen moet worden, voordat je verder kan met de inhoud.

I= Ik begrijp het. Puur vanwege het fout dat zoals jij het nu vertelt, valt het kwartje ook bij mij bij een ander verhaal van je collega, die bezig was bij het politiekorps. Daar speelde alle facetten die je net noemde. Dus dat er inderdaad een leiding is. Je hebt mensen die op straat bezig zijn. In het verkeer.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Maar dat het verhaal gewoon nooit bij elkaar kwam, totdat ze het gingen vertellen, totdat ze een verhaal konden verzinnen wat bij het politiekorps paste, waardoor ze veel meer begrip naar elkaar kregen, maar ook over de diversiteit. Ook over de man-vrouw ratio's en dergelijke. Er kwam heel veel in beweging op dat vlak.

R= Ja, precies. Dan heb je het eigenlijk over het bewust de ruimte geven aan het creëren van heftigere verbinding tussen mensen, zodat ze daarna weer met het werk verder kunnen. Het gaat natuurlijk allemaal om werk, maar persoonlijk begin ik steeds meer te ervaren dat daar uiteindelijk de grote kracht zit, en dat je dat doet door eigenlijk mensen aan te spreken op zo'n fenomeen, wat zo universeel aan ons verankerd zit als een verhaal, omdat daar emotie en beelden en betekenis bij komt, die verder gaan dan ratio. Dat is dan de... Nou ja, dit woord bedoel ik zeker niet zo, maar de truc die je uithaalt, omdat je weet dat het zo werkt. Maar...

I= Ja, ze zaten bijvoorbeeld in der zorg gewoon vast, omdat er allerlei processen de boel zo hadden vertraagd, verankerd, vast hadden gezet, waardoor mensen uiteindelijk de patiënt niet meer centraal zette, maar meer bezig waren met een proces, laat ik het zo zeggen. Met storytelling zou je dus ervoor kunnen zorgen dat mensen meer begrip gaan krijgen, van: 'oké, de patiënt staat centraal. De processen eromheen moeten we zodanig inrichten dat de patiënt daar geen last van heeft. Dat een arts en een zuster bijvoorbeeld beter met elkaar gaan samenwerken en niet alleen maar op hun strepen gaan staan, van: 'ik doe dit of jij doet dat'.

R= Ja, precies. Dan gaat het ineens over hoe ontwerp je dat als begeleider van dat proces, als organizational storyteller of hoe je het ook wilt noemen, hoe ontwerp je dan het proces waar je de mensen in meeneemt, zodat je dat effect van onderling begrip kan bereiken. Dat is een heel onzeker proces, want je weet niet met wat voor verhalen mensen komen. Maar daar zit de kracht van organizational storytelling. Het is niet zozeer het ophalen van mooie verhalen, die je vervolgens in content kan zetten. Het klinkt een beetje denigrerend, maar zo bedoel ik het niet. Dat is een ander doel. Content creatie kan ook een doel zijn. Als ik nu een communicatie afdeling, bijvoorbeeld bij het Ministerie van Buitenlandse zaken, met sommige mensen aan storytelling gaan werken, dan gaan we heel bewust op zoek naar verhalen, die concreet maken wat we doen als Ministerie en die op de website of in filmpjes verpakt kunnen worden, zodat we onze content misschien draaiend houden. Dat is een ander doel. Het doel is dan misschien de wereld iets meer gevoel geven bij waarom je doet wat je doet. Waarom daar belastinggeld naartoe gaat of waarom politieke keuzes gemaakt zijn zoals ze gemaakt zijn. Wat er intern moet gebeuren kan je ook verhalen voor inzetten, maar dan pak je het heel anders aan. Dan gaat het veel meer over mensen onderling verbinden en meenemen in dat grotere verhaal, zodat ze daar meer collectieve richting in voelen. Dat proces richt je heel anders in en ga je hele andere werkvormen in toepassen. Waar nog steeds datzelfde verhaal centraal staat en je punt vanuit diezelfde wetmatigheden en bouwstenen, die jij net zelf ook noemde, maar je creëert een hele andere setting. Dan gaat het niet over het vangen van verhalen, maar veel meer over het uitwisselen, bijvoorbeeld.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Is dat dan tevens ook der kracht van storytelling, dat je dat zo kan inrichten?

R= Ja, vind ik wel. Vanuit de ... wat er zo universeel waar is aan verhalen, dat wij mensen nou eenmaal daarop reageren vanuit ons hele primitieve brein, kan je heel veel ermee doen. Het mooie daarvan is dat het dus ook nog eens nu ingrijpt op... Hoe zeg je dat? Nou ja, bepaalde hiaten, die zeker in de zakelijke wereld, in de laatste 50/60 jaar, echt wel ontstaan zijn. Heel erg op zakelijkheid ratio zijn gaan zitten. De manier waarop hele grote organisaties hun processen inrichten. Overlegstructuren. Basismodellen. Het is heel erg rationeel. Emotie is ook heel lang een beetje taboe geweest. Dat is niet professioneel. We komen er nu in heel rap tempo achter dat je mensen daar niet meer in meekrijgt, want we snappen het niet meer met z'n allen.

I= Het zijn allemaal cijfers en getallen geworden. Je moet alles kunnen onderbouwen d.m.v. cijfers. KPI's. Dashboards. Er zit geen enkel stukje gratie in over emotie. Dat wordt helemaal buiten gespeeld. Ook omdat het heel moeilijk meetbaar is voor een bedrijf.

R= Ja. Daar zit die absoluut. Daar zit een grote issue. Ook als ik een nieuwe opdrachtgever spreek.... Ik vraag ook gelijk aan mijn klant: 'wat zou je willen zien aan het eind van zo'n proces? Misschien niet zozeer voor jou, want ik zit tegenover jou aan tafel, dus er zal wel een reden zijn waarom je gelooft dat dit kan werken, maar bijvoorbeeld voor jouw baas. Wat wil hij zien?'. Hoe maak je het accountable? Hoe maak je het meetbaar? Dat is soms heel lastig.

I= Dat proberen we d.m.v. customer journey steeds meer in te richten, zodat ze weten: 'oké, waar wordt de klant op geraakt? Als ze op de website zijn, waar kijken ze naar? Wat lezen ze? Wat vinden ze van het werk?'. Ja, dan krijg je weer NPS, allemaal dat soort zaken, dat ze gewoon gaan vragen: 'hoe heeft u het ervaren?'. Dat het dan op ervaring wordt berust.

R= Ja. Ja, dat klopt. Dat kan. Zeker als je dat soort meetbare plekken... Wat doen mensen en wat kunnen we daar dan aan aflezen? Ik werk zelf grotendeels voor de Rijksoverheid. Ga mij maar vertellen wat hier meetbaar is? Welk land, ook als je dat woord zou gebruiken, maar die zijn zo divers en die zitten zo op de onderwerpen. De tooling, zoals jij die nu beschrijft, di bestaat helemaal niet. De clicks, maar er wordt helemaal niet naar customer journey gekeken. Daar vind ik ook van alles van, hoor. Dat is de reden waarom ik juist in die Rijksoverheid dit werk toch blijf doen, omdat ik denk dat hier heel veel te winnen valt. Maar dat is niet meetbaar. Om je een voorbeeld te geven: ik zit nu op een interim klus voor het Ministerie van Economische zaken en Klimaat. Daar ben ik binnen gekomen als communicatie adviseur, maar met primaire eerste opdracht: help ons het verhaal van Economische zaken en Klimaat te vertellen, weer, want er zijn... Ineens is er een heel nieuw fenomeen bijgekomen hier, naast de economische groei en ontwikkeling, zit klimaat hier ook in huis. Vanuit een politiek geloof ik dat die twee onverbrekkelijk samenhangen en elkaar nodig hebben, maar dat betekent ook dat in die organisatie twee totaal verschillende bloedgroepen bij elkaar zijn gekomen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Zeg maar de oude economen... Of oude... De van oudsher economisch en verdiend gedreven mensen. En mensen die juist vanuit die groene kant, als je duurzaam en klimaat...

I= Twee zeer verschillende culturen.

R= Nogal. En twee hele verschillende boodschappen, ook. Nou ja, dat vergt een enorm proces van praten, verhalen uitwisselen, luisteren, luistern naar wat mensen beweegt. Waar zijn ze mee bezig en waar zit de grote gemene deler, om uiteindelijk dat verhaal te kunnen vertellen? Dan is dat niet een verhaal waarin je als een soort van gelikte marketingboterham definieert wat het nu is. Het is een verhaal geworden waarom we zeggen: 'dit is best lastig'. We geloven echt dat die twee samen moeten gaan. Aan de ene kant Nederland economisch gezond te houden, maar ook de klimaat problematiek, en zo zijn er nog een aantal van die grote opgaven, op te lossen. Je moet ook innovatie en nieuwe economische energie nodig hebben, om dat hele grote probleem aan te kunnen pakken. Dus het is en-en. Hoe ga je daarmee om? Op die manier vertel je het als een verhaal waar je met z'n allen middenin zit. Waarbij het nog helemaal geen uitkomst heeft, maar waar je wel een richting in voelt. Nou, dat proces, om daar te komen, dat is aan de ene kant nadenken over hoe we het gaan verpakken in content. Het is een filmpje geworden van 2,5 minuut. 7 maanden graven gaat daaraan vooraf. Daar betrek je heel veel mensen uit de organisatie bij, zodat ze al in het praatproces van elkaar die verhalen horen en ervaren hoe verschillend die soms zijn, om met elkaar te concluderen: 'oh, dus eigenlijk zitten we nog in een veel groot zoekproces. Misschien is dat wel ons verhaal?'. Wat het oplevert, is ruimte voor dialoog. Intern en met onze klanten en stakeholders. Ruimte om te praten over hoe we dit dan gaan doen, in plaats van stelling, onderbouwing, ratio, het een of het ander. Snap je?

I= Ja. Bij KPN is het ook natuurlijk, wat X (geanonimiseerd) had ook al dat aangegeven. We hebben natuurlijk een stukje front sales. Je hebt mensen die gewoon bij de klanten naar binnen lopen. Maar je hebt ook de product houses. Dat zijn de mensen van de diensten die wij uitzetten. Dat zijn twee verschillende soorten types. De een is heel erg introvert en de ander is heel erg extrovert. Vaak komt het tot een clinch, omdat de een het niet eens is met een oplossing, omdat de klant aangeeft dat het anders zou kunnen. Maar de andere heilig ervan overtuigd is dat de klant he verkeerd heeft. Dan gaan ze d.m.v. PowerPoint presentaties elkaar proberen over te halen, van wie, waarom gelijk heeft. Dan is het vaak zo: 'ja, hier kunnen we zoveel aan verdienen'. De ander geeft dan aan: 'nee, dat gaat ons zoveel geld kosten, want we moeten dit allemaal gaan herverdelen. Toen had X (geanonimiseerd) het erover: 'zet ze bij elkaar en laat hen samen, om tot een compromis te komen, hoe die twee afdelingen, hoe zij zien wat voor soort persoon ze zijn. Is het een man? Is het een vrouw? Wat voor leeftijd? Wat voor mens? Wat drijft ze?'

R= Dat is wel heel belangrijk.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Ja, precies. Het grote verschil daarin, als je het op die manier bekijkt en aanpakt, is dat je ineens gewoon individuele mensen, met al hun hebben en houden, en narigheid, die zet je centraal, i.p.v. inwisselbare poppetjes met een functiebeschrijving. Daar kan je, je als mens niet aan verbinden. Dat gaat niet.

R= Dat draait niet.

I= Nee, precies.

R= Precies. Dat is scherp gezegd, ja.

I= Mooi. Ja. Het is toch emotie. Dan krijgen ze op eens een green field, dat ze ergens zoiets hebben: 'oké, hier kunnen we ons beide in vinden. Dit is ons uitgangspunt. Of dit is in ieder geval ons doel'. Ja, dat is wel nodig.

R= Ja, wat ik het grote talent van verhalen vind, en dat heb ik niet zelf verzonnen, maar wat ik wel iedere keer bevestigd zie... op het moment dat je mensen vraagt, uitnodigt, prikkelt om hun ervaringen te delen, lees: verhalen, dus gebeurtenissen met elkaar te delen die een stukje laten zien van dingen die zij hebben gemaakt, is dat het doordeel wordt uitgesteld. Verhalen stellen oordeel uit. En waarom? Als ik tegen jou zeg... ik bel jou straks over een uur terug en ik vraag aan jou: 'hoe heb jij dit gesprek ervaren? Vertel eens het moment wat je het meest verbaasde, het meest raakte', en jij vertelt mij dat, dan kan ik niet zeggen: 'dat is niet waar'.

I= Nee, dat is mijn waarheid.

R= Dat kan niet. Je kan niet zeggen: 'jouw ervaring is niet waar', want die ervaring is uniek voor jou. Als je een setting weet te creëren waar mensen dat samen weten te ervaren... Het is allebei waar. Och, dat creëert zoveel ruimte.

I= Dat heb ik ook gemerkt, want een van mijn eerste gesprekken was met iemand. Die vertelde: 'vertel eens dit, vertel eens dat'. En op een gegeven moment: 'vertel eens op een manier met meer emotie. Laat je CF achterwege en vertel eens waar jouw naam vandaan komt'. Toen kwam er een heel ander verhaal uit. Hij zegt: 'kijk eens hoeveel meer ik nu een klik met jou heb, dan dat jij vertelt: 'ik ben Daghan, 40 jaar, salesmanager KPN, oh wat ben ik belangrijk'. Dat idee. vertel eens even waar jouw naam vandaan komt. Wie heeft dat jou gegeven? Waarom heet je Jan? Waarom heet je Peter? Mooi is dat. Verhalen doen wat met je.

R= Dat kan je natuurlijk ook doen met meer zakelijke ervaring. Hoe ging dat gesprek met die directeur? Hoe heb jij dat ervaren? Dan komt er iets heel anders. Dan ga je vertellen in een soort en toen, en toen modus. Letterlijk over mensen die dingen deden, wat het met jou deed en waarom het jou raakte. Wat het eigenlijk zegt. Dat gaat over een heel ander soort betekenis dan begrijpen wat je functie is en wat je cv is. Dat is de rationele kant.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Als je X (geanonimiseerd) spreekt, dan moet je maar eens vragen... Hij heeft een prachtig rijtje, als het gaat om doelen. Dan staat aan de ene kant informeren en aan de andere kant... zeg ik het goed? Ja, informeren. Aan de andere kant staat vertellen. Dat zijn de vormen. Daarom reageerde ik daar net ook zo op, toen jij het woord informeerde gebruikte. Als je gaat informeren, dan horen daar woorden bij als... Dan is dat analytisch, doelgericht, objectief. Wat je daarmee doet, is mensen overtuigen op ratio. Dat is helemaal niet verkeerd. Heb je ook nodig.

I= Nee, precies. Als ik een auto koop, dan wil ik daarin geïnformeerd worden. Ik hoef daar even geen emotie in te hebben. Ik wil weten hoe zuinig het is. Geef me cijfertjes.

R= Ja. Maar wat ze ook doen, en dat is de andere kant van het verhaal, is vertellen... rond zo'n auto wordt ook een verhaal gecreëerd. Dan gaat het heel subjectief, over verbeeldend, over emotioneel. Wat je daarmee doet, als je dat bewust doet, is een betrokken deelnemer creëren. Je bent letterlijk een deelnemer in het verhaal aan het creëren.

I= Ja. Want uiteindelijk koop ik niet de auto die het meeste zuinige is, want op een gegeven moment laat je toch je emoties spreken en je verbeelden, van: 'nee, deze auto past veel meer bij mij vanwege de levensstijl die het vertegenwoordigt'. Of dat je zegt: 'nou, ik vind de vormgeving... Allemaal andere zaken dan ratio'.

R= Ja, precies. Dus daar zit het onderscheid in als je het hebt over doelen. Is het nodig, het effect wat je zit in de organisatie, is het nodig, op het moment dat je mensen overtuigt op ratio? Of is het nodig dat je ze betreft en meeneemt? Alleen al die keuze maakt dat je kan zeggen: 'oh, als mensen alleen maar geïnformeerd moeten worden, dan is het prima om gewoon even met een PowerPoint slide met de feiten te komen. Dat is prima, als je het gevoel hebt, ziet, weet, ruikt: het is nu nodig om mensen te breken en mee te nemen. Dan zou het handig kunnen zijn om te overwegen iets met verhalen te doen.

I= Dat wat je nu zegt... Ik zie het helemaal voor me. We hebben een CEO en we hebben een marketing chief. De CEO, die geeft veelal getallen weer, alsof het een aandeelhoudersvergadering is. De marketeer, omdat dat natuurlijk veel... Omdat hij veel meer aanvoelt: 'oké, hier moet nog een verhaal omheen', die vertelt een verhaal. Maar zou het dan niet beter zijn als een CEO het verhaal vertelt, als voorman van je elftal, de captain. Zou dat een heel ander effect hebben op de mensen?

R= Ja, ik denk het wel. Ja. Ja, als ik me kan verbinden aan de grote baas, niet alleen omdat die kennis heeft, omdat ik 'm als mens ook kan plaatsen, ga ik harder lopen. Nou, goed, het zal misschien geen wet zijn die 100% geldt, maar ik ben ervan overtuigd, als een CEO op een authentieke manier, dus geen trucje, omdat die weet dat verhalen werken, en ook een cursus heeft gevolgd... Maar een CEO die vanuit z'n hart met menselijke ervaringen z'n eigen mensen probeert te inspireren, mee te nemen, deelgenoot te maken van wat hen beweegt... Ja, dat werkt op z'n minst versterkend, bovenop alles wat er feitelijk en cijfermatig is.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Ja. Ik heb het vermoeden, bij bedrijven waar ik heb gewerkt, dat ze te snel bij marketing dit soort vraagstukken neerzetten. Dat ze marketeers dit laten vertellen, omdat zij vinden: 'nou, die kunnen dat wel etc.'

R= Ja, als het gaat om de commerciële kant, letterlijk de markering reclame, ja, zeker. Maar die doen dat natuurlijk ook met een specifiek doel voor ogen. Dat gaat ook vaak over een winstoptimalisatie, klantbinding, weet ik het wat. Dat is helemaal niet verkeerd, want je hebt die bedrijven ook gewoon nodig. Maar ik heb bijvoorbeeld ook gezien bij... Ik heb een tijdje opdracht gedaan voor Hornbach. Je kent waarschijnlijk de reclames van Hornbach. Die zijn nogal groot. Ik ben persoonlijk een groot fan van groot. Ik vind het heerlijk. Prikkel.

I= De bouwmannen en de bouwvrouwen van Nederland.

R= Ja. Maar het heeft natuurlijk niets te maken met de interne organisatie. Wat ik zeker al in de langer bestaande filialen heb gezien... Ja, zoals in ieder groot bedrijf. De oudgedienden. 'Een positieve klantbeleving? Wat wil je nou. Ik ben mijn vak aan het uitoefenen. Daar hebben we toch een marketingafdeling voor?'. Dus dat. Dat is een ander ding. Zij hebben net zo goed die bevestigingen, dat bevolgen verhaal van hun manager of CEO nodig als ieder ander. Daar zit wel een groot verschil volgens mij. Ook een groeiend besef. Misschien de echte marketeers, die wel op de vloer lopen, dat je ze daarin ook moet helpen.

I= Ja, maar we zijn ons verhaal aan het... Er zit een transitie in dat verhaal van KPN. Heel erg dat we voorheen aangaven: 'we zijn de marktleider. We zijn al meer dan een eeuw de verbinder van Nederland'. Maar dat is 'wij, van WC-eend' verhaal. Sinds een aantal jaren zie je gewoon dat we juist ook de emotie opzoeken. Het kleinkind, die opa belt.

R= Opa Jan.

I= Ja, precies. Dat raakt mensen ten minste. Dat blijft ten minste hangen. Dan dat je zegt: 'nou, wij zijn de grootste speler hier en we doen het al o goed. Kijk hoe geweldig we zijn'. Of dat je voortaan ondernemers ziet, die met een drone ergens op de Maasvlakte staan en denken: 'hier zouden wij een bouw kunnen neerzetten en ons bedrijf kunnen straten'. Dat geeft veel meer het verhaal weer van wat de klanten van KPN ermee bezig zijn.

R= Als je dan even kijkt naar.... Als je hier een narratieve analyse op loslaat... Een prachtig woord. Maar als je hier narratief naar kijkt, wat hier is gebeurd, en dat geldt voor heel veel organisaties, inclusief de Rijksoverheid, is dat wij met elkaar zijn... Als je het in verhaal termen zou vertalen, dan zijn we gestopt met onszelf in de hoofdrol te zetten, als organisatie. Zelf de heldenrol spelen. Maar kiezen we er steeds bewuster voor, om die burger, of die ondernemer, of die Opa, in dat kleine verhaal, in de rol van de held die iets wil bereiken te plaatsen. De organisatie, KPN, Ministerie, is de helper. Dat maakt dat je een hele andere toon aanslaat. Dat je letterlijk een ander rol pakt en er bewust over na kan denken: 'oh ja, wacht even. Dat gaat niet meer over ons. Het gaat juist over wat we doen voor die maatschappij'.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Ja, dat is wat je collega X (geanonimiseerd) tegen mij zei. Die zei: 'KPN is niet de held in het verhaal van KPN. De klant is de held. Zo moet je, je verhaal vertellen. Zo moet je ernaar kijken. Wat de klant meemaakt en niet wat KPN meemaakt'. Dat was wel even bijzonder. Dat is absoluut hetzelfde als hoe jij het nu ook zegt.

R= Ja. Dat is hetzelfde als bij het Ministerie van Economische zaken en Klimaat. Voor de grap kan je het filmpje opzoeken. Maar wat we daar ook moeten oden, is zeggen: 'wacht even, niet wij hebben een probleem. Wij, als Ministerie, die dat binnen die letters gecreëerd heeft gekregen. De maatschappij heeft een probleem. Ons klimaat gaat waarschijnlijk naar de klote. Wij hebben een verantwoordelijkheid m onze economie gezond te houden. Die twee hebben elkaar nodig. Waar doen we dat nou eigenlijk voor?'. Nou, voor iedereen. Voor iedere burger, iedere ondernemer. Het gaat niet over ons. Het gaat wel over dat wij daar een belangrijke rol in hebben. Welke is dat dan? Zijn wij de verbinder? Zijn wij de stimulator? De wetgever? Oh, als je het vanuit die verschillende rollen bekijkt, kan je ook hele andere verhalen vertellen, maar het doel blijft hetzelfde. Nou, dat helpt je gewoon enorm, om bewust een rol te kiezen in het verhaal waar je inzit. Persoonlijk, maar ook als organisatie. Dat heeft X (geanonimiseerd) ook bedoeld.

I= Absoluut. Ik ben zo'n beetje door mijn vragen heen, behalve dat ik specifiek nog een keer gaan vragen aan jou, of je een definitie gaat geven wat volgens jou organizational storytelling is, dat ik dat ook zo kan quoten, namelijk.

R= Ja. Dat kan. Wat is voor mij organizational storytelling... Ja, het mooie is, ik heb volgens mij zelfs een definitie op mijn website staan, maar die kan ik niet oproepen. Nee, voor mij is organizational storytelling, is het bewust inzetten van narratieve kracht. Zowel interventies met verhalen, of verhalend werken, om een bepaald effect te bereiken, wat op dat moment in die organisatie nodig is. En die doelen kunnen heel erg verschillen, wat het effect is wat je beoogt. Punt.

I= Duidelijk. Ja. Want X (geanonimiseerd) had het over purpose storytelling. Dus met een bepaald doel erachter. Jij hebt natuurlijk de strategische storytelling model. Hebben jullie op de website staan, met een stukje rode draad door het verhaal heen. Het inrichten van de functie en interventies met verhalen. En natuurlijk een stukje vaardigheid die je moet hebben. Dus die neem ik graag zo mee, zoals je net hebt verteld. Super.

R= Ja, is goed. Misschien dat X (geanonimiseerd) een iets andere nuance daarin heeft, maar als je het hebt over purpose storytelling, at is onze mantra ook. Je gaat niet verhalen inzetten omdat het leuk is als doel op zich. Je het een doel. Je hebt een bepaald effect voor ogen. Als je vermoed dat het werken met verhalen daar iets wezenlijks in kan betekenen, dan ga je dat doen en dan moet je verzinnen hoe dan en wat dan. Dat gaat over purpose storytelling. Maar weet je wat het is? Als je een los verhaal vertelt, dus bijvoorbeeld een CEO op een podium, die een bevlogen verhaal aan zijn medewerkers vertelt tijdens een nieuwjaarsreceptie, dat is ook purposeful storytelling, want die wil een boodschap overbrengen. Die kiest daarvoor de meest basale vorm die we kennen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Namelijk een verhaal waar je naar kan luisteren. Zodra je vanuit organisatievraagstukken met verhalen gaat werken, dan ga je ook nadenken over het effect en het doel, maar dan gaat het niet meer over dat verhaal van het podium, dan gaat het over welke mensen met elkaar een goed gesprek zouden moeten hebben en hoe we dat voor elkaar gaan krijgen en gaan organiseren. Waar moet het toe leiden? Wat zijn de interventies die we gaan doen? Daar is ook purpose en ook met verhalen.

7.6 Interview met respondent #5

Transcript R5

I= Interviewer

R= Respondent

R= Ja, oké. Nou, ik noem mijzelf eigenlijk nooit storyteller, omdat ik dan meteen denk: 'dat is zo'n modewoord. Iedereen noemt zichzelf storyteller, dus laat ik dat nou maar niet doen. Ik heb het ook nooit gedaan, hoor. Ook omdat het niet in de mode was. Ik ben niet altijd bezig geweest met verhalen op de manier waarop ik het nu doe. Ik heb altijd wel geschreven voor mij werk, maar ik heb een beetje journalistiek gedaan. Ik heb ook heel veel werk gedaan op het gebied van ingewikkelde dingen uitleggen. Nou, daar is natuurlijk een enorme markt voor, want de maatschappij wordt steeds ingewikkelder. Maar wat mij daar ontzettend begon te irriteren, is dat ze het zelf ingewikkeld maken en dan kan je het niet meer uitleggen. Dus je loopt een keer tegen de grens op wat met uitleggen mogelijk is. Dus die branche heb ik vaarwel gezegd. Toen ben ik eigenlijk een beetje door toeval, dat ik een fantastische opdracht kreeg wat ik ontzettend leuk vond, dat ik dacht: 'ja, god, hoe kan ik hier nou mijn werk van maken? Wat heb ik oneigenlijk gedaan met deze opdracht?'. Na heel lang denken, dacht ik eigenlijk... Ben ik bezig geweest om de manier waarop mensen naar bepaalde dingen kijken, te verschuiven. Het was bij Nuon. Bij Nuon hadden ze de indruk dat medewerkers afwachtend waren en alleen deden wat ze zelf nuttig en belangrijk vonden. Dit is 10 jaar geleden, hoor. Als er dan een probleem was... Nuon stootte rotzooi uit of de klanten kunnen hun rekeningen niet betalen, of er is te weinig diversiteit onder de medewerkers, dan zeggen ze: 'oh, nou, gelukkig hebben we een MDO afdeling', en dan flikkerde ze het daar allemaal door het loket heen en die mochten dat oplossen. Die MDO afdeling zei: 'nou, kijk...'. Die man van MDO zei: 'we moeten het eigenlijk opheffen, want mensen moeten dat soort problemen zelf oplossen. Ik zou ze nog wel willen helpen, maar niet dat alles wat niet deugt en goed gaat, dat het maar bij ons wordt neergegoid'. Hij is uiteindelijk ook weg gegaan trouwens. Maar dat boek wat ik geschreven heb, dat moest daarover gaan. Hoe zit het nou? Mag je nou dat doen? Mensen die een beetje tegendraads waren of idealen meenamen naar hun werk. Dat was echt wel een succes. Dus toen ik klaar was, dacht ik: 'wat ik gedaan heb, is iets veranderen. In het beeld wat wij hebben van een organisatie. Misschien kan ik daar wel wat mee'. Dat is dus eigenlijk mijn huidige specialisme geworden. Dat noem ik 'verander communicatie'. Zoals een nieuw IT-systeem. Of inderdaad iets met MDO. Of een ander manier van werken. Of agile. Je kent het allemaal we... Dat kan je heel droog gaan doen met end PowerPoint, maar je kan het ook op een verhalende manier doen. Dan pakt het vaak wel veel beter.

I= Oké. Juist. Want het is wel herkenbaar, want storytelling valt bij het Erasmus onder verandermanagement.

R= Oh. Nou, kijk eens aan. Je meent het.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Ja. Dus dat komt heel goed overeen met wat je nu vertelt.

R= Nou, weet je wat het ook is? In een verhaal verandert er altijd iets. Zonder verandering, geen verhaal. Er moet iets veranderen. Dus elke persoon is aan het eind eigenlijk een iets ander iemand. Niet zo dramatisch natuurlijk, maar anders dan het begin.

I= Ja, klopt. Ik gebruik steeds het roodkapje verhaal. Omdat daar natuurlijk heel duidelijk de actoren bekend zijn bij veel mensen. Als ik het dan over storytelling heb, dan valt dat het beste bij ze. Dat ze begrijpen wat er gebeurt. De transitie van roodkapje, die heel naïef de wereld inkijkt. Uiteindelijk iets mee gebeurt, waardoor ze toch anders eindigt, inderdaad.

R= Ja. Er is nog iets heel belangrijks in dat roodkapje verhaal. Dat is namelijk de boze wolf. Het probleem waar ik wel eens tegenaan loop, is dat ze dat roodkapje verhaal willen vertellen. Die roodkapje moet dan transformeren, maar die boze wolf niet. Oftewel, wat er nu dus fout gaat, ja, dat is toch wel lastig om dat toe te geven. Dat is de boze wolf.

I= Ja, klopt. Ik probeer ook wel eens mensen te laten zien, van: 'speel roodkapje eens af, maar vanuit het oogpunt van de wolf'. Hoe je dan naar de wereld kijkt. Dat creëert ook een bepaald stukje empathie. Dat past ook wel weer bij storytelling. Oké. Nou, dat is volkomen duidelijk, wat je zo hebt geschetst. Ook toevallig, want NUON werd ook door je collega afgelopen vrijdag genoemd. Blijkbaar zijn ze...

R= Mijn collega?

I= X (geanonimiseerd).

R= Oh, die ken ik het niet. Maar die had het over Nuon of over het boek van Nuon?

I= Oh nee, niet over het boek van Nuon. Nee. Dat hij als storyteller ook als dienst is geweest en opdracht geeft gekregen bij Nuon. Nuon is blijkbaar wel een partij die bekend is met het fenomeen.

R= Dat weet ik niet. Ik denk dat het vooral grote bedrijven zijn, die dit doen. Kijk, een kleine groep, die gaat niet een storyteller inhuren. Het zijn juist die grote bedrijven. Heel veel aan de hand, veel mensen. Met het verhaal kan je toch iets algemeen maken, wat afdeling overstijgend is. Als iedere afdeling met een aparte PowerPoint moet komen...

I= Zou het ook te maken kunnen hebben... in ieder geval, wat mij is opgevallen, ook in de theorie, is dat er namelijk kleine bedrijven, dat zijn vaak eenmanszaken of familiebedrijven, die hebben al een verhaal. Dat grote corporaties juist een verhaal missen, of wellicht dat, dat door de jaren heen anders is geworden dan wat zij denken dat het is. Dus hoe zie jij dat?

R= Dat is een heel goed verhaal, maar het is ook zo, in een familiebedrijf gaan mensen zo met elkaar om als in een familie. Je hebt zelf natuurlijk allemaal wel sterke verhalen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Daar hoef je dan niet iemand voor in te huren. Het script is er al. Maar hoe groter het bord, hoe anoniemer mensen zich ook opsluiten in hun eigen kokertje. Hoe meer die irritante gewoonte... Dat is misschien ook wel wat jij in de business opleiding hebt geleerd, dat alles abstract is. Met grafieken en cijfers. Allemaal abstracte formules, dat ook nooit een keer iets eerlijk gezegd kan worden. Dat je nooit kan zeggen: 'dit gaat knudde'. Dat zeggen ze nooit. Ze zeggen altijd: 'het gaat harstikke goed met ze, maar het kan altijd beter'. Met het verhaal ga je daar natuurlijk doorheen.

I= Klopt. Oké. Ja, want wat jij zegt... vijf jaar geleden heb ik het initiatief genomen om storytelling toe te laten passen. Wij hebben toen iemand uitgenodigd. Vanuit de commercie hebben we het toen geprobeerd. Maar ik het laatst een gesprek gehad met de HR afdeling van KPN, die ook willen beginnen met storytelling, maar dat heeft te maken met de vele reorganisaties die wij hebben gehad. Dat mensen eigenlijk aan de top wel begrijpen waarom het noodzakelijk is, maar dat...

R= Waarom wat noodzakelijk is? De verandering of storytelling?

I= Nee, de verandering. Dat is het. Dat mensen in het middensegment of onderin, dus de midden manager en eigenlijk de mensen die aan de vloer... Die ermee bezig zijn, dat zij niet meer begrijpen dat een buurman of buurvrouw iedere keer weg moet of iedere keer iemand anders maar de laan op wordt gestuurd, terwijl het qua aandeel nog steeds goed doet. Waarom? Wat is er aan de hand? HR is aan het onderzoeken nu, om te kijken: 'kunnen we d.m.v. storytelling wellicht dit soort reorganisaties beter uitleggen? Zou dat ook als een doel ingezet kunnen worden voor organizational storytelling?

R= Nou, toevallig ben ik nu voor een andere klant, ik weet niet of ik de naam mag noemen, dus dat doe ik ook niet, maar die hebben precies dit probleem. Nou ja, dat hebben ze natuurlijk allemaal. Dan hebben ze dus een nieuwe methode. Zij zeiden dus: 'het instrument in de reorganisatie wordt oneigenlijk gebruikt. Je moet het een reorganisatie noemen als je echt moet krimpen, dan kan het niet anders'. Maar wij gebruiken het te pas en te onpas. Ook als we een paar functies willen hebben op een afdeling, dan moet er een reorganisatie komen. Het geeft alleen maar onrust. Het maakt de mensen passief. Ze worden er allemaal stapelgek van en het bederft de sfeer. Die zijn nu iets anders te ontwikkelen, om veranderingen die niet met krimp te maken hebben, door te geven met inbreng van de medewerkers. Dus dat is een andere oplossing. Ik ben daar u wel een filmpje voor aan het maken. Zij denken: 'we gaan reorganiseren en we gaan er leuke verhaaltjes omheen maken'. Nee, de manier moet veranderen waarop we dit aanpakken. Kijk, het is natuurlijk altijd zo, als iets niet goed gaat, kan je het niet bij storytelling oplossen maar moet je het in werkelijkheid oplossen. Daar kan je wel een verhaal over maken. Maar je moet niet denken: 'als we nou gaat storytellen... We hebben een enorm probleem en daar maken we een leuk verhaaltje van om het probleem op te lossen. Nee'.

I= Oké. Maar uiteindelijk zijn we het dus met elkaar eens dat storytelling als een tool wordt gebruikt dan bij dit soort organisaties?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja.

I= En we hadden het net over welke doelen we dan kunnen gebruiken. Of voor welke doelen we dit dan kunnen inzetten. Dus reorganisaties is een daarvan. Het informeren.

R= Reorganisatie niet in de zin van dat we een grote groep mensen gaan ontslaan. Nee.

I= Nee. Het is meer informatief dan?

R= Nou, het gaat er eigenlijk altijd om dat je ergens draagvlak over wilt hebben. Of dat je de opvatting ergens wilt beïnvloeden. Dat is het doel ervan. Nou, je krijgt natuurlijk nooit draagvlak in een grote organisatie. Anders hoef je ook niet al die mensen geld mee te geven.

I= Juist. Vanuit draagvlak.

R= Je moet niet het onverkoopbare willen verkopen.

I= Nee. Oké. Ik heb dat even genoteerd. Maar waar zit dan de kracht in van zo'n storytelling? Dat mensen het dan wel accepteren? Zou dat dan kunnen?

R= Ja, draagvlak krijgen voor iets.

I= Draagvlak. Ja.

R= Ja, je zou toch een ethisch ding kunnen noemen. Ga je nou werkelijk proberen om draagvlak te krijgen voor het feit dat je 30% van je personeel gaat ontslaan? Weet je wel? Ja.

I= Ja. Oké.

R= Ik heb het nog nooit hoeven doen.

I= Nee. Gelukkig. Ik snap 'm.

R= Maar ik zeg ook altijd wel in mijn communicatie dat het zich daar ook niet voor leent.

I= Nee. Oké. Even kijken. Mag ik dan ook even... Even terug naar het begin, hoor. Maar dat ik in ieder geval wel een definitie vanuit jouw kant heb, over wat storytelling volgens jou is. Zou je dat kunnen definiëren voor mij? Dat maakt het makkelijker straks voor mij, om te bepalen hoe jij naar storytelling kijkt.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja. Nou, ik zou zeggen: waar ik het voor gebruik, want het is natuurlijk veel meer dan waar ik het voor gebruik, is om draagvlak te krijgen voor iets wat binnen de organisatie speelt. Waarbij ik de verhaaltechniek van het conflict gebruik, om het draagvlak op te wekken. Conflict betekent dan niet dat twee mensen elkaar gaan beschiketen of met elkaar op de vuist gaan ofzo, maar het betekent gewoon dat iets niet helemaal gladjes verloopt. Dat kan een conflict zijn tussen een ideaal en de werkelijkheid. Het kan een conflict zijn tussen hoe het nu is en straks moet worden. Dat conflict moet je niet zien als iets agressiefs. Daar heeft het niks mee te maken. Maar je moet wel, als je in het verhaal niet mag zegen waar het conflict zit, dan is dat die boze wolf.

I= Ja. En is er altijd ergens een boze wolf?

R= Er is altijd iets in mijn ogen, als je een verhaal moet maken, dan zal er wel iets zijn wat je wilt veranderen, dus waar je niet tevreden over bent. Als alles al geweldig is, waarom zou je dan nog een verhaal moeten maken? Ja, hoogstens om het nog een beetje op pijl te houden. Dat kan je doen. Maar volmaaktheid bestaat natuurlijk niet.

I= Nee. Dat heeft weer met het stukje wat heel erg populair is op LinkedIn van Simon Sinek, van: 'Start with the why'. Met een 'waarom' verhaal. Dan heb je nog bedrijven waar het gewoon van buitenaf in ieder geval heel succesvol lijkt. Bedrijven zoals Apple en dergelijke. Maar die zie je toch bekommeren over wat hun bestaansrecht is en waarom ze eigenlijk doen wat ze doen. Komt daar dan ook een boze wolf in voor?

R= Ja, dat soort grote bedrijven ben ik nooit geweest, dus dat kan ik niet zo goed zeggen wat zich daar allemaal afspeelt. Maar ik zou denken... Een bedrijf kan altijd ten onder gaan aan z'n eigen succes. Dat is ook al vaak voorgekomen. Dat wordt veel te groot en veel te machtig. Dan krijgen ze weer ruzie met de consument of de toezichthouder. Weet je wel? Dan komt het conflict misschien wel van buiten naar binnen.

I= Ja. Of dat je een disruptief hebt, die met nieuwe innovatie...

R= Ja, dat kan ook. Het moet in ieder geval eerlijk zijn. Als Apple... Of wie was het ook alweer? Die man van Facebook, die moest voor het Amerikaanse congres getuigen over van alles. Nou, het lijkt me dat je dan wel een conflict hebt, als je daar moet komen zitten.

I= Juist. Ja.

R= En misschien dat er altijd wel mensen zijn die denken: 'dit zit mij helemaal niet lekker'.

I= Ja. Natuurlijk, hoe je omgaat met informatie en hoe e dat naar mensen overbrengt...

R= Ja, ethiek.

I= Ethiek, ja. Dat is ook bepalend. En wat is volgens jou een hype dan?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Een hype?

I= Ja.

R= Bedoel je hoe ik dat definieer?

I= Ja, precies want ik wil even weten...

R= Dat iedereen erachteraan loopt, zonder te weten wat je ermee kunt en of het wel nuttig is. Dat het een doel op zichzelf wordt en niet meer een middel voor iets anders.

I= Juist.

R= Kijk, die corporate QUARTSCH noem ik het maar even... Als je dat ook weer in de storytelling gaat stoppen... Dat ga je natuurlijk niet doen. Als iemand dat doet, dan is die in mijn ogen onzinnig bezig. Het gaat mij uiteindelijk om eerlijkheid. Eerlijk zijn in je communicatie. Dat kan je met storytelling doen, maar het kan vast en zeker ook wel met een PowerPoint. Maar met een verhaal is dat wel makkelijker. Maar eerlijk zijn is belangrijker dan storytelling. Ja kan beter alleen maar met een PowerPoint eerlijk zijn. Een verhaaltje maken waar iets in gebeurt. Dan allemaal platte propaganda in een leuk vormpje.

I= Oké. Maar als ik bijvoorbeeld zeg... Ik gaf net al in mijn inleiding aan, dat ik storytelling heel vaak of vaker dan normaal nu voorbij hoor komen. Als ik op LinkedIn voortaan op storytelling zoek... Nou, ik had volgens mij 28.000 hits. Dan heb ik het over personen, hè? Met hits. En dan heb ik natuurlijk jou en nog 10 anderen gevonden. Dat is een beetje bias vanuit mijn kant, want ik kan natuurlijk niet alle 28.000 spreken. Ik doe een kwalitatief onderzoek. Maar mijns inziens zijn jullie de experts, terwijl ik bij andere mensen bijvoorbeeld, dan staat er dat die student is. Blogt zo nu en dan. Dat storytelling zijn passie is en dat die dat graag al een paar keer heeft toegepast. Bij heel veel mensen, of bij veel ZZP'er, zie ik voortaan storytelling ook bij salesmanagers staan. Ik zag het bij een CFO, een man met cijfers, dat het een storyteller is. Dat vond ik heel tegenstrijdig, snap je wat ik bedoel? Vanuit de cijfers, want daar begon je mee... hij zei: 'je kan ook vanuit zo'n bederijfskunde studie wordt vanuit de vinders gekeken'. Zou jij dan wel zeggen dat het een hype is? Of zou je juist zeggen dat het geen hype is?

R= Ja, ik weet het niet. Ik zit gewoon in mijn eigen winkeltje allemaal verhalen te maken. Ik zie wel dat die... Ja, de eerlijkheid, die ik net al zei, en die proberen te betrachten, die zie ik niet zo vaak terug. Ik zie nog steeds dat het traag is en voorzichtig. Soms vallen er wat grapjes in, maar dat maakt het nog niet eerlijk. Je kan een grapje maken van een mannetje die uitglijdt over een bananenschil, maar is het dan echt eerlijk voor wat er eigenlijk aan de hand is?? ik heb een boekje gemaakt over Transavia. Dat moest ook veranderen. Kan ik je nog wel opsturen. Ik heb er wat citaten ingezet die ik tijdens de interviews heb gehoord. Maar er zaten geen namen bij. Dat is heel belangrijk. Je moet er nooit namen onder zetten, want dan creëer je allemaal problemen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Dan zet iemand bijvoorbeeld... Dat is van de afdeling commercie. In de basis zijn de medewerkers cynisch over wat wij hier doen. Wij hebben heel veel krediet verspeeld door half gebakken producten op te leveren. Nou ja, dat soort eerlijkheid, dat vinden mensen geweldig. Ze weten namelijk dat de afdeling commercie half gebakken producten levert. Dan blijkt het dat ze het zelf ook weten. Een voorbeeld... oh ja, hier zei iemand: 'pissen bij Transavia gaat er niet meer in'. En iemand anders zei: 'onze passagiersbeleving hoeft geen eeuwigdurend orgasme te zijn, maar op de momenten van de waarheid moeten we wel pieken'.

I= Wat een geweldige quote is dat. Jeetje.

R= Dan had ik er nog eentje over IT...

I= Maar dat is ook zo eerlijk en het klopt ook. Ik bedoel, van Transavia verwacht ik niet dat het businessclass Emirates is. Ik verwacht gewoon, op de momenten dat ik ze nodig heb, of in de zin van dat als ik naar zo'n wc ga in een vliegtuig, dat het schoon is. En als ik een keer op dat knopje druk en ik zeg: 'ik ben misselijk', dat ze een zakje komen brengen, maar ik hoef geen dure champagne van ze. Wat ongelooflijk scherp geformuleerd van die persoon.

R= Ja. Dan heb ik er nog een: 'de ERP system van Transavia, van de IT-afdeling, is dat wij efficiënt IT-systeem van de klant kopen, dat is kant-en-klaar, en dat we het helemaal gaan ombouwen, zodat het op ons kapotte proces past'.

I= Super eerlijk. Ik zou daar nooit een naam achter zetten, inderdaad.

R= Nee, maar dat is ook helemaal niet nodig. Als je dat doet, dan heeft die persoon een probleem en gaat iedereen naar die persoon toe. Je moet het gewoon algemeen houden.

I= Ja, klopt. Heel eerlijk. Dat is ook wat wij zelf bij KPN natuurlijk ook zien. We bestaan al meer dan een eeuw. We hebben duizenden processen in moeten richten door de jaren heen. Op een gegeven moment ben je maar bezig om dat een proces zo is ingeregeld, terwijl iedereen weet dat het onnodig tijd verbranden is.

R= Daar heb ik ook een filmpje over gemaakt voor jullie. Ken je dat filmpje? Met Joost Faarwerck. Ken je dat filmpje? Die heeft het ingesproken.

I= Ik weet het niet.

R= Mag ik vast wel sturen. Ik mag het niet openbaar maken, maar ik mag het neem ik aan wel met jou delen.

I= Ja, graag. Joost ken ik natuurlijk vanuit onze directie, dus ja, ik ben benieuwd. Ik weet niet, misschien heb ik het wel gezien, hoor, maar dan ben ik het weer vergeten. Maar ja, het is gewoon zo.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Dan kopen wij inderdaad softwarepakketten en dan moet je aan hele dure pakketten denken zoals een SAB of een Salesforce, maar dan gaan we het weer helemaal ombouwen en weer miljoenen er tegenaan smijten, want anders zeggen we: 'ja, het past niet in het KPN-proces'. Ongelofelijk, toch?

R= Ja, ik zou denken dat je eerst even het proces moet stroomlijnen, maar goed, dat is misschien de naïeve gedachte van een storyteller.

I= Ja, nou, nee. Vanuit bedrijfskunde is business proces, redesign, BPR komt ook van pas. Maar dan zegen ze: 'ja, maar dat andere proces heeft ook miljoenen gekost'. Dan heb je een groter kwaad. Daar kan je niet meer omheen. Heel vervelend. Oké, dat is wel fijn om te weten dan. En ja, dat het geen hype is... Je zei al dat het al langer bestaat dan marketing.

R= Ja, sinds de oudheid. Ja, als mensen vragen?

I= Ja. Dus zie jij dan ook een reden om te zeggen: 'hoe kunnen we voorkomen dat het eindigt als een hype?'. Of heb jij zo iets van: 'ja, dat gaat toch niet gebeuren'.

R= Nou, ik denk eerder dat het niet mijn probleem is. Daar ga ik me echt niet druk over maken, hoor.

I= Nee. Jij hebt zo iets: 'voor mijn voortbestaan maakt het niet uit, want ik weet het wel op een manier te brengen dat ik het wel als een dienst kan aanbieden.

R= Ja, en ik heb ook helemaal geen zin om ergens tegen te gaan lopen ageren, weet je wel? Daar moeten we geen energie aan besteden.

I= Ja. De reden waarom ik het zo zeg, is meer dat vanuit de theorie wordt gekeken, van: 'ja, organizational storytelling... het is niet net als een autorijles, dat er verkeersregels aan vast zitten'. Wat je net zei te pas en niet te pas... Het wordt gewoon gebruikt door iedereen, op een manier waarop het hem of haar het best uit komt, zonder dat het echt regels heeft. Storytelling voor persoon A hoeft niet hetzelfde te zijn als voor persoon B.

R= Nee, iedereen mag het storytelling noemen. Al denk ik: 'ik vind dat niet storytelling, ik vind dat propaganda'. Maar ja, als jij het storytelling wilt noemen, prima.

I= Ja. Nou ja, dat is ook zo iets. Dat klopt. Daarom was ik heel erg benieuwd naar jouw kijk erop. Ja. Daarin ben je liberaler dan de persoon die ik vrijdag heb besproken. Laat ik het zo zeggen.

R= Wat noem jij dan liberaal?

I= Wat ruimenkender.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Wat gaaf. Oh, daar heb ik nooit bij stilgestaan. Dat klopt. Je kunt van die narratives...

R= Ja, misschien is het allemaal flauwekul, hoor. Dan zeggen ze: 'oh, dat is zo'n geweldige acteur. Die wil ik weer inhuren'. Maar een goede regisseur vertelt zijn overwegingen wat het betekent. Ken je toevallig de film... Hoe heet het ook alweer... Van die boekenwinkel... Die liefdesfilm. Zij heeft dus een verloofde. Eigenlijk loopt het helemaal niet lekker. Dat zie je aan van alles en nog wat. Ze hebben niet echt ruzie, maar het is niks dan wordt ze dus verliefd op die man van die ander boekwinkel, die grote boekwinkel, die daar om de hoek komt. De aartsvijand, eigenlijk.

I= You've got mail. Dat was 'm, toch?

R= Dat was 'm, ja. Op een gegeven moment hebben ze dan een avondje... Weet ik veel, zo'n Amerikaanse Thanksgiving. Ik weet niet wat het is, maar zo'n Amerikaans feest. Dan zijn ze met z'n tweeën, die Meg Ryan en haar verloofde, met een ander stel, en dan gaan ze zo'n liedje zingen wat ze dan blijkbaar altijd zingen. Dat gaat niet goed met dat zingen. Ze moeten invallen, het is een kanon, het wordt een zootje. Dan zegt de regisseur: 'ja, op deze wijze maken wij dus duidelijk dat die vrouw en haar verloofde elkaar niet meer snappen, want ze kunnen niet eens meer dat liedje goed krijgen'. Nou ja, toen dacht ik: 'ja, als je er naar kijkt, heb je dat natuurlijk niet door, maar ook weer wel. Ergens komt het op die manier toch beter binnen dan dat zij keurig netjes dat liedje staan te zingen. Op tijd invallen en keurig in de maat. Nee.

I= Hij moet op een subtiele wijze, zonder dat die je oog doorboort, op een hele lichte manier maakt die blijkbaar kenbaar. Maar als je daar niet goed naar luistert of niet goed naar kijkt, dan ben je het eigenlijk al kwijt.

R= Dat is juist het mooie, dat je het niet door hebt, maar je wordt gemanipuleerd. En door die setting word je precies de goede kant opgestuurd. Dan krijg je toch al die boodschappen binnen. Leuk, hè?

I= Nou, dat is wel een heel mooi voorbeeld. Die neem ik zo mee. Dan heb ik nog een tweetal vraagjes aan je. De eerste is: zo even in de vrije loop, heb je nog iets dat je zegt: 'dat zou je wellicht nog kunnen meenemen voor je onderzoek', of: 'dit ben je vergeten te vragen. Daar zou ik nog wat aan willen uitweiden'.

R= Nou, wat ik nog wel... Misschien om mee te nemen, misschien ook niet, is dat het personeelsbladen zijn. En dat heeft bijna niemand meer. Ze hebben tegenwoordig bijna allemaal intranet. Dan was ik laatst bij de waterschappen. Die wilden ook een verhaal. Dat verhaal moet dan verspreid worden. Het was een te kleine organisatie voor zo'n tekenfilm. Een boekje vonden ze ook niet... Ik zei: 'hebben jullie nog een personeelsblad?'. Nee, dat hadden ze niet meer. Ik zeg: 'vertel eens over dat personeelsblad'. 'Ja, dat werd altijd harstikke goed gelezen. De familie las het ook. De mensen leerden elkaar er beter door kennen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Maar ja, dat hebben we weg gedaan, want dat was niet meer van deze tijd', zei ze. 'Wat hebben jullie nu dan?'. 'Ja, intranet'. 'Kijkt daar wel eens iemand op dan?'. 'Nee, nooit'. Ja, dat is toch wel zonde. Dan hebben ze een kanaal om verhalen te verspreiden en dan doeken ze het op, omdat het niet meer van deze tijd is. Dat vind ik wel tragisch.

I= Dat een leidinggevende de nek omdraait, zonder...

R= Ja, zonder na te denken wat voor functie het heeft.

I= Precies. Die heeft wellicht alleen maar gekeken naar de kosten. Waterschap, 10.000 abonnees, maal zoveel euro. Hoppa. Oh, wat jammer.

R= Ja, precies. Dan heb je een kanaal voor storytelling, maar dan doe je het weg. Dat komt wel vaker voor, hoor.

I= Dat is wel heel herkenbaar, want dat hebben we bij KPN gelukkig nog wel. Dat heet 'team KPN'. Maar dat blaadje kwam eerst per kwartaal. Toen werd het een keer in het half jaar. Nu heb ik het idee dat het maar een keer per jaar komt. Ik ga het wel even navragen.

R= Staan daar ook een beetje persoonlijke verhalen in?

I= In het begin wel. Dat waren echt de monteurs, bijvoorbeeld, die iets opmerkelijks hadden meegemaakt. Dat soort zaken. Alleen later werd het meer een reorganisatie boekje. Dat bovenaf een verhaal werd verteld waarom het ieder e eer zo ver kwam.

R= Ja, oké. Dus dat kanaal van storytelling is helemaal om zeep geholpen?

I= Ja, klopt. Dat is dan jammer, want ik vertelde juist het verhaal toentertijd met storytelling, van... Ik bedoel, mijn opa was uiteindelijk weer terug naar Turkije. Dan was voor mij, als kind, iedere keer wanneer de telefoon over ging... Want ja, mobieltjes hadden we toentertijd niet, rende ik, als kind, altijd naar de telefoon, omdat je denkt dat je opa aan de telefoon hebt. Dan was het niet 'hallo', maar het was gelijk 'opa!'. Dus KPN stelde mij in staat om in contact te brengen met mijn opa. Dat is heel aandoenlijk. Toen ik dit vertelde, herkende ook heel veel mensen het verhaal dat ze hun eigen kind dat zien doen, rennen naar de telefoon omdat ze iemand willen horen. Ja. En laatst zag ik dat ook weer terug bij een KPN commercial, met die kindjes in Amerika, met die facetime, dat ze opa bellen. Dat vind ik mooi. En verhalen raken mensen. Dat doet wat met je. Dus ja. Ik vind het jammer dan, zo'n verhaal van de monteur, dat, dat niet meer terugkomt.

R= Ja. Dat is ook jammer voor die monteur, want die voelt zich daardoor ook minder gewaardeerd. Als die in dat blad, waar je vroeg nog wel eens een verhaal van een monteur kon lezen, waar je nu allen maar bobo's aan het woord ziet...

I= Ja, alleen CFO's, CEO's.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja. Die denkt: 'ik doe er niet meer toe. Ze vinden mij niet meer belangrijk. Ze vinden zichzelf alleen maar belangrijk'.

I= Ik snap 'm. Ik neem dat mee.

7.7 Interview met respondent #6

Transcript R6

I= Interviewer

R= Respondent

R= Of het een hype is. Ik weet niet of het een hype is, dat zou ik eerst moeten definiëren wat vind je een hype. Wat is een hype? Een hype is denk ik een soort van trend wat nu op dit moment modern is ofzo, of op dit moment veel wordt gebruikt.

I= Het komt bijna overeen als met wat ik heb omschreven, iets wat tijdelijk veel media-aandacht krijgt. En daarna wellicht weg ebt en vergeten wordt.

R= Voor mij voelt het als oude wijn in nieuwe zakken, omdat storytelling al eeuwen oud is in jouw cultuur, in mijn cultuur, in eigenlijk ieders cultuur, was verhalen een manier om met elkaar te kunnen communiceren. Dat kan in taal, in praten het kan in schrijven, het kan in...

I= Grottekeningen...

R= Alles wat een communicatie middel kan zijn. Maar heb je dan een story? Wat is dan storytelling? Want wij zitten hieraan tafel en vertellen elkaar, je kunt er technisch naar kijken... Begin, einde, plot. Als je Josef Campbell pakt met die twaalf rollen, heb je dan een story. Ik heb gekeken naar de storytellers in de literatuur en wat je ziet... Daar ben ik het wel mee eens, is dat de meeste storytellers die zich storytellers noemen, die maken gebruik van definities in de zin van techniek. Als een tool. Maar ik dacht, als je dan zo'n tool gebruikt. Ik vertel je, dit is het begin en het einde, is dit dan een verhaal? Want wat is dan een verhaal. Als je boekenschrijver bent of auteur, noem maar iets op en je moet daar een verhaal van maken... Dan kun je die techniek toepassen, maar de vraag is: kom het dan over bij de ander? Wat is de functie van een verhaal? Wat is de betekenis daarvan? Dus ik heb geprobeerd om in mijn eigen woorden, voor mij is het belangrijk dat er iets blijft hangen. Als ik naar je kijk kan ik technisch naar je kijken, je hebt een wit shirt aan, haartjes gekamd, maakt dat indruk? Vast. Maar wat me echt raakt in mijn hart is als jij tegen mij zegt: 'Ik was ook een buitenstaander in Boxtel en ik was ook alleen.' Dan heb je een herkenningspunt, dat doet zeer omdat ik weet wat dat betekent. Een verhaal is iets wat bij jou beklift. Zonder daar technisch in te zijn.

I= Vanochtend zei iemand: 'Een verhaal moet niet alleen feiten hebben in je hoofd, maar het moet juist je hart raken. Als het je hart heeft geraakt, dan heeft het zijn doel bereikt'.

R= Als je er een betekenis aan kunt geven, want als ik geen empathie heb of ik heb geen inlevingsvermogen, omdat ik gewoonweg niet weet wat het betekent als je alleen wordt gelaten, of als je een einzelgänger bent. Dan weet je niet wat het betekent. Als je dat op

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

macroniveau uitmeet, kom je ook bijvoorbeeld bij groep, grote gemarginaliseerde groepen. Hoe gaat de overheid om met het huidige vluchtelingenbeleid? Als je dan gaat kijken... De overheid kijkt heel technisch, zij moeten op basis van de bewijsvoering bewijslast leveren. Zij praten en luisteren anders. De mensen die het betreft, de slachtoffers, die praten op basis van ervaring. Die twee werelden komen niet bij elkaar, omdat ze dezelfde taal niet spreken. Ze spreken niet de gelaagdheid. Toen heb ik gekeken in de literatuur van oké: welke mensen of theorieën komen dan dichterbij in de buurt van die betekenisgeving?

I= Is dat van David Boje, Yiannis Gabriel?

R= Dan kom je uit bij Victor Frankl. Een psychiater die in de Tweede Wereldoorlog in een kamp heeft gezeten. Dan kom je uit op Paul de Blot, die vanuit zijn visie kijkt naar meerdere verhalen van een verhaal, of naar een persoon of naar de natuur. Er is een doeltaal, een relatietaal een zijstaal, een stilte taal. Dan heb je bijvoorbeeld ook nog Antonio, een Spaanse filosoof, dus er zijn wel een aantal mensen. Maar dat zijn geen storytellers, mensen die vanuit de ervaring een betekenis kunnen geven aan fenomenen.

I= Met het zoeken wat ik heb gedaan is voornamelijk gegeten naar organizational storytelling, die namen ben je dan niet tegengekomen. Of op narratieve...

R= Dat komt omdat er een andere zienswijze is, er is ook een andere visie. Als ik ga zoeken in Scholar en ik zoek storytelling dan kom ik veel uit bij de theorieën, gelinkt naar de gezondheidszorg. En hoe komt dat? Ik heb het zelf niet gebruikt in mijn promotieonderzoek, maar ik begrijp het wel. Omdat ze op een andere manier kijken. Ik kijk ook vanuit de proces diagnostiek, in plaats van meten is weten. Als ik vanuit de narratieve kant kijk naar mijn respondenten, dat zijn allemaal mensen die de oorlog hebben meegemaakt, in een kamp hebben gezeten, dus als die gaan praten met de Nederlandse overheid, al ruim 70 jaar, die komen niet tot elkaar. Hoe kan dat? Dat is niet goed of fout, maar het is bijzonder dat dat zo is. Een verhaal, een gebeurtenis, heeft meerdere lagen. Wil je dat begrijpen, dan zal je je moeten verdiepen of verplaatsen, maar als jij die ervaring niet hebt, dat is de theorie van Frank, dan kun je het gewoonweg niet weten. Daarmee zeg ik als voorbeeld: 'Ik weet wat het is om zwanger te zijn, want ik heb twee zwangerschappen gehad.' En de adoptie moeder heeft ook dezelfde moedergevoelens, maar kan niet praten over de negen maanden periode als zij dat kindje niet heeft gedragen.

I= Terwijl de liefde evenveel is of zelfs meer, want niet iedereen die een kind heeft gebaard is ook een moeder.

R= Dat is ook zo, alleen het gaat erom, je kunt niet iets invullen als je daar geen ervaring in hebt. Die ervaring maakt dat je weet waar het over gaat. Je kan je hoogstens een voorstelling geven. Ik kan me voorstellen hoe het is, maar ik heb niet die ervaring. Ik kan alleen maar op basis van wat ik heb gehoord of gelezen, maar zelf heb ik het niet ervaren.

I= Geen ervaringsdeskundige, nee.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= En ik heb zeg maar tijdens mijn onderzoek, ben ik in gesprek geraakt met die mensen en heb beeld en geluid opgenomen. En je moet zeg maar, je in kunnen leven in wat de mensen hebben meegemaakt. Want als ik een technisch verhaaltje zou maken, in de zin van: ik kan een vragenlijstje maken of een enquête, krijg ik dan dezelfde informatie? Misschien, maar misschien ook niet. Wat maakt nu dat? De emotie, is daar ruimte voor emotie? Ben ik niet mijn eigen bajes? Dus ik heb ook emotietelling met storytelling gecombineerd. Ik heb een soort van vier harten in een soort van klaver gemaakt met de binnenste ring en buitenste ring, met storytelling en emotieteling, storytelling, storysharing, storylistening, en dan nog eentje, rond een emotie. Die heb ik met elkaar gecombineerd, omdat ik denk dat als je dat kunt gebruiken op de huidige problematiek van bijvoorbeeld vluchtelingenbeleid, als je binnen organisaties kijkt dan heb je daar ook gemarginaliseerde groepen. Als je die techniek erop zou toepassen, dan komt er veel meer informatie. Waar je ook iets mee kunt en begrijpen wil niet zeggen dat je gelijk hebt, of dat je daar ja tegen moet zeggen. Maar begrijpen is wel dat je begrip hebt, ook voor de context waarin iemand of een groep of een afdeling moet presteren. Hoe kun je effectiever worden met je team? Dat is niet omdat je niet zo'n goede techniek... Ja misschien ook... Als je echt duurzaam wilt investeren, moet je investeren vanuit je hart, niet vanuit...

I= De intrinsieke motivatie, dat zie je ook steeds meer terug in de oude garde. Mijn collega's, mijn teamleden variëren heel erg. Ik heb een teamlid van 60, veelal zijn boven de 40, maar ik heb ook een jongeling die is net afgestudeerd, 27, en ik merk bij hem dat er hele andere facetten spelen. Veel meer op de eigen motivatie.

R= Logisch. Die zijn nog heel met presteren bezig. Die zien niet het grotere plaatje. Omdat ze op micro prestaties worden aangesproken, als het beleid, het bestuur van zo'n organisatie veel meer de visie uitdraagt van verantwoordelijkheid, dan zie je dat daar hele andere dynamieken gaan plaatsvinden. Dat is precies de reden waarom ik denk: we moeten juist die middengroep gaan coachen, omdat dat de mensen zijn die moeten leren hoe ze die organisaties moeten vormen. Dan is storytelling gewoon een heel mooi instrument. Maar niet storytelling om storytelling, maar omdat een interventie kan geven om de diepte in te komen. Zonder dat je therapeut wordt, want dat is een vak apart.

I= Dat is een hele brede, kan je nu ook voor mij een definitie geven? Want we hebben het over hype gehad. Kun je ook een definitie geven over wat dan storytelling is?

[PAUZE]

R= Voor mij is storytelling als je met iemand in gesprek bent, en je deelt met elkaar een verhaal, waar een betekenis aan gegeven kan worden. Als het je raakt in het hart, als een ander zich gehoord voelt, als een ander de gelegenheid heeft gekregen om zijn verhaal te vertellen, dat er ook wordt geluisterd, dat er een soort begrip ontstaat.

I= Moet dat het doel zijn?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ik denk dat er veel doelen aan zitten, maar begrip is een belangrijke factor. Als je begrip hebt, heb je inzicht en als je inzicht hebt, kun je goed doen voor de mens. Ik probeer na te denken over al die mensen die in die vluchtelingenkampen zitten.

I= Niet alleen informeren.

R= Ook, maar ook erkenning geven. Als er erkenning wordt gegeven, als er niet wordt genegeerd, want als dat gebeurt, dan kan je verhaal vertellen wat je wilt, maar dan kun je net zo goed een monoloog houden. Als je technisch naar storytellers gaat kijken kan dat, van een monoloog een verhaal maken.

[PAUZE]

R= Wat ik persoonlijk interessant vind, is geen deelvraag, maar over versiering en dat soort dingen, ik zei net die 28.000, kaf en koren. Wat ik wil weten is: vind je het goed dat iedereen zichzelf als storyteller mag neerzetten of heb je bepaalde houvast nodig? Moet je bepaalde artikelen hebben gelezen?

I= Bedoel je dat de titulatuur storyteller?

R= Nee, als bedrijven die dat doen en neerzetten, zoals KPN terecht komt bij iemand die het niet helemaal volgens de normen hanteert, is dat een gevaar voor de gevestigde horde of is dat juist?

I= Ik denk altijd maar: je valt vanzelf door de mand. Dat kun je een keer verkeerd doen, moet je het daardoor beschermen? Ik weet het niet. Het hangt van zoveel factoren af, met de context vanuit Turkije of de context vanuit Friesland. Doe je dan dezelfde dingen? Ja. Als je het technisch aanpakt. Ik weet het niet. Is het dan een functie? Je hebt chieff hapiness huppelepup, het is maar net welk naampje je het geeft. Dus ik weet het niet. Als je zegt dat je storyteller bent, oké, laat maar zien dan. Ik wil wel weten hoe dan. Moet je het beschermen met een certificering?

R= Het valt me wel op, ik heb de helft van de twaalf gehad, bij de eerste zes was het voornamelijk de helft waarvan ik wist: die wist de Hero's Journey, die kende de artikelen die je net opnoemde, Mieke Bouman. Die weten precies alles te vertellen daarover en kunnen aan de hand van een bepaalde idee of concept dat toepassen bij elke organisatie, klein of groot.

I= Ze stoppen iedereen in hokjes. Ik vind dat niet oké. Het is goed als je zo'n techniek kunt toepassen, maar is het zaligmakend? Ik denk van niet, want als je in zo'n model Campbell heeft dat model ontwikkeld. Dat geeft niet, dan mis je volgens mij de essentie waar het om gaat. Ik zie ook in het model van Campbell niet terug het spirituele aspect.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Adkinsen gaat ook over, ze noemen het woord spiritueel, maar intussen zit het ineen techniek vast. Ik wil geen techniek, ik heb ook een model, maar is het zaligmakend? Nee. Omdat we ons ontwikkelen.

[PAUZE]

R= Certificering zou het helpen? Zou je een storytelling academy op moeten richten? Denk het niet.

I= Echt een certificering zou ook niet helpen, bestaansrecht...

Je had het net over een URL die je verkocht hebt, die je weg hebt gedaan.

R= Ja heb ik weg gegaan. Ik zat net te denken aan een spirituele school, hoe je anders naar de werkelijkheid kan kijken. Zodat kinderen niet meer zo gefocust zijn op de Cito-toets, maar hun talenten kunnen ontwikkelen. Het is allemaal veel groter dan dat, het is óók storytelling, niet alleen ratio. Niet alleen emotie. Het gaat om de balans. Dat wat nodig is op dat moment. Als je nu in de auto stapt en je rijdt naar Italië of Griekenland, dan kan je praten wat je wil met je technische verhaaltje, maar als je dat niet met je hart kunt luisteren, ben je weg. Het zit hem heel erg in je hart en in je empathie en in hoe je naar de wereld kijkt. Het is niet goed of fout, maar het is een manier. Ik denk dat het heel erg nodig is. In mijn beleving is storytelling een vehicle, maar ik denk dat het heel belangrijk is, dat stukje dat dat onderschat wordt. Als je nu marketingtechnisch kijkt... Je hebt KPN, waarom zou ik mijn abonnement daar afnemen? Omdat KPN toevallig de oudste? Grootste?

I= Beste bereik, dat is voor ratio belangrijk, maar toch wil je ergens iets gunnen. Dus je gunfactor, wat ik weet vanuit de E-commerce, is dat het steeds belangrijker wordt dat bedrijven eenpittertjes, maar ook multinationals niet alleen moeten zeggen: 'Kijk hoe goed ik ben'. Want ik weet wel hoe goed je bent. Als ik naar je CV kijk of staat van dienst, oude betrouwbare bronnen, dan denk ik: wat doet KPN voor de gemeenschap? Wat doet Shell in Afrika? Ik wil niet meer bij Shell tanken. Ik wil geen Bos kleding meer dragen. Toen ik hoorde dat zij in de Tweede Wereldoorlog voor de naties... Snap je? Hoe goed dat verhaal van Bos in elkaar steekt of van Shell...

R= Ik snap het heel goed. Dat is bij mij ook zo. Je kan de grootste of beste zijn of elk vinkje bij mij hebben, maar als ik vind dat jij iets enorm fout hebt gedaan voor de mensheid of waar we lijnrecht tegenover staan. Ook al ben je de beste of de goedkoopste, dat maakt me niet uit. Dan kan ik het niet aan mijzelf verkopen.

7.8 Interview met respondent #7

Transcript R7

I= Interviewer

R= Respondent

R= 'Wat is de beslissende factor nu geweest, dat de mensheid zich heeft kunnen ontwikkelen?', t.o.v.: waarom zijn we niet allemaal neanderthalers gebleven? Hij zegt: 'er is maar een factor. Dat is het feit dat wij verhalen kunnen uitwisselen. Dat is de beslissende factor, waarom de mensheid zich heeft kunnen ontwikkelen. Op het moment dat ik verhalen kan uitwisselen, kan ik zaken ontwikkelen, organisaties ontwikkelen, koninkrijken ontwikkelen. Ik ga het verhaal doen dat ik een plaatsvervanger ben van God en al die mensen gaan daarin gebleven. 'Hij is daadwerkelijk plaatsvervanger van God'. Dus ik ben lijf eigene etc. Dus je zou bijna kunnen zeggen: het DNA-verhaal of verhalen vertellen, zit gewoon ingebouwd in de mens. We zijn ook een sociaal wezen. Waar wat is er op een gegeven moment gebeurd? Vroeger werd het heel zwaar ingezet. Middeleeuwen, God, religie etc., dat was heel zwaar in het verhaal. Maar ik denk dat wij in onze samenleving, zo'n 30/40 jaar geleden, dat wij werden zo professioneel in marketing en reclame, wat in opkomst gekomen is na de tweede wereldoorlog... Ik ben van origine historicus. Ik heb onderzoeken zat meegemaakt bij bedrijven, waar de directie in de jaren '20 '30 altijd zei: 'reclame hoeven we niet te doen, dat is vies, want een goed product heeft geen reclame nodig en verkoopt zichzelf'. Toen is reclame en marketing gekomen. Op een gegeven moment hebben we dat zo professioneel gedaan, dat op dat moment allemaal buitenkantjes werden gebouwd. Toen zijn we ook iets verloren. Het was zo ontzettend professioneel, dat mensen ook iets begonnen te voelen, van: 'hee, dit is gemaakte werkelijkheid. Waar is nou ook nog ergens het echte verhaal? Waar zijn de mensen gebleven?'. Nou, toen is storytelling opgekomen. Een beetje onder invloed van Amerika, want daar is eigenlijk het ontstaan. Je noemde net de man van de reis van de HELD, die heeft er veel aan bijgedragen. Toen is communicatietechniek ingezet. Dat is in Nederland ook gebeurd. Je zou kunnen zeggen dat het een beetje is ontstaan rond 2000. Toen is storytelling zich gaan ontwikkelen. Wat je dan ziet, is dat storytelling in de ontwikkeling heeft het ook een aantal invullingen gekregen. Een lijn gaat heel erg naar de marketing. Je zou kunnen zeggen de Bertoli van Unilever, dat is op een bepaalde manier storytelling, maar dat gaat naar de marketing toe. Toen is het onder andere storytelling naar leiderschapsdingen toegegaan vroeger was je directeur. Je denkt toch niet dat een directeur 50/60 jaar geleden met collega's over z'n pijn, angsten, ambities en dromen ging zitten praten? Dat was er niet bij. Nu zie je dat wel. Dan heb je de kant, die gaat meer naar engagement. Een kant gaat meer naar sales. Dus het is aan het uitwaaien. Ik denk eerder dat we met storytelling, dat we daar nog maar 20% van ontdekt hebben. Dat er nog zoveel te ontdekken valt, hoe dat nou echt werkt. Hoe krijg je nou mensen echt geconnect met storytelling? Dus ja, voor mij is het zeker niet iets wat van voorbijgaande aard is.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Oké. Niet van voorbijgaande aard. Het is juist aan het expanderen. Het wordt steeds meer. Zou het dan nog wel een hype kunnen zijn? Een hype hoeft niet zo te zijn dat het van oudsher niet bestaan heeft. Een hype heb ik omschreven als iets wat op dit moment binnen een tijdspan van vijf jaar heel veel media-aandacht krijgt.

R= Je moet het zo zien. Je moet storytelling op dat moment niet verbijzonderen, maar gewoon kijken: 'oké, dat is storytelling'. De wetten die voor storytelling gelden, gelden die nou ook voor onze totale samenleving? Ja. In ons economische model zie je dus dat je bedrijven hebt die echt met duurzaamheid bezig zijn, maar ook echt. En je hebt natuurlijk de green washers. Dus je hebt altijd organisaties die het echt menen en anderen nemen dat over, maar doen er weinig voor. Shell, bijvoorbeeld.

I= Shell is niet echt groen, maar ze hebben een hele maatschappelijk verantwoorde onderneming erbij.

R= Ik wil er geen namen aan plakken, maar je ziet dus ook bij mensen... Je hebt mensen, die gaan de diepgang in. Die vinden dat belangrijk. En je hebt mensen, die blijven in een soort oppervlakkigheid elven. Dat zal niet snel verschillen dat heb je ook met storytelling. Je hebt organisaties die dat serieus willen oplossen. Alleen, storytelling vraagt wel om een zeker doorzettingsvermogen. Veel organisaties hebben een scope van korte termijn, dus die denken: 'oké, wondermiddeltje', maar het is geen wondermiddeltje. Het vraagt in feite om een lifestyle aanpassing, omdat je dus wat anders in het leven wilt staan, wat anders moet denken. Uiteindelijk waar het om gaat, en dat is bij storytelling... Je hebt twee soorten storytelling. Je hebt het als individu. Maar je het ook als: ik werk als individu bij een organisatie, maar de organisatie heeft ook een verhaal. Je bent op dat moment onderdeel van een collectief verhaal. Dat is natuurlijk heel interessant. Wat is dat verhaal? Wat worden er voor verhalen in uitgewisseld, zodat jij het idee hebt dat je voeding blijft houden? Je zou ook kunnen zeggen, dat is een stelling die ik hanteer... Tegenwoordig is er maar een, afgezien van ons milieuprobleem, zie je dat tegenwoordig identiteit een groot issue is. Hele analyses waarom populistten opkomen en dit en dat. Oké. Allebei onder andere dat wereld veranderen, dynamiek, mensen verliezen een beetje hun thuisgevoel, om zo maar te zeggen. Dus groepsvorming, het gevoel geven dat mensen iets met elkaar hebben, is natuurlijk heel belangrijk. Niet alleen voor de individuele mens, maar überhaupt voor organisaties, voor landen, voor culturen etc. ik denk dat storytelling daarbinnen in de toekomst een essentiële rol gaat spelen. Dan heb ik het niet over het hele nationalistische, want er zijn natuurlijk ook verhalen dat jij storytelling gaat toepassen. Meer vanuit een soort humanistisch gedreven... Ik denk dat het nog een stuk in de verdieping gaat. Maar veel bedrijven en organisaties zijn daar nog niet, omdat ze nog steeds denken dat ze business kunnen doen zoals ze de afgelopen 50 a 100 jaar hebben gedaan. Op een easy manier winst maken. Aandeelhouderswaarde vooropzetten. Ik denk at bedrijven uiteindelijk.... Dat zie je wel, dat ze meer naar maatschappelijke verantwoordelijkheid en ook iets moeten teruggeven aan de samenleving. Net als kerken enzo. Die hebben we nog wel, maar over het algemeen zijn organisaties en bedrijven eigenlijk leefgemeenschappen. Het kan tijdelijk zijn, dat je er drie jaar werkt, maar je wil toch het gevoel hebben dat je er thuishoort.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Erbij hoort. Waar hoor je dan bij? Dan heb je het over cultuur en verhaal. En hoe sterker een bedrijf of een organisatie dat kan maken... Ik denk dat je dat uiteindelijk terugziet in minder verloop, in medewerkerstevredenheid en dit en dat. En weet je wat ook nog zoiets is? Veel organisaties maken het allemaal heel ingewikkeld. Maar mensen kunnen gewinverhalen uitwisselen. Het is gewoon leuk, toch? 'Vertel eens wat jij gister beleefd hebt bij die klant. Oh, leuk'. Hè? Je kunt zeggen dat het anekdotisch is, maar het is een beetje het zout en peper in het leven van mensen.

I= Heel goed. Ik heb een aantal vragen nog. Want als eerste wil ik dan vragen aan jou... je had het net heel kort over organizational storytelling, denk ik. Dan wil ik even graag van jou de definitie daarvan weten. Als tweede... Je had het er net over dat bedrijven uiteindelijk door het wegvallen van de kerk of geloof moet je dan even denken, dat ze een soort meer bijeenkomst of de nieuwe communities zijn. Dan wil ik even weten, van: ik zie bij KPN dat je voor 10 jaar terug had je 'de KPN'er'. Die kon je heel goed omschrijven. Dat was iemand die veel wijsheid had m.b.t. techniek, televisie, radio, internet. En die personen, die werden dan ook als KPN 'er benoemd, omdat ze zagen: 'oké, die heeft een groen hartje. Die weet precies waar het om gaat. Die staat voor het bedrijf'. Maar door de vele reorganisaties en de hoge burn-out ratio's, zie je gewoon dat de KPN 'er niet meer bestaat. De intrinsieke motivatie is weg. Het zijn meer salaris gedreven monteurs. In hoeverre kun je verklaren dat storytelling daar wellicht een impact op zou hebben? Die twee zou ik toch even van je willen horen.

R= Een organizational storytelling. Wat je daar beschrijft. Uit de enquêtes blijkt altijd, als je mensen vraagt: 'waarom werk je bij een organisatie? Wat vind je leuk?'. Dan zie je eigenlijk altijd het salaris, maar er komt altijd maar een ding bovendien, en dat is contact met collega's. Dat is wat mensen heel belangrijk vinden. Contact met collega's. Dat vinden ze leuk. 'Ha, Pieter. Daghan'. Dat en dat. Dat is uiteindelijk toch een soort thuis in het familiegevoel. Wat hebben mensen nodig in een organisatie, ergens op de vloer, een gevoel van warmte en connectie. Dan kan je natuurlijk de hele dag online... KPN is daar ook heel sterk in. Maar soms is het ook wel eens fijn dat je van online weer even offline zit. Wij zeggen heel direct: 'ik wil het liever persoonlijk doen'. Als je een gesprek via skype doet, krijg je toch net een andere interactie en gevoel. Oké, organizational storytelling, wat de naam zegt natuurlijk... het is met een S en met een Z. Het hangt ervan af waar de klant zit, maar het systeem is hetzelfde. Er is op een gegeven moment vanuit communicatie is corporate story geïntroduceerd. Je zou kunnen zeggen dat, dat het echte UBO-verhaal is. Het is corporate. Je zou kunnen zeggen: 'die pakt alles', maar die letten ook wel heel erg op het interne en externe verhaal. De organizational storytelling focust zich vooral eigenlijk op het interne verhaal. Eigenlijk hebben ze maar een doel, en dat is het engagement versterken. Dat is kort gezegd.... Waarom kan dat effectief zijn? Stel je hebt een organisatie waar het op dat moment wat minder gaat. Dat je zegt: 'oké, prima'. Vaak wat oudere managers kunnen dat goed vergelijken. 'Vroeger was het veel beter'. Voordat je met een organisatie weer een stap kan maken, dat is ook zo bij mensen, dan is het soms ook eventjes goed, even heel goed, om het zuur eruit te laten vloeien. Laat mensen maar even zeggen wat er allemaal mis is. Even gal spuiten.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Dat kun je ook natuurlijk als collectief verhaal. Soms wordt het natuurlijk vaak gedaan alsof het er niet is. Dan komt er een manager en die gaat allemaal fantastische dingen zeggen. Allemaal PowerPoint. 'Dit zijn onze doelen. We gaan goed. Dit jaar halen we vijf procent marge, maar volgend jaar willen we zes', etc. maar dat zijn natuurlijk de verhalen die op dat moment geen weerklank vinden, omdat op een of ander manier zitten mensen nog in een ander verhaal: ik heb het hier niet naar mijn zin. Dus dat gal spuiten is heel belangrijk. Maar dan komt die: dan is het toch weer met elkaar kijken wat voor verhaal we willen ontwikkelen en wat is dat verhaal dan? Dan is er eigenlijk iets... Ja, dat is heel gek. Het lijkt wel of een hele hoop mensen dat niet door hebben. Maar op het moment dat je met elkaar collectief een verhaal tweet te ontwikkelen, zijn er twee elementen van belang. Je zou kunnen zeggen: 'dat moet een verhaaltje zijn'. Losse verhalen. 'Hoe sta jij erin, Daghan? Hoe sta jij erin, Pieter?'. Maar het grappige is, op het moment dat jij vertelt hoe jij erin staat of wat jij hebt of wat ik heb, blijven dat losse verhaaltjes. Die zijn belangrijk, maar die losse verhaaltjes moeten zich ergens toe verhouden. Dus je hebt ook altijd een collectief verhaal nodig, om te weten: 'oké, is wel leuk dat ik Daghan's verhaal hoor, maar als ik het niet ergens aan relateren...'. **Met organizational storytelling heb je ook een story nodig. Oké, jij vertelt een verhaal, jij vertelt een verhaal, die vertelt een verhaal. Wat bindt nou die verhalen?** 'Oh, ik hoor in die verhalen dat ze eigenlijk...'. Kan dat zo zijn? Ja. Dus je kunt op dat moment voortdurend interactie plaats hebben tussen... Stel je voor: je bent nu hier. Over een jaar is het dit en dat. Dat is mooi. Dan ben je aan het uitwisselen en zeg je: 'Daghan, X (geanonimiseerd), zullen we even kijken naar onze organizational stories? Waar staan we dan? Wat is er aan het ontstaan?'. Dat heeft iemand vaak nodig. Dat is een sturing, die vaak voor een hele hoop organisaties lastig is, **omdat die organizational story vraagt om consistentie en continuïteit**, en de storytelling vraagt natuurlijk om... Ja, dat kan gewoon dagelijks. Continuïteit. Waar is de gemiddelde marketingmanager, heeft dacht ik onlangs... Is anderhalf jaar. Dan is die alweer weg. Die mensen zijn niet geïnteresseerd in continuïteit, want die hebben de focus op korte termijn. 'Ik moet even een leuke campagne doen en ik moet dat en dat doen', maar niemand is bezig om te zeggen: 'luister eens'. Dan komt er weer een andere communicatiemanager en die gaat wat anders doen.

I= Of een nieuwe CEO, die het communicatieplan helemaal niks vindt, terwijl dat wellicht een doorlooptijd had van...

R= Kijk, termijnstelling heet met het menselijke wezen te maken. Dat is dit. Een organisatie kun je vergelijken ook met de mens. Dat is eigenlijk allemaal hetzelfde. Dat je dan zegt: 'als er met jou iets gebeurt, dan breekt er brand los'. Dan schiet jij in de stress. Dat is bij een groot bedrijf ook. Op het bedrijventerrein is dat precies hetzelfde. Als alles goed gaat met jou en de motor loopt, is er niks aan de hand. Dat is met een organisatie ook. Nou ben ik even... Ik had weer zón leuk tussenstapje. Je ziet hoe ik praat. Ik probeer gewoon te verbanden.

I= Als een kapstok.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja. Ik was bezig met het opbouwen van een statement. Even kijken. Oh ja, mijn persoonlijke statement... Ik heb 'm weer. Mensen hebben aan de ene kant behoefte aan houvast, structuur. Jij bent getrouwd. Dat is een bepaalde structuur, waar jij op een of andere manier vertrouwen in hebt dat die structuur je hele leven mee gaat. En tegelijkertijd heb jij je dagelijkse flexibiliteit. Vandaag heb je een gesprek met mij. Over een uur kan je iets anders hebben en dit en dat. Dat is date tot date. Een mens heeft altijd twee karakters. Het stamt ergens uit voort. Dat is familie dingetjes. Het zijn langere lijnen. Het leven van je vader, van je moeder, van je grootouders. Je denkt: 'oh, ik zit toch in een soort langere structuur'. Maar tegelijkertijd leef je. Dat is bij bedrijven ook. Bij bedrijven, aan de ene kant heb je de lange continuïteit, en de day to day huppelepup. Maar over het algemeen zie je dat veel organisaties de neiging hebben om heel veel focus te leggen op day to day. Dan zeggen ze op een gegeven moment: 'vandaag hebben we deze naam voor ons bedrijf. Er komt een fusie. Na drie jaar wordt de naam aangepast'. Oké, we gaan het logo dusdanig aanpassen en dit en dat. Dat kan allemaal nog wel. Maar ze onderschatten dat mensen heel veel behoefte hebben aan een stukje vastigheid. Uit welk onderzoek blijkt, op het moment dat je tegen medewerkers zegt: 'we gaan even jouw bureau anders zetten', dat, dat al voor medewerkers... 'ik zit hier al jarenlang', en dit en dat. Dus op het moment dat jij in deze tijd een steeds groter beroep doet, en dat is gewoon zo, want de tijd wordt steeds meer... Aan de ene kant krijg je die storming. Die wordt steeds extremer. En dus hoeft dat geen probleem te zijn. Als je dit gaat doen, waar heb je dan behoefte aan dat hier iets is. Als je zegt: 'laat ik storytelling doen?'. Dat kan. Dan heb je dus behoefte dat er ook een organizational storytelling is. De meeste mensen begrijpen dat niet. Dan zeg ik: 'goh, als jij de waarom gevonden hebt en je weet tot het diepste wat de echte essenties zijn van jouw verhaal, koester dat nou dan gewoon 100 jaar'. Maar op het moment dat jij zegt: 'ik wil mijn waarde aanpassen', doe dat gewoon. Maar blijf waken dat je als organisatie... Kijk, het is als mens heel fijn als je ergens in een organisatie stap... Stel je voor dat ik morgen begin bij KPN. Jij bent iemand die staat in de traditie. Jij denkt: 'misschien krijg jij straks ook kinderen'. Je hebt toch het idee dat het een stukje dwangbeleid is naar je ouders, want die hebben je op de wereld gezet. Die hebben jou altijd gekoesterd. Wauw. Dus jij weet ook als mens, dat je kan zeggen: 'ik ben niet de wereld'. Oké. Het is voor mensen in een bedrijf ook fijn dat ze ergens in stappen en wel weten: 'ik stap in een soort traditie. Het grootste doel wat elk bedrijf en connectie heeft, is het voortbestaan van de organisatie'.

I= Bestaansrecht.

R= Ja. Het voortbestaan. Daar gaat het uiteindelijk om. Zoals familie. Jij hebt nu ook al een verantwoordelijkheid. Stel je voor dat jij kinderen hebt, dan heb jij een verantwoordelijkheid. Ik moet zorgen dat ze dit en dat. Goed opgroeien. Zo goed mogelijk. Geen suiker. Dat is het belangrijke. In dat voortbestaan, koppelt natuurlijk heel goed die organizational story of die corporate story, omdat je dan continu ook kan realiteren aan iets... wat draagt bij aan ons voortbestaan? Wat is de continuïteit? Wat is de lange termijn? Het zou voor directies ook heel goed zijn om niet de hele dag die actualiteit getrokken te worden. Kijk bij KPN, hoeveel technologische veranderingen, dat is onvoorstelbaar. Daar hopt die hele organisatie achteraan. Dat is heel knap. Maar tegelijkertijd is er ook een continu.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Die verhalen in storytelling kunnen veranderen. Nu worden er andere verhalen verteld dan 30 jaar geleden. Maar de relatie met de organizational story, kan hetzelfde zijn. Het kan zelfs zo zijn dat je zegt: 'natuurlijk was de organizational story 30 jaar hetzelfde, maar de kern waar het ons altijd om gegaan is, in de functie die we hebben en de interactie naar de samenleving en klanten...'. Je gaat mij toch niet vertellen dat de klanten anders zijn? Die zijn helemaal niet anders. Het wezen blijft hetzelfde.

I= Dan ga ik even een ding noemen. Want het statement van KPN is op dit moment bijvoorbeeld persoonlijke eenvoud etc. maar in het DNA staat verbinden. Dat was 100 jaar geleden zo. Was hetzelfde. 50 of 40 jaar geleden met de fax, dat was nog steeds verbinden. Toen internet kwam was het ook nog verbinden. Dat is die core.

R= Verbinden zou een element kunnen zijn in die lange termijn, dat je zegt: 'goh...'. Maar wat je gaat zien... zo'n organizational story geeft jou ook het vermogen om op een bepaalde manier terug te kijken in je eigen geschiedenis, want je gaat anders kijken. Of je vanuit verbinding kijkt of je kijkt vanuit het aantal klanten. Daar kijk je anders naar. Dus verbinden is zeg maar... Ik noem het maar ene het kernconcept. Natuurlijk zit daar wel ontwikkeling in. Het heeft nu andere elementen dan 100 jaar geleden. Toen was er geen internet. Maar het blijft verbinden. Je moet continu ook reflecteren op dat verbinden.

I= Dat verbinden is dat constante. En de rest...

R= Maar de kleuring in verbinden, dat kan wel veranderen. Je moet continu nadenken: 'oké, komen er misschien nieuwe elementen in?'. Weet ik veel. Misschien dat we over 20 jaar, dat we ook mensen kunnen verbinden door psychedelica, of door weet ik wat. Dat weet je niet. Maar, oké, het verhaal blijft constant. Blijft nog steeds verbinden.

I= Het middel hoe we dat doen kan veranderen.

R= Dat verbinden, op een gegeven moment zijn jullie dat ook te technisch en rationeel gaan invullen. Toen was het alleen maar: 'verbinden... als wij zendmasten maken... dit en dat. Operatie geslaagd'. Dan gaat het mij ook, als ik in contact kom met iemand van KPN, heb ik het gevoel dat het een mens is die gericht is op verbinden. Als ik met iemand van KPN spreek en ik zeg: 'wat heb jij dan zelf met verbinden?'. Dan kan hij met storytelling iets zeggen en dan komt het. Even een opmerking... jij begon in het begin jouw introductie. Daar zag je nog steeds, is logisch, dat jij nog steeds heel erg vanuit zender gericht aan het redeneren was. Je zei: 'vroeger hadden we allemaal PowerPoint. We zijn na gaan deken. Ons verhaal. Hoe willen we ons verhaal?'. In de sales is er natuurlijk maar een heel effectief iets vanuit storytelling, en dat is natuurlijk verhalen aan de klant. 'Goh, wat een interessant bedrijf'. Wat wil je bereiken? Wat zijn nou uw dromen? Hoe staat u in de wereld? Dat is een vraag. Pas op het moment... misschien voelt iemand zich op dat moment gezien en herkend. Op dat moment gaat die man iets vertellen. Er gaat een verhaaltje ontstaan. Die zegt: 'dit en dat. Dit is voor mij belangrijk'. Iemand kan zeggen: 'duurzaamheid... Ik heb een grote verantwoordelijkheid als ik mijn kinderen zie. Ik wil daarin een verhaal doen'.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Komt er toch een beetje uit. Hij staat als het waren met een been binnen de organisatie en een erbuiten. Dan is het meer belangrijk dat zo'n iemand connected blijft aan het verhaal. Dus die functie wordt daardoor nog vele malen belangrijker, want organisaties versplinteren nu eenmaal. 'Als we dit allemaal...'

I= Geen hoofdkantoor. Regiokantoren.

R= Ja. Dus je moet op een bepaalde manier die mensen toch in contact brengen met het verhaal. Dat zij weer eventjes... Dan kan het zijn dat het weer eventjes interessant is, van: 'hee, goh, hoe blijf jou nou connected? Hoe is jouw gevoel bij KPN? Jij zit 60% van je tijd...'. Eigenlijk wordt het daar belangrijker door.

I= En spiritualiteit. We hadden het net over de kerk en geloof. Door het wegvallen van zo'n grote val, bouwval, waar je samen hoort, dan gaat die constante weer.

R= Dat is ook een constante. Hoewel tegenwoordig natuurlijk... dat was wel grappig. Vroeger konden bedrijven bijna. Toen kwam op een gegeven moment het woord 'coaching'. Toen had je leiderschapscoaches. Dan zitten ze te huilen in zo'n sessie. Allemaal leiderschap coaching en training. Dan kan alles. Maar een stukje spiritualiteit... Dan kan alles. Dat is hetzelfde met spiritualiteit. Je zou ook kunnen zeggen: 'we maken het wat kleiner en dan gaan we naar zingeving'. Eerst spiritualiteit. Dan ga je naar zingeving. Dan ga je naar betekenisgeving. Dan ga je naar een mooi Engels woord 'purpose'. Die zie je in die Angelsaksische wereld, hoor je voortdurend: 'purpose, purpose, purpose'. Een beetje opgekomen naar de crisis, natuurlijk. We zitten elkaar een beetje allemaal naar de Filistijnen te helpen. Waarom doen we dat? We zijn de aarde aan het opblazen. Dat kan toch niet allemaal de bedoeling zijn? Dus ik vind.... Ik vind purpose, is wel een mooi woord.

I= Die heb ik ook gehoord. Purpose storytelling had Mieke Bouma.

R= Ja, dan krijg je dat weer. Ik kan 100 dingen maken over storytelling. Purpose storytelling, oké, prima. Maar purpose...

I= Heeft storyteling altijd een doel? Dat wil ik ook wel even weten.

R= In principe heeft storytelling altijd een doel. Dan zit ik weer op het story gedeelte. In principe, een corporate story, probeert natuurlijk purpose te vinden. De alles verbindende essentie. Wij noemen dat een kernconcept. De essentie. De waarom. Dat ligt eigenlijk allemaal bij hetzelfde alleen, kijk... Ik geef je ook allemaal kleine tips. Er is iets heel essentieels. Het klinkt bijna zo simpel. Maar eigenlijk weten... Ik durf te wedden dat bij jullie in het bedrijf, en zeker ook aan de top, dat een hele hoop bedrijven niet eens weten wat een verhaal is. Die weten niet wat een verhaal is. Die denken dan: 'verhaal, oké, prima'. Dan zeggen ze: 'klein duimpje of die film'. Maar wat is nou een verhaal? Wat is nou een verhaal? Ja, KPN heeft verhalen en KPN heeft communicatie. Dat zie ik allemaal wel. Maar heeft KPN... KPN heeft een verhaal. Dan komt ook de essentie. KPN heeft een verhaal.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Maar is KPN een verhaal? Dat is een verschil. Als je naar de 'is' gaat... Is een verhaal... Wat is dan het verhaal, eigenlijk? Wat is dat? Dan zeg je op een gegeven moment: 'we hebben 10 verhalen van medewerkers op onze site staan'. Is dat een verhaal? Dan kom je op de essentie. Veel organisaties, die hebben dan... Als ik dan vraag: 'goh, hebben jullie een purpose of een waarom?'. 'Ja, dat hebben we'. Gisteren zat ik nog ergens... Sorry. Even kijken. Even de essentie. Dan vraag je aan de organisatie: 'heb je dit?'. 'Ja, dat hebben wij'. Dan zeggen ze: 'kijk naar onze missie'. De missie zit allemaal op dezelfde lijn. Dan komt er een missie. Dan zitten er meestal een stuk of vijf/zes/zeven/acht/negen/tien regels. Vaak zit daar van alles ingepropt. Daar kijk je dan naar. Dan zeg je op een gegeven moment: 'oké, interessant. Wat is nou het verhaal?'. Er is namelijk... Ik kan je het ook op een andere manier laten zien. Dat is wel even interessant. Ik kan het zo laten zien. Heel eenvoudig, eigenlijk. Even kijken of ik 'm zo snel kan vinden... Die maakt veel duidelijk. Dat is heel essentieel. Die niet... nou, ik kan het ook even vertellen.

I= Graag.

R= We zitten hier trouwens in het kader van storytelling... Ik had een sessie bij Achmea. Die waren op zoek naar hun waarom of prupose. Dat hadden ze an sich al heel goed al voorbereid. Dat was een hele grote stuurgroep, of hoe heet dat intern? Hier heb ik 'm. Meestal wat je dan ziet, is dat het best wel hele uitvoerige projecten worden. Allemaal....

I= Allemaal afdelingen.

R= Daar zit dan heel veel in. Ik had dus die sessie. Voordat ik aan die sessie begon, had ik, een beetje corporate, dat is op zich niet verkeerd, had ik deze foto gemaakt. Dan zie je dan een soort bisschop stoeltje. Dan zie je op dat moment bij hen die woorden staan die bij hen in hun verhaal een belangrijke rol spelen. Vooraf aan die sessie, had ik dat laten zien. 'Dat zijn onze woorden en dit en dit'. Toen stelde ik de vraag: 'kan iemand mij vertellen wat het verhaal van Achmea is?'. Dat kan niet, want je kan niet vertellen wat er verhaal van Achmea is aan de hand van die woorden.

I= Gaat alle kanten op.

R= Ja. Dat zien we veel bij bedrijven. Dan...

I= Dat ze kernwoorden hebben.

R= Ja, die heb je allemaal wel nodig, want dat zijn bouwsteentjes. Dat zijn bouwsteentjes. Als je aan medewerkers vraagt of wie dan ook, en vraagt: 'wat is nou het verhaal van KPN?'. 'Ja, het verhaal van KPN...'. Of ze gaan een missie napraten. Of ze zeggen: 'wij staan voor vrijheid en verbinding'. Maar het mooiste wat je nodig hebt voor een verhaal, is dat iedereen ook weet wat het verhaal is. Het mooiste is natuurlijk dat jij, in het kader van storytelling, een verhalen waarom maakt. Stel je voor dat je je missie hebt. Allemaal prima en prachtig. Zo hoort het soms.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Op een gegeven moment ga je daar nog eens naar kijken, naar wat nou het verhaal en de waarom is. Het meest essentiële wat je dan kunt doen, is het verhalende waarom terugbrengen tot een woord. Toen was het woord... waarom? Er is in communicatie niks zo essentieels als eenvoud. Op het moment dat jij je verhaal kunt opbrengen. In eerste instantie maar een woord. Dat onthoudt makkelijk. Mensen hebben ook altijd moeite met verhalen van die bedrijven. Waarom? Omdat het te veel communicatie items zijn. Sommige bedrijven hebben zeven waardes. Als je aan de medewerkers vraagt om de waardes op te noemen, dan komen mensen maar tot twee/drie. Bovendien zijn het allemaal invullingen. Het is heel lastig om dan te... waar moet ik me nou toe verhouden? Ja.

I= Allemaal invalshoeken.

R= Dus die invalshoeken mogen er wel zijn, maar je hebt als het waren een grote strik nodig. Heel essentieel: is dat ons waarom? Is dat onze purpose? Is dat het houvast waar we ons de komende eeuw aan vasthouden? Dat is het ijzeren geraamte van ons verhaal. Dat er omheen allemaal dingen zweven, die misschien ook wel eens weer gaan veranderen, vinden we niet erg. Maar dat koesteren we en blijven we voortdurend over nadenken. Dat is vaak wat er nodig is. Om een voorbeeld te noemen: wij zijn ook betrokken geweest bij NS. Die hadden ook een zwaar project. Die waren twee/drie jaar bezig, om dat 'waarom' te zoeken. Opmerkelijk, hè? Twee/drie jaar. Ik werd daar toen bij betrokken. Ik heb gezegd: 'we gaan jullie nooit meer vinden'. 'Waarom niet?'. 'Jullie kunnen door de bomen het bos niet meer zien. Logisch. Door al die rationaliteit, positionering, reputatie toestanden... Voorwaardes die allemaal gesteld werden, waar het allemaal aan moest voldoen. Rationeel, emotioneel, alle doelgroepen... Oké. Dan kom je weer... Wij zijn er toen bij betrokken. Toen hebben we teruggekoppeld en gezegd: 'het is eigenlijk heel simpel'. 'Wat dan?'. 'Jullie waarom is vooruit gaan. Dat is wat jullie letterlijk doen met mensen, maar het is ook wat jullie figuurlijk doen. Als jullie je werk goed doen, hebben jullie een duurzamer concept. Als jullie stations locaties gaan ontwikkelen door hele andere soorten dingen...'. Bovendien zei ik toen: 'het is heel opmerkelijk dat de hele Nederlandse organisatie heeft plaatsgevonden langs spoorwegen. Jullie zijn eigenlijk op dat moment al heel erg connected met vooruitgang. Wie wil er nou niet deelgenoot zijn van een verhaal dat te maken heeft met vooruitgang?'. Dat is een verhaal. Vooruitgang. Daar kan ik op alle mogelijke manieren koppeling aan leggen. 'Hoe vul jij dat in? Wat is voor jou belangrijk?'. Dan kan ik dat op elke manier invullen, maar je hebt dan dat verhalende anker. De meeste organisaties hebben een verhalend anker. Die zeggen wel: 'we hebben wel alles'. Dat geloof ik, maar ze missen de kern. Pas op het moment dat je dat hebt, kun je ook gaan storytellen, omdat in eerste instantie iedereen kan connecten. Dat is je verhalend waarom. Ik kan ok verhalen op een ander leven invullen. Dan zeg ik: 'dan gaan we naar de waardes kijken'. Kunnen we ook verhalen over ontwikkelen. Ik zeg: 'prima'. Maar als je zegt als organisatie: 'we bouwen een verhaal', dan weet iedereen: 'dat is ons verhaal'. Een ding: dat iedereen makkelijk onthoudt en niet dat de ene die waardes gaat benaderen en de ander dat. Dat wordt dan leuk. Het is maar een ding, maar je kan 'm helemaal inkleuren zoals j wilt. Het is flexibel, het is leuk. Dan komt er nog iets essentieels. Dan zegt de CEO van die organisatie: 'dat is ons verhaal. Het is niet mijn verhaal'. Dus wij zelf kleuren het verhaal in. Het is alleen maar een kadertje.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Het is een los ding. Wij gaan het verhaal maken. Ik kan je nog iets vertellen.... Ik zat 10/12 jaar geleden bij Coca-Cola Nederland. Coca-Cola Enterprise. Die waren ook een beetje aan het zoeken. HR. Sommige mensen hebben natuurlijk dan... soms ben je gewoon te vroeg. Ik had hun verhalen gehoord. Ik had teruggekoppeld: 'wat jullie moeten doen... Jullie zouden een campagne moeten beginnen voor intern. Een storytelling campagne. Die zou je moeten doen: wij zijn Coca-Cola Enterprises. Wij zijn'. Nu ben je 10/15 jaar verder. Wat zie je overal op staan? 'Wij zijn'. 'Wij zijn Ajax. Wij zijn dit'. Dan is het nog steeds... In het begin is het te begrijpen, dus ze pakken dat over. Nu zie je dat ze dat... Ajax maakt het natuurlijk makkelijk, zo'n voetbalclub. Die gaan het ook invullen. Maar vanuit die kerngedachte, dus 'wij zijn', is in feite organizational storytelling de kerngedachte.

I= Identiteit.

R= Ja. Groepsgevoel. Community. De mens, in wezen zou je kunnen zeggen dat een mens in z'n wezen conservatief is.... Houdt van houvast. Een mens in z'n wezen is een beetje tribaal gericht. 'Oh, hij ziet er iets anders uit, iets ander tintje, iets andere cultuur. Laat ik toch maar even met Pietje praten'. Alleen, ja, wij zijn ook geciviliseerd en wij proberen ons daarvan te ontdoen. Deep down hebben wij dat soort trekjes. Dat is dat groepsgevoel, dat wij-gevoel, wat je hebt in organizational storytelling, om dat ook te bereiken. Dat vraagt ook wel weer, en die tendens zit er wel in, dat vraagt om een stukje... Stukje vraagt er veel vertrouwen. Veiligheid. Als ik in een groep bij KPN mijn dingen moet vertellen, moet ik wel weten dat het veilig is. Niet dat ik denk: 'ik zie hier een verhaal te houden en een of andere manager... dus de cultuur... Mensen zijn voorzichtig, conservatief. Die kijken eerst een beetje de kat uit de boom. 'Ik heb hier te veel mensen zien sneuvelen'. Pas op het moment dat ze het gevoel hebben: 'oké...'

I= Erbij horen, eigenlijk.

R= Dan is het ook fijn, natuurlijk. In feite zeggen bedrijven natuurlijk in de toekomst niet: 'kom bij KPN werken', maar: 'ga deel uitmaken van ons verhaal, onze community'.

I= Ik heb het al een keer eerder gezegd. Je hebt ambassadeurschap. Dus mensen die brand ambassadeur zijn... bijvoorbeeld Apple, met Steve Jobs, die heeft een merknaam neergezet, waarbij mensen zich er prettig bij voelen en al het kampeertentje voor de deur plaatsen, zodat ze een week van tevoren zeker weten dat ze aan een product gaan komen.

R= Dat zijn dan de fans. De fans komen altijd pas als intern het verhaal op orde is.

I= Het externe verhaal is heel duidelijk.

R= Hij is intern begonnen. Met een gedreven drive. 'changing the status quo'. Dat was het. Dat deed een groot appel op nerds. Die vonden: 'the New IBM'. Allemaal mensen... Dan kom je weer: collectief doel. 'Wij gaan het anders oden. Wij gaan de wereld beter maken'. 'We gaan vechten tegen dinosaurussen'. Die fighting spirit, dat is ook wel iets van mensen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Wat natuurlijk op dit moment Elon Musk ook doet. 'Ik wil een duurzame transitie'. Je ziet dus dat hij ook een soort gevecht leven tegen de bestaande groten. Die gaan wel om, maar zonder hem hadden die nog steeds diesel auto's staan maken. Dat is logisch. Dat is conservatief. Als je hele productie erop gericht is, dan ga je zeggen: 'ja, maar het rolt. We gaan dat niet veranderen, want het rolt zo lekker'.

I= Ja, dat zijn hele mooie voorbeelden. Even een andere wending. Dit heb ik ook gevraagd. Ik wil even het volgende weten: je hebt een bedrijfje. Daarin staan een aantal kernwaarden met mensen eromheen. Maar storytelling is niet... Sorry... Is niet een gepatenteerd diploma. Het bestaat niet. Je hebt wel een paar mensen die een certificering uitreiken. Die zeggen: 'nou, je komt van een leerschool van dat, dus ik wil je een certificaat geven dat je volgens mij voldoet aan de voorwaarden'. Hoe kijk jij daar tegenover, dat iedereen zichzelf storytelling mag noemen? Vind je dat, dat moet kunnen? Of vind je dat er een soort diploma/certificering erbij moet komen kijken, zodat je weet: 'oké, die zijn van een leerschool. Die hebben bepaalde kwaliteiten'.

R= Nee. Dat is hetzelfde als met een trainer en coach. Dat is ook een beschermd vak. Ik heb zoiets: 'het is net als soep maken. Uiteindelijk komt het vet toch boven drijven'. Dat zal met dat soort dingen ook wel zijn.

I= Je hebt een aantal mensen in dienst. Heb je daarnaar gekeken, dat ze aan bepaalde eisen vanuit jou voldoen?

R= Nee, natuurlijk. Kijk, het is op momenten is het ook wel een lastig vak. Waarom? Omdat storytelling is in feite een transformerende kracht. Toch wel veel bedrijven en organisaties, die willen de oplossing, zonder de verandering door te maken. Zoals bij veel mensen, natuurlijk. Geef me geen lifestyle, maar geef me een pil. Dat willen bedrijven natuurlijk ook. Maar kijk, de storytelling... Kijk, ik zeg altijd tegen organisaties: in feite moeten jullie... Ik maak altijd grapjes. Ik zeg: 'wij zijn de enige organisatie in Nederland waar de missie in de naam staat. X (geanonimiseerd). Het is onze missie om te zorgen dat de organisatie een storytelling organisatie wordt'. Dan zijn we er niet meer bij betrokken, maar dan is er de interactie met de story en begrijpen mensen het. Maar dat is... Dat is best wel een ding, omdat veel mensen hebben een soort weerstand tegen storytelling. Die denken: 'moeten we nou allemaal verhaaltjes gaan zitten vertellen?'. Veel mensen zijn het niet gewend. Doen ze thuis niet. Maar als ze dan dieper gaan en reflecteren op zichzelf, op een andere manier... 'hoezo is dat nodig?'. Alles is business as usual. En storytelling is ook wel, als je dat begint, is het wel een heel proces. Je moet je eerste story definiëren. Dan moet je zeggen: 'dan moeten we ook met storytelling aan de slag. Laten we eerst met ons management beginnen, zodat die er een beetje gevoel over hebben'. Als dat gebeurd is, dan zeg je: 'laten we eens naar ambassadeurs gaan kijken'. Als we dat zeggen, dan is het: 'oké, dan zijn we er'. Nee. Ik zeg: 'nou hebben we verhalen nodig'. Die ambassadeurs gaan dit. Ons collectieve verhaal moet wel gevuld worden met kleuren. Met daadwerkelijke verhalen. Voor medewerkers is het nou eenmaal zo... als jij als medewerker bent en je ziet een prachtig verhaal van een manager, dan blijft het toch een sappig verhaal.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

We doen wel wat, maar de collega's direct op de werkvloer heeft toch altijd de grootste impact, want dat is er een voor hen. Plus je hebt natuurlijk in het verhalen invullen, het verhalen ophalen, heb je juist ook de verhalen nodig van de werkvloer. Uiteindelijk wil je verder gaan. Je wilt verhalen van klanten hebben. Dat is best een heel proces.

I= Heb je daar een diploma voor nodig?

R= Nee. Omdat alles wat op het vlak ligt van communicatie en marketing. Dat merk ik ook altijd met teksten. In principe vindt iedereen dat die teksten kan schrijven. Je kan wel een paar woordjes schrijven. Daarom heeft men bij teksten ook altijd commentaar, omdat iemand daar een mening over heeft. Ik maak ook vaak dingen mee, dat ik denk: 'eigenlijk heb je geen verstand van die tekst'. Communicatie ook. Iedereen kan communiceren. Natuurlijk kan ik een studie communicatie gaan doen, maar over communicatie heeft iedereen een mening. Als KPN met een campagne komt, dan zal iedereen daar een mening over hebben. 'Ik vind 'm leuk. Ik vind 'm dit. Ik vind 'm waardeloos'. Ik mis nog dit en dat. Zo snel gaat dat.

I= Je zegt dat, maar dit is even bij jullie op de website, want je ziet wel ons verhaal. Dan zie je een aantal mensen. Hoe ben je bij hen terecht gekomen, zonder dat je gekeken hebt of ze een communicatie achtergrond hebben of een marketingachtergrond, want de meesten hebben wel het... Of kan iedereen aankloppen en zeggen: 'ik ben zo geweldig'.

R= Nee. Kijk, waar ik naar gekeken heb, is natuurlijk een beetje naar de markt, waar behoefte aan is. Ik heb gekeken welke storytelling specialismen je in feite nodig hebt. In principe zou je kunnen zeggen dat ik zelf kom vanuit die geschiedenis. Ik ben in het begin heel erg bezig geweest vanuit die story. De story definiëren. Dan zou je kunnen zeggen: 'daar zit een bepaalde vaardigheid'. Het heeft veel met schrijven te maken en veel met analyse kracht. Ook wel met conceptueel vermogen. Oké. Toen kwam ik op een gegeven moment in contact met storytellers, op het vlak van veranderingen en cultuur. In het begin begreep ik die mensen gewoon niet. Ik den: 'wat is dat allemaal voor een geouwehoer?'. 'Ja, maar het gaat over het proces en dit en dat. Je moet mensen meenemen'. Ik was veel meer van: 'oké, dit is het concept. Het concept is geweldig. Applaus. Ga maar aan de slag'. Wat heb ik gemerkt? Wij hebben die ontwikkeling doorgemaakt. Dat we die interne storytelling erbij hebben gepakt. Dat is dat je mensen mee moet nemen. **Het meenemen van mensen in een verhaal, is de essentiële succesfactor.** En dan zeg je: 'mensen meenemen?'. Dat is best wel een proces. Daar kan ik je ook weer een voorbeeld over geven. Kijk, als ik van KPN... Ik nodig 20/30 mensen uit in zo'n zaaltje. En zeg: 'ga jullie verhaal dingesen...'. 'Ik heb een fantastisch concept. Het waarom heb ik verhalend gemaakt'. Ik zet dat woordje er neer. Van die 30 mensen is misschien een/twee conceptueel. Die zit daar mogelijkheden in. De meeste mensen kijken naar zo'n woordje en zien alleen maar een woordje. Alsof ze naar een leeg vlak kijken. Een totale abstractie. Zijn zien daar totaal niet de diepte in. Dus zij denken: 'ja, ik kan ik smet dat woordje', of: 'KPN is toch veel meer en dit en dat?'. Oké. Een ander voorbeeld. We zitten in een workshop. We proberen die mensen dat uit te leggen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Er zit de storyteller en dat het belangrijke is dat dit en dat. Je ziet die mensen al een beetje met holle ogen kijken. Prima. Dus toen draaiden wij dat om. Wij zeiden: 'goh, laten we eens gaan kijken waarom jullie werken bij deze organisatie. Kun je daar iets over vertellen, over je passie en motieven?'. Dus we draaiden 'm om. Dus ze beginnen te vertellen. Komen drie geweldige verhalen. Wij zeiden: 'goh, waar gaan die verhalen nou eigenlijk over? Ik zei: 'nou, zouden die verhalen dan passen in dat concept?'. 'Ja, ja, ja'. Dus zo verbinding maken lukt niet. De verhalen laten ontwikkelen n tegen mensen zeggen: 'waar gaat het verhaal over?', zou dat verhaal dan wel... Dat heb ik moeten leren. Vroeger was ik heel erg: 'jullie zijn niet te geloven'. Dus je moet eerst terug naar de werkelijkheid van de mensen.

I= Net als bij ons. Bijvoorbeeld top-down een verhaal of een verhaal van Bottom-up. Dat werkt.

R= Dat werkt. Het verhaal van top-down werkt dat iedereen zit te knikken. Een applausje daarna. Diegene die het verhaal vertelt, die vertelt het verhaal, dus die zou het wel dingesen. Je moet het helemaal op ervaringsniveau. Daarom zie ik bij ons een aantal verschillende disciplines. Mensen die heel goed zijn conceptueel. Mensen die heel goed zijn in het tekstschrijven. En mensen die bijvoorbeeld heel goed zijn in workshops. En ook weer hun coachen. Waar jij bijvoorbeeld dan een manager inhuurt. Een sessie. Maak jij het weer enthousiast. Dat heb ik ook moeten leren. Vroeger, bij de universiteit, dan moest ik in een werkgroep of voor een dinges staan. Nou, weet je wel? Ik was een beetje extrovert, dus je probeerde je altijd wel te redden met een grapje of dit en dat. Maar nu pas heb je door dat je dan toch ook... Ergens een stuk van de kern af staat. Ik merk in de organisatie ook, en dat is het lastige voor storyteling, dat het niet iedereen gegeven is van nature, om op een gegeven moment in een groep een verhaal te delen. Mensen voelen daar gewoon een soort druk. Een soort stress. Voelen zich beoordeeld. De storytelling vraagt natuurlijk ook heel erg... Dat ik een workshop probeer... dat is gewoon leuk. Wij zijn een hele hoop dingen verhoren van leuk. Bij ons moet het allemaal in een vorm. Je probeert eerst mensen in een soort rust te brengen. Eerst naar een rust. 'Oh, wat prettig eigenlijk'. Mensen komen dan. Een beetje ontspannen. Dan dit en dat. En een vraag die ik altijd van tevoren stel, is: 'wie voelt zich hier een storyteller?'. Dan zie je meestal geen... Zelfs bij grote groepen van 300 man gaan twee vingers omhoog, omdat mensen een bepaald beeld hebben. denk aan de Obama's. Dat soort meester vertellers. Ga je op een gegeven moment aan de slag en ga je verhalen uitwisselen, dan hoor je verhalen, daar krijg je kippenvel van. Dan denk je... Dan denk je achteraf: 'goh, jullie zouden geen storytellers hebben?'. Jij komt natuurlijk uit de Turkse cultuur. Dat is denk ik een wat meer storyteller gedreven cultuur dan de Nederlandse cultuur. Dat is een beetje mijn inschatting. Het is hier natuurlijk wat koeler.

I= Ja. Daar worden veel meer verhalen verteld. Klopt. Aan de etenstafel. Van je oom, over opa.

R= Ja. Dit is veel minder. Dan heb ik het nog niet eens over die 1001 nachten en die mooie poëzie.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Ja, Griekenland en Turkije zit tegen elkaar aan, met de Egeïsche zee ertussen, maar Griekeland bijvoorbeeld heeft heel veel mythes. Ik hoor heel veel verhalen. Aan de andere kant van het water heb je ook net zoveel. Uit de regio komt heel veel aan informatie en gedeelde...

R= Hoe zijn al die verhalen ontstaan? Het is allemaal ordening van samenleving. Mensen iets meegeven. Soms om te troosten. Soms om hoop te bieden. Soms om dingen duidelijk te maken.

I= Zijn dat allemaal doelen, die ik dan voor storytelling zou kunnen gebruiken?

R= Ja.

I= Informeren. Bijeenbrengen. Richting geven.

R= Ja. Dat doet het 'm in feite. Creëert altijd... Ik zie dat ok altijd... Ik kan dat altijd gewoon zien. Ik doe dan regelmatig die workshops. Ik ben met best veel mensen. Het is meestal in het begin een beetje: 'wat moet ik ermee'. Dan zien ze best wel: 'oké, prima. Leg maar uit. Ik doe zelf ook wat dingen'. Een videotje. Dan komt er een van de eerste verhalen uit de organisatie zelf... wie het ook is, die gaat voor de dingen staan. Dan zie je dat mensen hun energieniveau letterlijk omhooggaat. Ze zijn geïnteresseerd natuurlijk in een van hen. Dat is interessant voor de buitenstaander. Dan zie je gewoon in een klap zie je die ogen veel meer.... Dan gaan ze ervoor zitten. Dan denk je: 'wauw'. Wat ze dan ook hebben... Omdat ze dan ook meer... Ze delen ook energie, want ze vinden het ook store, dat dan een... het kan ook vaak een vrouw zijn. Dat een van hen, de eerste... Dat vinden ze ook wauw. Onmiddellijk voel je die positiviteit. Dan gaat die aandacht omhoog. Geweldig om dat altijd te ervaren, vind ik.

I= Grote bedrijven zouden er meer werk van moeten maken.

R= Ja, doen ze ook.

I= Valt tegen, hoor.

R= Ja, bij ons bijvoorbeeld...

I= Als we bijeenkomen, dan hoor je inderdaad de boekhouder praten. 'Daar moeten we naartoe. Dit doen we. Daar moeten we beter...'. Dat is de boekhouder. Maar zoals jij zegt, dat ze niet zelf praten, maar iemand van de werkvloer even een succes laten delen, zodat iedereen zich erin kan vinden...'

R= Vaak worden... Onze vergadercultuur... Je zou kunnen zeggen: 'het is allemaal te veel', maar je zou ook kunnen zeggen: 'het is een mooi moment, want er zijn mensen bij elkaar'. Wij gaan dat allemaal rationeel invullen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Wat je eigenlijk zou moeten doen, is voordat je daar... Stel je voor dat je een uur hebt. Dan eg je op een gegeven moment: 'nou, eerste kwartier...'. Je zegt: 'goh, is er nou iemand die deze week iets mee heeft gemaakt in contact met een collega of klant?'. Hij zegt: 'goh, dat wil ik toch even delen met elkaar'. Dan begin je even ontspanener. Daarna moet het natuurlijk ook allemaal... Ik heb dus ook, end at is heel interessant... Hij leeft nog... Paul de Blot. Die was hoogleraar spiritualiteit. Business spiritualiteit...

I= Je bent de vierde die deze...

R= Ja, die had natuurlijk op dat moment... Die maakte... Het is ook fijn, als je dingen noemt, dat je dan ook even je bron noemt. Dat is ook een hele essentiële. Er zijn in een bedrijf twee dimensies. Je zou kunnen zeggen de 'werk dimensies' en de 'ZIJNS dimensie'. De werk dimensie vraagt juist op moment soms ook misschien wel een beetje om een conflict, want het gaat over werk. 'Oh, Daghan, je had me beloofd dat ik het voor 10 uur binnen zou hebben. Nou moet ik je de dag erna bellen. Hoe denk je wat het voor mij betekent, dit. Ik ben die klant verloren. Tonnen. Waar ben je met je hoofd?'. Dat is werk. 'Goh, hoe gaan we die vergadering doen?'. Dat gaat ook gepaard met een stukje discussie en vrijheden. Dat is het leven. Dat is het werkniveau. Oké. Op het moment dat je mensen uit het werkniveau komt halen en je komt ze verbinden, van: 'waarom doen we dit nou allemaal? Wie is nou eigenlijk Daghan? Ik heb werk gerelateerde conflicten met hem, maar eigenlijk ken ik Daghan niet zo. Ik heb pas een beeld van hem...'. Voor mij is dat een carrière hengst. Die heb ik al zo vaak meegemaakt. Probeer het twee/drie jaar en ze zijn weg. Op het moment in het werkniveau, zou je kunnen zeggen dat we 95%, misschien sommige organisaties 100%, mensen zitten de hele nacht in dat ding en halen hun bronnen uit andere dingen. Thuis of weet ik het wat. 'Ik moet weer beginnen maandag'. Maar er is natuurlijk ook binnen werk... Het blijven toch mensen.... Het is niet dat je ineens een heel andere persoonlijkheid hebt. Nee, je blijft gewoon Daghan. Dus je hebt wel die voeding nodig. Als je nou in een organisatie op dat moment ook contact kunt maken met ZIJNS niveau. 'Wie ben ik? Ik ben Daghan. Wat bindt ons?'. In het ZIJNS niveau is de purpose, waarom en storytelling. Dan maak je even verbinding op ander level. Op ZIJNS-niveau. 'Daghan, waarom ben jij eigenlijk bij KPN gaan werken?'. Vertel jij op dat moment het verhaal wat jij verteld hebt. Dan zit ik straks hier: 'Daghan heeft eigenlijk dezelfde passie als ik. Alleen ik kan 'm niet altijd volgen op z'n werk, omdat ik daar een andere mening over heb, maar ik merk wel dat die een KPN-hart heeft. Ik ga 'm toch anders zien. Op ZIJNS-niveau'. Alleen op ZIJNS-niveau kan verbinding ontstaan. Jullie hebben verbinding en jullie gaan er heel veel over praten. Jullie zeggen op dat moment: 'ja, maar onze hightech technologie... Het zit allemaal op werkniveau. Maar op het moment dat je zegt: 'wat doen wij nou op ZIJNS-niveau, om intern te werken aan...

I= Dan heb je ook veel meer begrip voor elkaar. Ook als het niet goed gaat.

R= Omdat je op dat moment de ware mens ziet. Als ik medewerker ben en jij bent mijn manager, en we hebben een functioneringsgesprek... Maar op het moment dat ik denk: wat bindt ons nou samen?'

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Dan betekent het dat het een iets andere consulatie, andere energie is. 'Ik ben Daghan. Jongens, vandaag staat op de vergadering dat we even naar ZIJNS-niveau gaan'. Maar iedereen voelt wel wanneer...

I= Het is heel erg als de groep een aantal nieuwe leden heeft en we doen bijvoorbeeld een sessie, waarbij we een hele dag een leuke activiteit doen, dat je ineens denkt dat er verbinding ontstaat.

R= Ja, de nieuwe kijken ook een beetje de kat...

I= Ja, als je een/twee nieuwe in een groep hebt, dan heb je dat nodig. Iedereen kan laten verbinden met elkaar en nieuwe verbindingen worden geplaatst, op ZIJNS-niveau.

R= Het is voor jou ook de sales. Ik denk ook dat er klant relaties zijn, waar je even dat ZIJNS-niveau met elkaar aan moet gaan. Dat is natuurlijk de sterkste verbinder. Dat je denkt: 'het is een medemens'.

I= Dat is zo moeilijk bij KPN. Want jij kan als klant met mij een afspraak maken, maar wetende dat je al drie keer een 'ik' bent verloren, omdat wij continu van stoel verwisselen. Dan heb je een afspraak met mij gemaakt en een handtekening gezet voor vijf jaar, maar ik val na een jaar al weg.

R= Dan heb je dus weer niet, want je gaat... Mensen maken vaak keuze o.b.v. mensen. Jij weet het meer dan ik. Jij hebt allerlei profielen van klanten. Sommigen willen gewoon de laatste vijf eurocent korting hebben en gaan dan het hele land af en dit en dat. Dat gaat natuurlijk niet... Wat je wel ziet, is wel een belangrijk aspect. Uit onderzoek blijkt dat die jonge generaties, de millennials, maar ook de nieuwe generatie, die schijnt voor iets meer vastigheid te gaan, wat ik gelezen heb. Maar uiteindelijk vinden zij betekenis in het werk, schijnen ze relatief belangrijk te vinden. Vroegere generaties was het alleen carrière of puur die houvast. Dat was een belangrijke. Maar nu zie je natuurlijk dat het een belangrijk iets is, dus dat moet dan ook wel weer herkenbaar en voelbaar zijn. Soms is het wel herkenbaar, maar niet altijd voelbaar, hè? Veel communicatie blijft toch altijd iets... Ja, iets afstandelijks hebben. Dus ja. Een beetje mazzel hebben met je CEO, die altijd toch wel veel bepaalt. Dat is nou eenmaal zo.

I= Klopt. Ik ben er doorheen.

R= Nou, dat is heel mooi.

I= Ik nog niet. Ik heb nog energie zat om over het vak te praten.

R= Nee, ik vind het erg mooi. We hebben het heel breed over storytelling gehad. Heeft mij in ieder geval een veel breder beeld opgeleverd. Ik zal 'm even uitzetten.

7.9 Interview met respondent #8

Transcript R8

I= Interviewer

R= Respondent

R= Ik ben al mijn hele leven gek op verhalen. Daar is het ooit mee begonnen. Toen ik een klein meisje was, speelde ik al... Regisseerde ik de buurt. Dat was iets wat heel erg bij mij hoorde. En ik heb de...

I= Welke verhalen dan? Sorry, het is semigestructureerd, dus ik ben ook... Ik las bijvoorbeeld heel veel sprookjesverhalen. Dat vond ik heel erg apart.

R= Sprookjes laafde ik mij aan. Ik ben op een Christelijke school geweest. Daar hoorde ik die Bijbelverhalen. Dat vond ik ook smullen.

I= Op een Jenaplanschool. Ik ben begonnen met een bijbel en eindigde met een bijbel. Ja.

R= Dus dat was vrij.... Maar ik verzon ze ook zelf. Ik had een rijke fantasie, dus ik schreef mijn eigen scriptjes. Ik verzon mijn eigen levensscenario's. Ik lag 's avonds in bed en dan dacht ik: 'hoe zou mijn leven mogelijk kunnen verlopen?'. Dan verzon ik allerlei mogelijke routes.

I= Wat gaaf.

R= Dat is een beetje gek natuurlijk.

I= Heel apart. Ja.

R= Ik ben dus in de gelukkig omstandigheid geweest dat ik mijn vak ervan kon maken. Ik ben eerst naar de pedagogische academie gegaan. Toen dacht ik: 'nee, ik wil misschien iets met lesgeven, maar alleen aan de basisschool, dat is niks voor mij'. Totdat iemand tegen mij zei: 'je moet naar de theaterschool gaan'. Dus ik ben naar de theaterschool gegaan. Daar heb ik een opleiding tot drama docent, regisseur gehad. En daarna heb ik 12 jaar in het theater onderwijs lesgegeven.

I= Waar heb je dat gedaan?

R= Amsterdamse theaterschool.

I= Oh, wat leuk.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Dus ik was docent. Ik leerde mensen hun verhaal zo authentiek en echt mogelijk over de Bühne te brengen, en ik leerde ze wat authenticiteit is, hoe iets geloofwaardig is. Ik leerde vooral ook hoe een verhaal in elkaar zit. Daar was ik heel erg in geïnteresseerd. Hoe zit een verhaal eigenlijk in elkaar? Grappig, want ik zag al als kind dat sprookjes eenzelfde soort opbouw hadden. Dat fascineerde me. Daar ben ik ook mee doorgegaan, toen ik op de theaterschool werkte. Mijn eigen dramatologie ontwikkeld. Toen dacht ik... toen had ik daar 11 jaar gewerkt en toen dacht ik... Ik had de gelegenheid om af te vloeien. Er was een soort boventaligheidsregeling. Ik werkte er al 11 jaar, maar kwam dus eigenlijk niet in aanmerking. Ik had verworven rechten, maar ik zei: 'zet mij maar bovenaan de lijst'. Iedereen zei: 'wat ben je aan het doen? Waarom doe je dat?'.

I= Een soort boventaligheid.

R= Ja. Ik dacht: 'het is mijn escape om weer een vernieuwing'. Ik ben dramatologie gaan studeren. Toen had ik al kleine kinderen en ben ik dus...

I= Ook in Amsterdam?

R= In Utrecht. Theater, film en televisiewetenschap. Daar heb ik van gesmuld. Uiteindelijk kreeg ik theorie. Dat had ik in die praktijkgerichte opleiding niet echt gehad. Ik had mijn eigen theorie'tjes een beetje ontwikkeld en hier en daar wat bij elkaar geflanst, maar eindelijk kreeg ik theorie. Dus ik vond dat heerlijk. Toen dacht ik: 'oh ja, zie je wel, dat is iets wat mij fascineert, hoe de dingen in elkaar zitten en die verhalen in elkaar zitten'. Toen ontdekte ik ook Joseph Campbell. Ik dacht: 'ja, dit is het. Dit is gewoon mijn inspiratiebron. Want hij zegt dus: 'jongens, je kunt alle verhalen aan de wereld naast elkaar en over elkaar heen leggen, maar er is maar een verhaal, en dat is het verhaal van de reis van de held'. Vertrouwde omgeving verlaten. Het avontuur aangaat. Ook de diepste duisternis in de ogen moet kijken en met een schat terugkeert naar de omgeving waar die uitgetrokken is, om de wereld een stukje verder te helpen in bewustzijn. Nou, dat vond ik interessant.

I= Bijna iedere Hollywood film...

R= Ja, precies. Dus alle verhalen zijn erin terug te vinden. In feite kan je die hero's journey niet alleen leggen op hoe een verhaal in elkaar zit. Je kunt ze inderdaad in films heel goed terug herkennen. Maar het gaat ook over de evolutie van bewustzijn. Dus over hoe mensen zich ontwikkelen en waar we niet alleen als individu, maar ook als volk of als wereld, door welke fases we moeten, om ons bewustzijn te verbreden het gaat eigenlijk allemaal over zingeving en bewustzijn, dacht ik. Dat klinkt misschien wat zweverig, maar dat is denk ik ook de reden dat mensen op dit moment zo ongelooflijk behoefte hebben aan verhalen, omdat we leven in een crisisachtige tijd met heel veel polariteit. Mensen zijn de weg een beetje kwijt. Weten niet meer waar ze het over doen. Het grote kapitaal maakt de dienst uit. Niet dat ik nou zo... Maar het is dus het economische... Het geld dicteert hoe we moeten leven. En daarin gaan we iets missen. We gaan een soort zingeving missen. Het is heel erg egocentrisch allemaal.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Ook een stukje social media, waar heel erg ik naar voren kom. Jij stuurt die foto en kijkt alleen maar hoeveel likes je ervoor terugkrijgt.

R= We missen iets. We missen de verbondenheid, de empathie, de zingeving. We missen waarvoor we het doen. We missen antwoord op de vraag waarom we op deze aardkloot zijn. Wat heb ik te doen? Wat is de zin van dit alles? Nou, daarom denk ik dat op dit moment storytelling zo omarmt wordt, omdat het een beetje in de buurt komt van betekenisgeving, zingeving, ontwikkeling van transformatie. Ook als het gaat om organizational storytelling, zie je ook heel veel dat organisaties en teams moeten een verandering doormaken. Dat is eigenlijk een verhaal boog. Daar komen ze als het goed is dichterbij waar ze eigenlijk... Wat eigenlijk de purpose is. In plaats van dat ze alleen maar weer externe doelen na gaan jagen. Nou, goed, ik...

I= Ik vind het heel mooi, want af en toe zal ik ook vragen stellen, omdat het vanuit mijn intrinsieke en vanuit mijn job wellicht ook. Ik heb te maken met een aantal burn-out gevallen.

R= Dat heeft er alles mee te maken. Wij zijn... Dat denk ik... Wat ik zeg, die crisisachtige tijden, de gevolgen daarvan zijn dat mensen niet meer bij een bepaalde kerk of een bepaalde politieke stroming, of je had een baan. Of je was bij een bedrijf en dat was je ook een beetje. Ik werk bij KPN.

I= De KPN 'er.

R= Ja, of de Miele-man. Ik had gisteren de Miele-man over de vloer. Nou, dat was de man van de Miele. Die was er al 21 jaar, dus die was een beetje vergroeid met dat bedrijf. Hij is de Miele-man.

I= Ik ken KPN'ers die 40 jaar in dienst zijn.

R= Dat neemt heel erg af. Jonge mensen moeten voortdurend schakelen, zichzelf voortdurend uitvinden, weer een nieuw verhaal voor zichzelf verzinnen worden eruit geknikkerd als ze dat niet... Of intrinsieke. Dat ze zeggen: 'ik wil niet meer voor een baas werken. Ik wil het op mijn condities inrichten'. Dus ze zoeken naar een verhaal. Maar ja, hoe moet je een verhaal maken, als je niet weet hoe je dat moet doen. Als je, je te veel richt op de buitenwereld, dan gaat het sowieso niet lukken. Wat je ziet, is dat mensen te veel gericht zijn op likes en op het weer goed doen. Weer een goed, leuk verhaal creëren. Dan hollen ze zich van binnenuit. Dan krijg je burn-out en depressies. Volgens mij heeft dat daar allemaal mee te maken, met het verhaal. Wij ontberen een grote mythologie. Waar vroeger de religie een belangrijke rol had... Ja, het is nu allemaal...

I= Als een paraplu over en grote groep mensen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja, het is allemaal weg. God is allang doodverklaard. Als gevolg daarvan komen er weer extremistische groepjes, die en ander geloof aan hangen en heel erg hun best daarvoor doen. Dat beklijft natuurlijk ook niet. Dus we voelen ons een beetje doelloos en verweesd. Daarom denk ik dat storytelling op dit moment... Is het misschien een hype, maar het is wat je zegt, we doen het als sinds mensenheugenis, gaan wij in een kring zitten en gaan we elkaar vertellen hoe het leven werkt. 'Als je dit doet, gebeurt er dan. Pas op, want als je dit doet, gebeurt dat'. Dus we gaan oorzaak en gevolg koppelen, door verhaaltjes te vertellen over wat we meegemaakt hebben. En daar leren we van.

I= Dus je zegt dat het misschien wel een hype is?

R= Ja, maar in die zijn...

I= Wat is volgens jou een hype dan?

R= Een hype is een beetje negatief, hè? Als je zegt...

I= Is het een vorm? Een begin en een eind. Of...

R= Ja, dat zou best kunnen. Maar dan hoop ik wel dat de goede dingen van die hype blijven. Het is inderdaad wat je zegt: iedereen noemt zich ineens storyteller. Dan vraag ik wel eens door en zeg ik "wat doe je dan precies?", en dan is het: 'dat weet ik eigenlijk niet zo goed'. Dan denk ik: 'oké. Je mag je wat mij betreft storyteller noemen, het is geen beschermd beroep, maar oké'.

I= Zou dat zo moeten zijn? Dat vraag ik me ook iedere keer af.

R= Ik weet het niet, hoor.

I= Een certificering of diploma.

R= Wij doen wel certificeringen. Ik heb een storytelling academy. Wij geven certificaten. Maar dat is natuurlijk niet erkend door de overheid. Ik weet ook niet of ik het wil. Want ja, welke criteria moet je dan gaan stellen?

I= Ik heb het aan iedereen gevraagd. Iedereen geeft een soortgelijk antwoord als jij. 'Het is niet nodig. Het gaat om creativiteit'. Maar ze geven wel aan dat er wel heel veel storytellers zijn, dus ze zien door de bomen het bos niet meer. Maar een aantal zeggen ook: 'degene die kwaliteit levert, die zullen ook overblijven. Die anderen zullen door de mand vallen'.

R= Ja. Nou, dat denk ik ook. Dat is altijd zo.

I= Dat het geen bestaansrecht heeft.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Dat is altijd zo. En ik vind het leuk... Ik heb inmiddels meer dan 100 mensen opgeleid. Ze zijn er allemaal mee aan de slag gegaan. Ik denk daarmee wordt toch iets in de wereld gezet wat ik belangrijk vind. En jongens, als je je over 10 jaar geen storyteller meer noemt, maar iets anders, vind ik het allang goed. Het gaat erom dat je de inzichten je eigen hebt gemaakt en daarmee aan de slag gaat. In allerlei beroepsgroepen. Want we hebben nu net een aantal mensen gehad die helemaal in het onderwijs bezig zijn. Harstikke leuk. Mensen in het hoger onderwijs of openbaar bestuur, gemeentes, universiteiten. Ik heb advocaten gehad. Ik heb dominees gehad.

I= Zorg komt ook wel voor.

R= Zorg, uiteraard. Dus alle domeinen, die worden langzamerhand bevolkt.

I= Dat zie ik ook.

R= Dat is ontzettend leuk.

I= Gebruiken ze het dan als een marketingtool? Of zit er nog wat meer achter? Is storytelling marketing, denk je?

R= Nee. Voor mij is dat een onderdeel. Voor mij is storytelling een soort totaalpakket voor interne en externe communicatie, als je het in een bedrijf zou doen. Maar het is vooral ook een tool om jezelf, je team of je organisatie beter te leren kennen, dus de cultuur te onderzoeken, de identiteit te onderzoeken. 'Wie zijn we eigenlijk? Waar komen we vandaan? Waar gaan we voor? Waar staan we voor? Wat is onze missie? Hoe is het ooit begonnen? Waar willen we naartoe? Klopt dat nog bij onze kernwaarden?'. Dat kun je allemaal op micro, meso en macroniveau toepassen. Dus als het... bijvoorbeeld in het onderwijs, een paar ex-studenten van mij, die zijn bezig om van jonge mensen in het mbo helden te maken. Dat vind ik ontzettend leuk.

I= Studenten?

R= Ja. Die mbo-groep is toch een beetje zo'n groep waarvan je denkt... Ze hebben een heel low selfasteem, die jongens en die meiden. Terwijl ze eigenlijk zo belangrijk zijn in de samenleving, want het zijn de kappers, de glazenwassers...

I= De handen, eigenlijk.

R= De handen en de voeten van de samenleving. En iedereen zegt maar: 'ja, je moet naar het hbo', maar wat zou gebeuren als die hele middengroep weg zou vallen? Dus het idee om van die mensen weer helden te maken en ze weer het gevoel te geven dat ze van belang zijn en dat ze wel degelijk het verschil kunnen maken, dat vind ik ontzettend leuk.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Dat is inderdaad heel mooi. Ik ervaar dat precies zo. Als ik zie bij mijn functie... we hebben het over sales mensen. Steeds meer wordt de vereiste van hbo, wordt opgeschoven naar wo. Terwijl eigenlijk sales niet direct een wo-achtergrond nodig heeft. Zeker omdat het IT is. Mbo'ers zijn ook met IT bezig. Daar zitten hele goede sales kandidaten. Af en toe spreek ik wel een paar. Dan ben ik er echt van overtuigd. Maar dan heb ik nog steeds een hele uitdaging om dat weer bij mijn leidinggevende of de HR bekend te maken. Dan hebben ze vaak iets van een stempel, van: 'nee, dat is toch een mbo'er. Die zal uiteindelijk ergens door de mand vallen. Dan hebben we heel veel geïnvesteerd en zien we niks meer terug'. Dat is enorm zonde. Dat klopt helemaal.

R= Maar goed, dus marketing.

I= Dus we hebben helden nodig.

R= Ja, we hebben helden nodig. Daar gaat het uiteindelijk om. Helden betekent niet dit, maar mensen die het verschil maken. Dus die ook tegen de stroom in durven te... Die genoeg zelfvertrouwen hebben, maar die ook weten wat ze graag willen doen in de wereld.

I= In het roodkapje verhaal, is roodkapje dan de held? Of de boswachter?

R= Weet je, sprookjes is altijd een beetje lastig, want het gaat eigenlijk over ontwikkelingen... Het zijn eigenlijk fases van ontwikkeling. Je ziet hier roodkapje als de heldin. Zij moet groeien in bewustzijn. Zij is eigenlijk de groei in leeftijdsfase. Een onschuldig kind, wat volwassen noemt worden en zich moet verhouden tot het mannelijke. Dus dat is wel de heldin. Maar het is wat... Dat is net even wat anders dan in zo'n...

I= Nee, oké. Ik wilde even kijken. Roodkapje werd ook al een paar keer genoemd. Ik ben bij iedereen aan het kijken hoe ze in het verhaal staat. Een aantal keren zeiden ze ook wel de boswachter. Roodkapje is het onderwerp van het verhaal, alleen de boswachter is de echte held. Maar roodkapje is wel diegene die wat meemaakt.

R= Dus die maakt de grootste ontwikkeling door. Wat mij betreft is de heldin altijd diegene die de grootste ontwikkeling doormaakt. Dus die verandert in perspectief. Die verandert in bewustzijn. Maar het is wel leuk, wat jij zegt... Ik zal het even laten zien. Ik gebruik vaak het narratief model. Ik heb er hier toevallig een kaart van. Daar zit eigenlijk het verhaal... Het hele verhaal ding in. Dan heb je de hoofdpersoon. Die heeft een heimelijk verlangen naar de heilige graal of het hogere doel. Alleen, waarom zou hij of zij in beweging komen? Er komt altijd een oproep. Of dat roodkapje de uitdaging krijgt om naar grootmoeder te gaan. Of dat Hans en Grietje horen dat ze in het bos moeten achterblijven. Er moet een trigger zijn waardoor ze in beweging gaan komen. Er zit altijd ergens een grote draak. Die moet ofwel verslagen worden, of er moet iets mee gebeuren. Dat kan een innerlijke draak zijn, dus angst, of een uiterlijke draak. Er is altijd hulp. Uiteindelijk moet er iets gebeuren om het lot te keren, hè? Dus het is een heel simpel verhaal modelletje. Maar in organisaties is het wel leuk dat heel veel organisaties... Ik was laatst bij een adviesbureau.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Die zegt dan: 'we willen een filmpje van ons bedrijf, want we zijn zo'n leuk bedrijf. Jij moet mij helpen bij een script, dat we dat leuk in beeld kunnen maken. We hebben al voorwerk gedaan'. Ik luister. Dan willen ze dus een filmpje, waarin ze zelf zitten te bellen en te vergaderen en bij hun klant zitten. Ik zeg: 'wat is dat voor filmpje? Ben ik daarin geïnteresseerd? Nee. Wat doen jullie nou... Julie doen alsof je zelf de held bent, maar dat is niet waar. Jullie zijn de helpers. Jullie moeten de klant helpen'. Dat is een heel interessant bewustzijnsmoment bij heel veel mensen. 'Oh ja, natuurlijk. Ik help de klant de held te worden. Ik adviseer of ik verleen diensten. Of ik zorg voor producten, die de klant helpen. Wijzer, slimmer, adequater, weet ik wat we worden. Dat is een hele interessante omslag in denken. En dus gaan wij vaak...'

I= De theorie, waar je het nu over hebt, is dat helemaal door jou omschreven? Of heb je dat van iemand anders? Ik heb dit namelijk nog een keer gehoord. Die heeft niet jouw naam genoemd.

R= Wie was dat?

I= X (geanonimiseerd)?

R= Ken ik niet.

I= Even kijken, hoor. Die zegt precies ook, van: in een klant verhaal, of jouw bedrijfsvoering, ben jij niet de held. Jouw klant is de held.

R= Ja. Natuurlijk ben je in zeker zin ok wel de klant in je eigen verhaal.

I= Ja, X (geanonimiseerd) van X (geanonimiseerd).

R= Oké. Je bent in zekere zin natuurlijk wel de held in je eigen verhaal, want je moet ook voortdurend zorgen dat je, je hogere doel voor ogen houdt. Je moet ook draken overwinnen. Maar in het verhaal naar buiten toe, moet je niet zeggen... Het is een beetje 'wij van WC-eend'. Nee. Kopen we niks voor. Je moet dat even omdraaien. Ik heb het wel... Ik ben wel daarin geïnspireerd, of dat is wel door Robert McKean, een grote Hollywood scenario adviseur en schrijver ook. Een goeroe. Die heeft, behalve dat die hele veel speelfilms heeft geadviseerd en megeschreven, heeft die ook business storytelling ontwikkeld. Hij heeft een lijstje met grote fouten die gemaakt kunnen worden in organizational business storytelling. 'Foute keuze protagonist'. Dat is de eerste. Dat is dit. Dus dat je zelf denkt dat het om jou gaat, maar het gaat niet om jou.

I= Dat is heel mooi wat je zegt. Precies zoals je het omschrijft. Wij waren ook de klant, met wie je had gesproken. Je zag altijd bedrijfs filmpjes dat we druk aan het telefoneren zijn. Door de wandelgangen lopen, vergaderen, tekenen. Dat. Daarmee laat je zien: 'hee, wij zijn marktleider'. Dat beeld hebben we dan. 'Kijk ons lekker druk bezig zijn'. Auto's. Voor de klant uitstappen. Hand schudden. Deal is binnen. Dat idee.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Maar sinds kort zie je bij de interne communicatie, extern iets minder, zie je heel erg dat we bijvoorbeeld bij een boer langs gaan en dat een boer vertelt wat KPN te weeg heeft gebracht. Dat die precies vertelt: 'de koe staat centraal, net als de boer. Niet KPN. KPN is maar een middel'.

R= Hooguit in de play-off kan je zeggen: 'mede mogelijk gemaakt door KPN'.

I= Ja. Dat raakt mensen. Mensen snappen het dan beter. In plaats van dat je op de borst slaat en zegt: 'KPN is diegene die dat allemaal faciliteert. Wij zijn zo geweldig'. Nee.

R= Nou ja, ik laat in mijn lessen ook vaak filmpjes van Google zien. Een mooi filmpje over... Dat speelt zich dan af in Delhi en Pakistan. Twee hele oude mannen, die door de scheiding van die staten elkaar niet meer zien, maar vroeger goed bevriend waren. Die zitten dan beiden een beetje... Die denken aan elkaar. Hun kleinkinderen helpen dan in contact te komen. Kijken op google wanneer de vliegtijden zijn. Waar iemand zich bevindt. Kortom: je ziet dus het prachtige verhaal van twee vinden die elkaar dan weer ontmoeten na een hele lange tijd. Tear jurker, bijna. Helemaal op het eind staat: Google. Klaar. Dus dat is wel mooi, hè?

I= Ja. Is dat wat... Simon Sinek is enorm populair. Een paar jaar geleden was het op LinkedIn nog een paar mensen die het kenden. Inmiddels wordt het dagelijks gedeeld. Hij geeft aan: 'it starts with a why'. Wat is je bestaansrecht, eigenlijk?

R= Ja. Juist omdat... Ja, die Sinek speelt in op dezelfde hype als waar storytelling... Waarom? Waarom doen we het? Dus dat is... Daarom.... Sinek en storytelling, dat matcht heel goed.

I= Ja hij is nu zo'n beetje het gezicht te worden, terwijl die zelf nog niet direct zegt dat die aan storytelling... Dat die een storyteller is. Ja. It starts with a why. Dan denk je de golden circle. Maar het komt heel erg overeen met de hero's journey van Campbell. Welk bestaansrecht je hebt en waar je naar moet kijken. Heel herkenbaar. Dat is wel mooi. En als ik nu aan je zou moeten vragen: 'kun je ook een definitie geven wat volgens jou storytelling is. Of organizational. Of business storytelling?'. Dat moet ik ook ergens omschrijven voor de theorie.

R= Ja, eigenlijk gaat het... Ik noem het wel vaak purpose storytelling. We kunnen naar de film gaan met elkaar. Een avondje lekker ene roman lezen. Dat is het verhaal om het verhaal. Heeft verder geen buitengelegen doel. Maar organizational storytelling, of business storytelling, is purpose storytelling. Je zet verhalen heel bewust in om een bepaald doel te bereiken. Dat is voor mij het verschil. Dat doel kan verschillend zijn. Het kan zijn dat we meer klanten moeten of dat we onszelf beter moeten leren kennen. Of we moeten veranderen en teams beter bij elkaar krijgen. Weet ik wat. Er moet van alles gebeuren in de organisaties. We moeten zichtbaarder worden of onzichtbaarder. Weet ik wat. Afhankelijk van het doel, ga je zeggen: 'oké, wat kan ik nu doen met storytelling?'.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Je kunt inderdaad, wat je net zegt, iemand die zegt: 'ik ben story listener of story catcher', dat vind ik net zo legitiem als iemand die zegt: 'ik ga jullie een verhaal vertellen en je moet maar kijken wat je ermee doet'. Of iemand die zegt: 'ik maak verhalen'. Dus ik maak een onderscheid tussen het vangen van verhalen, componeren en vertellen van verhalen. Of het delen van verhalen. Dus soms moet je eerst verhalen vangen. Ik heb in veel organisaties gewerkt, om uit te zoeken wie we eigenlijk zijn, wat onze cultuur is en onze identiteit. Een soort intern onderzoek. Dan gingen we alleen maar op de luisterstoel zitten. 'Vertel maar. Wat vind je leuk aan dit bedrijf? Waar ben je trots op? Wat vertel je thuis? Wat was je grootste flater? Waar schaam je, je voor? Wat moet verdwijnen in deze cultuur? Wat is een demon in deze cultuur? Wat is een draak? Hoe gaan we daarmee om? Gaan we die draken wegstoppen in de kelder, of gaan we de kop afhakken? Of gaan we vrienden met 'm worden?'. Nou, dus dat zijn leuke onderzoeken. Dat gaat eigenlijk vooral oom het luisteren naar wat er eigenlijk speelt. Wat houdt mensen hier bezig? Zijn ze een beetje het bedrijf? Klopt het een beetje? Mensen zeggen: 'ja, ik zit mijn tijd wel uit hier'. Misschien is het dan tijd om afscheid te nemen. Dus dat is het luisteren van verhalen is heel legitiem en heel belangrijk denk ik in bepaalde fases. Maar het componeren van het bedrijfsverhaal, dus het verhaal van: wie zijn we? Waartoe zijn we op aarde? Dat hoort er ook bij. Dat is een andere kwaliteit uit de kast trekken.

I= Zijn dat marketeers?

R= Ja, dat zouden goede marketeers kunnen zijn. Maar het kunne ook de CEO's zijn of de leiders, die zeggen: 'jongens, dit is ons visie verhaal. Dit is waar we naartoe willen. Dit is waar we voor staan. Dit is wat we belangrijk vinden'. En vervolgens... Ja, ik denk dus dat de gezicht bepalers vooral zitten in het componeren. Het delen en vertellen zit meer in de marketing en social media. Het op het podium gaan staan. Ja, dat verschilt ook per bedrijf en waar mensen zich prettig in voelen. Maar dat zijn een beetje de domeinen.

I= Ja. Vooral de laatst twee wil ik heel even nog bij stilstaan. Bij ons merk je... Voorheen was het altijd heel duidelijk. De CEO, die bepaalde de visie, missie en strategie. Uiteindelijk had je marketingafdeling, die dat gewoon letterlijk bijna... Dan uit ging zetten. Alleen nu merk je gewoon, dat met visie, missie en strategie, dat het er eigenlijk niet meer toe doet. Het gaat om het verhaal. Dat zie je heel erg terug bij grote organisaties als KPN, dat een bedrijf al meer dan een eeuw bestaat en altijd voor telecommunicatie heeft gezorgd, maar dat we dat eigenlijk al niet meer zijn. We zijn met meer de telecommunicatie belgeleider. We hebben interne consultancy. We hebben dat we een adviserende tak hebben. Dat we niet eens direct onze producten plaatsen. Maar dat klanten ons nog niet kennen. We proberen nu steeds meer een verhaal te vertellen, waarin een beetje de componenten in voor komen.

R= Het is een boeket van bloemen, wat jullie inmiddels zijn.

I= Ja. En ook nog een stukje transitie willen maken van een soort bedrijf naar een wat breder bedrijf, die gewoon van A tot Z kleine bedrijfjes ontzorgt. Maar dat klanten ons nog steeds niet kennen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Dit doen we al meer dan 10/20 jaar, dat we dit vertellen, maar het komt er maar niet. Dat komt ook wel een beetje dat klanten zich niet daarin herkennen. Ze zien toch degene die de telefoon en de fax en een beetje het internet. Als het ook nog eens in de straat KPN is, dat de televisie reageert, maar that's it.

R= Die verhalen moet je dus vertellen.

I= Ja, maar nu komt het: de CEO heeft dat zo... De visie, missie en strategie was heel duidelijk. Alleen, daar was de marketeer de hele tijd mee in gesprek. Nu het verhaal komt, zie je dat de CEO eigenlijk niet weet hoe die dat moet aanpakken. Die stapt terug. Dan heb je een marketingafdeling die een verhaal vertelt. Maar dat de CEO zegt: 'ja, lekker, maar ik herken me daar helemaal niet in'. En aandeelhouders vinden die ook niet belangrijk. Ergens botst het daar. En stel dat een verhaal komt... De CEO zegt: 'ik ga dat niet eens vertellen'. Dan gaat de marketeer dat vertellen. Maar dat zijn geen vertellers. Sommigen in ieder geval niet. Dat het niet oprecht over komt, als de baas het niet vertelt, maar een marketeer voor je staat. Waar ik naar doel, is: hoe moet je zo'n transitie maken, dat verhalen toch belangrijk worden en gezien worden? Ik zit nu in zo'n proces dat ik dat aan mijn leidinggevende wil neerzetten. En wat voor doel? Is dat die transitie, dat de onderste laag van een bedrijf toch herkent, een verhaal? Of dat de klanten het verhaal gaan inzien? En met al die reorganisaties kunnen we misschien de onderste in vrede houden. Want dat zijn de mensen die het hardste geraakt worden. De bovenste top is al weinig. Die houdt zichzelf wel in stand. Maar het zijn vaak de onderste lagen, het middenmanagement, die eruit moeten. Daar zie je de halveringen van een bedrijf. Die top blijft wel bestaan. Maar hier zie je de krimp. Die mensen begrijpen het niet meer. Die weten niet meer waar het voor staat. Klanten herkennen het niet.

R= Dat is wel een geel groot, herkenbaar probleem. Kijk, het is ook een lichaam, zo'n KPN. Een grote corporate. Iedereen is daar een celletje in. Dus je moet eigenlijk die afstemming in dat lichaam heel goed houden. Dat betekent dat je heel erg moet... Vooral in tijden van transitie, heel er moet inzetten op afstemmen over dat verhaal, en het onderzoek van hoe je erin zit, waar we naartoe op weg zijn. Bijvoorbeeld... Ja, ik heb dat wel in andere bedrijven gedaan. Een dwarsdoorsnee... Zeg maar bepaler uit alle groepjes en takken van het bedrijf bij elkaar zetten. En gezamenlijk kijken wie we nou eigenlijk zijn. Wat is ons... Wat is ons... Maak maar eens een... Wij maken persona's ook van de organisatie. Stel: KPN, op dit moment, is het een man of een vrouw?

I= Oh, zo. Ja. Dik, lang.

R= Ja. Een oude man. Of: nee, het is een man van...

I= Ik vind dat heel mooi.

R= Dan krijg je ontzettende leuke informatie.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Maar dan moet iedereen dat eerst even uittekenen? Of hoe werkt dat? Ik kan me voorstellen dat iedereen daar anders naar kijkt.

R= Juist. Maar er moet consensus komen. Dat is het leuke. Je zit in een groep. Ik heb het gedaan met groepen van 20 en soms van 30. Er zijn een aantal standaardvragen. Eerst zeg je: 'we moeten eerst overeenstemming hebben over of het een man of een vrouw is'. Nou, het begint al: 'nou, ik vind het een man', zeggen dan heel veel mannen. Dan zegt een vrouw: 'ik vind het eigenlijk wel een vrouw, want daar en daarom'. 'Oh, daar heb je ook wel gelijk in'. Uiteindelijk moet je erop uitkomen dat misschien wel het een man is met vrouwelijke eigenschappen, of een vrouw met ballen. Dat je langzamerhand gaat kijken naar het profiel. Dat je gaat zeggen: 'oké, we gaan een karakter maken van onze organisatie. Wat zijn de valkuilen?'. Ik heb dit bijvoorbeeld ooit gedaan met SNS-bank. Nou, daar kwam uit... Ja, een beetje een stoffige, oude, grijze man in een slechtziend pak. 50+. Wel aardig, maar ook wel heel oninspirerend. Dat was een grote schok voor die mensen. 'Oh ja, ik moet wel eerlijk zeggen, dat is wel zoals het is, maar daar hebben we nu mee te dealen. Dit is het. Wat moeten we doen?'. 'Ja, hij moet in ieder geval verjongen. Hij moet gerestyled worden'. Dat hebben ze wel gedaan, hè?

I= Dat merk ik wel. Ik kan me herinneren, in de jaren '90, dat was vreselijk. Dat wil je niet. Dat waren toch de ABN's en de Rabobanken, die dat deden.

R= Ja. Nou, goed, het bepalen van wie de persona nu is, het karakter, is een hele leuk transitie, om dan vervolgens te kijken: 'ja, wie zouden we dan moeten zijn? Welke verhaalboog moet dit karakter dan doormaken?'. Stel dat we een film maken...

I= Wie bepaalt dat, wie we zouden moeten zijn?

R= Dat kan je ook overleggen.

I= De klant of de persoon?

R= Nee, de klant is hier nog helemaal niet... Het gaat meer om een onderzoek. 'Wie ben ik? Waar ben ik van? Waar hou ik van? Waar wil ik naartoe? Wat is mijn missie? Wat zijn mijn waarden?'. 'Ik vind dat belangrijk. Ik ben trouw. Ik ben loyaal. Ik ben een beetje saai, misschien'. Of: 'ik ben een flapuit'. Weet je wel? Alsof je een karakter maakt voor een film.

I= Ja. Maar ik probeer, en dat is ook echtdankzij de studie, bij een team te verjongen. Want al si heel eerlijk kijk... Ik heb een groepje van 10 mannen. Ik wil vrouwen erbij. Aan de top van KPN zijn we nu bezig om te kijken hoe we vrouwen aan de top krijgen. Daar zijn allerlei programma's opgestart. Mar het lukt maar niet. Dat heeft ook weer te maken met dat de top wellicht toch weer een programma opstart.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Wat de valkuil is, is dat je te veel focust op wat je had willen zijn, en te weinig op wat er nu aan de hand is. En dat is de kracht vind ik van deze werkvorm. Dat je heel erg gaat kijken, van: 'ja, maar dit is zoals het nu is. Daar moeten we mee dealen. Dat moeten we aanvaarden. Dat moeten we ook liefhebben dat, dat zo is als het nu is'.

I= Oké. Dat wilde ik even weten. Je kan wel willen dat het 50/50 man-vrouw is en allemaal onder de 30 zitten, maar de realiteit leert dat het een mannenwereldje is, IT. Dat vrouwen het niet aantrekkelijk genoeg vinden. Wat we moeten doen om het wel aantrekkelijk te maken. Daar moeten we wel over nadenken.

R= Ja. Er moet wel een verandering plaatsvinden, maar niet alleen maar gericht op: 'zo moeten we worden', terwijl je nog zelf... Ik bedoel, daar kom je anders niet. Het is net als met.... Ja, als je met zelfonderzoek, als je zelf in coaching of therapie bent. Je bent met: 'wie ben ik eigenlijk? Wat zie mij eigenlijk in de weg? Wat zijn mijn hang-ups? Waar blokker ik mijzelf? Wat zijn mijn draken?'. Dat moet je in teamverband ook doet. Wat zijn de blinde vlekken? Wat willen jullie misschien niet aankijken? Of wat... En wat is de kracht, ook. Dus dat je het niet bij voorbaat eigenlijk al als iets minderaardigs doet en alleen maar een soort beeld hebt, van: 'oh ja, dat is de ideale...'. Dan word je alleen maar ontevredener over de huidige situatie.

I= Ja. Wij hebben namelijk een hele kleuren persoonlijkheidstesten hebben we gemaakt en ingevuld. Uiteindelijk komen daar wat karakters uit. Maar bepaalde kleurprofielen, en dat je zegt: 'nou, ik ben bijvoorbeeld heel erg extrovert', dat is bij sales hele normaal. Maar dat je haat om met cijfertjes te werken. Alleen, omdat het zo'n grote rol heeft in je functie, dat je, je haat bent gaan liefhebben. Je moet daar bekwaam in worden. Bij heel veel mensen zie je dat gewoon weer terug, dat je eigenlijk een aversie hebt naar mensen die hele sterke leiderschappen... Dat iedereen die haat en liefde toch met elkaar heeft gemeend, omdat die leiders, die zul je altijd hebben. Je praat met CEO's en die zijn heel groot. Je probeert een manier te vinden om daarmee om te gaan. Dat is jouw drakenverhaal. Dat vind ik heel mooi. Die moet je liefhebben.

R= Ja. Dat leert de Griekse mythologie ons, hè? Heracles moest hydra verslaan, die slang, en die had zeven koppen. Iedere keer als die de kop eraf hakte, dan kwamen er weer twee terug. Dus toen heeft die uiteindelijk kwel die koppen eraf gehakt, maar dan heeft die de nek of de stam van al die koppen heeft die begraven, maar het blijft steeds het probleem. Het is net een bal die je onderwater duwt. Wat Boeddhisme ons leert, dat is veel leuker: je moet je demon omarmen. Je moet 'm liefhebben. Dan wordt die kleiner. Dat speelt ook een beetje in de organisatie. Mensen willen vaak niet hun nare eigenschappen erkennen.

I= Nee. Is geloof ook een factor hierin? Je zegt nu: 'Boeddhisme'. Ik hoor dat vaak bij storytellers.

R= Ja?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Zeker. Die daarmee bezig zijn, dagelijks. Denk aan yoga, mindfulness, of echt naar een tempel gaan. Heeft dat ook weer met verhalen te maken, dat het er zo dicht tegenaan komt? Of spiritualisme?

R= Spiritualiteit en zingeving... Het heeft wel met zingeving te maken, of je nou een Boeddhist bent of een Moslim. Het maakt allemaal niet zoveel uit. Het gaat erom dat je het in een betekenisvolle levensvisie zet. Wij hebben in het Westen heel erg geleerd om te denken in polariteit en het bestrijden van wat we niet leuk vinden. Ik noem nu dat Boeddhisme. Niet omdat ik per se een Boeddhist ben, maar ik vind dat wel een interessante...

I= Niet bestrijden, maar omarmen.

R= Ja. Daarmee integreer je, in plaats van dat je polariseert.

I= Ja. Is dat ook niet... Met Jezus. Hoe was dat ook alweer? Dat je, je andere wang...

R= Ja, dat is ook een beetje hetzelfde. Ja.

I= Dat is ook een helderverhaal, natuurlijk.

R= Jezusverhaal. Zeker.

I= Als je kijkt hoe dat allemaal...ja.

R= Ja. Zeker wel een verhaal.

I= Even kijken. Volgens mij... het was voor mij even belangrijk dat we elkaar goed leerden kennen. Dat ik ook wat meer duidelijkheid kreeg over de hype vorming. Dat is wel bekend.

R= Wat vind jij daar zelf van? Wat vind jij een hype?

I= Ik heb hype omschreven, o.b.v. een artikel wat ik heb gevonden, is: dat het voor een korte periode, korter dan vijf jaar, een bestaansrecht ontstaat, waarbij ze bovenmatig media-aandacht krijgen. Dus het heeft een begin en een eind. De hypevorming, het einde, is best wel slecht, want het houdt in dat het opeens een enorme stijging maakt, maar daarna ergens doodbloedt.

R= Oké. Noem eens een vergelijkbaar verschijnsel?

I= Denk aan Hyves, bijvoorbeeld. Dat had een heel sterk bestaansrecht. In Nederland was het zo'n beetje het grootste sociale kanaal wat bestond. En binnen een paar jaar was die enorm hard gegroeid. Volgens mij hadden ze vijf/zes miljoen gebruikers.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Uiteindelijk krijgen mensen weer een andere tool: Instagram. Dat je alleen foto's plaats, in plaats van je verhaal. Mensen vinden verhalen niet meer interessant om te lezen. We leven in een snelle wereld. Een foto. Plaatjes. Dan zie je gewoon dat die bestaansrecht opeens niet meer bestaat. Dat die in no-time een hele harde klap maakt en dat die heel snel doodbloedt, want als er veel mensen van afgaan, dan zie jij het nut er ook niet van in om je verhaal te vertellen. Dan ga je maar d.m.v. plaatjes. Dat is ook een stukje innovatie, want nieuwe manier en technieken komen. Nu zie je weer dat Instagram het moeilijk heeft, wat Snapchat is er. Dat is met foto's. Maar dat die foto's maar een keer bekken... Een korte periode. Als je het mist hebt, jammer, maar dat je het ook niet echt als een verhaal opbouwt. Het is nog korter aan het worden. Ik ben benieuwd waar het naartoe gaat. Dat is een beetje hoe ik het zie, dat het een hype is.

R= Dat zou kunnen. Ik zit even te vergelijken... Kijk, dit is niet social media. Dit is een.... Ja, weet je, ik moet een beetje denken aan in de jaren '80 denk ik van de vorige eeuw, of '90, was marketing ineens heel erg nieuw. Ineens stonden er marketeers op. Chief executive marketing. Marketing was hip en happening. Inmiddels is het helemaal geïntegreerd in allerlei... iedereen moet aan marketing doen. Maar wij hebben ook wel onze visie er een beetje op aangescherpt. Het is niet alleen maar... Een beetje dat imago van marketing, is: 'goed aan de weg timmeren'. Terwijl, ik heb van een collega ooit gehoord: 'marketing maakt langzamerhand steeds meer plaats voor magnetizing'. In plaats van marketing, waarin je achter je klant aan jaagt, moet je zorgen dat je een hele sterke brand, een hele goede brand. Dat alles als bijen op de honing af komt.

I= Ja. Dat is even als voorbeeld van Apple en wat voor gekte ik al heb gecreëerd. Thuis is alles Apple. Dat zie je bij heel veel mensen, dat zie je bij zo'n brand zoiets hebben, van: 'ik moet meedoen'. Ongeacht wat zij aan marketing doen'. Want ja, het boeit eigenlijk niet meer.

R= Nee. Er zijn ook genoeg voorbeelden van goede brands, die helemaal geen marketing meer doen. Die helemaal geen reclame maken.

I= Die gewoon bestaansrecht hebben...

R= Ja, omdat mensen het mooi vinden wat ze doen of interessant vinden wat ze doen.

I= Zeker. Maar ook andere bedrijven. Bijvoorbeeld dat Shell het bij mij niet meer doet. Ik heb zoiets van wat ze allemaal in Afrika hebben uitgevoerd... Daar kunnen ze heel veel marketing tegenover zetten, maar...

R= Precies. Een brand moet heel geloofwaardig en authentiek zijn. Het moet kloppen voor je gevoel, dat je denkt: 'ik voel me fijn bij die club. Daar wil ik wel bij horen. Dat is een beetje hoe ik wil zijn'. Dus het heeft ook wel met identiteit te maken en dat je, je mee verbonden voelt. En ook dat je met sommige mensen helemaal niks hebt. Net als met olijen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Ik hou er wel van of ik hou er niet van. Het is vrij extreem. Je houdt er van... je hebt fans en je hebt mensen die helemaal tegen zijn.

I= Is er een manier om te voorkomen dat een bestaande hype ten onder gaat? Wij hebben het over organizational storytelling. Wij geven beide een beetje aan dat het wel een hype is. Maar dat het al heel lang bestaat.

R= Ja, wat ik net met marketing wou uitleggen, is dat ik hoop en denk dat storytelling steeds meer vanzelfsprekend onderdeel gaat worden van bedrijfsvoering, interne en externe communicatie, zonder dat ze per se zo aan de grote klok gaan hangen. Maar we hebben wel met z'n allen ervaren dat het van belang is, om te luisteren, ons verhaal goed te snappen. Ons eigen verhaal goed te snappen. Het verhaal van de klant goed te snappen. En dat ook op een interview manier. Dus de beweging van het oude verhaal, van: 'oh, we gaan aan de weg timmeren. Kijken hoe goed we zijn', naar een integer, authentiek verhaal. Dat sijpelt steeds meer door. Dan kan je niet meer ervan bewustzijn. Dat kan je niet meer eruit krijgen. Misschien noemen we het over 10 jaar geen storytelling meer, maar noemen we het anders. Dat bewustzijn, daar zit een vergrendeling op. Dat kan je niet meer terugdraaien.

I= Ik vond jouw omschrijven wel heel doeltreffend. Purposed storytelling. Dat was ook een van mijn vragen die ik aan anderen had gesteld. Daar kwam niet genoeg naar voren dat het een doel moet hebben. Zoals jij het vertelt, heeft het wel altijd een doel. Wil je mensen in vormen? Wil je ze in beweging krijgen? Wil je ze ontroeren? Dat het altijd wel een beetje een prupose moet hebben, want anders is het maar een verhaal en is het en lofzang.

R= Ja. Godzijdank dat er verhalen zijn en dat we naar de film mogen en romans mogen lezen.

I= Ja. Dat het iets doet met je.

R= Maar dat hoeft niet een doel op zich te hebben. Als wij met z'n tweeën naar de film gaan, dan ga jij er weer andere dingen uit dan ik. Dat mag. Maar als wij, als collega's in een bedrijf met een verhaal te maken krijgen, dan moet het wel z'n doel raken. Namelijk waartoe het wordt ingezet.

7.10 Interview met respondent #9

Transcript R9

I= Interviewer

R= Respondent

Ik heet X (geanonimiseerd). Mijn naam heb ik van mijn moeder gekregen. Dat is een ding wat ik zeker weet. Alleen zij heeft nooit zoveel erover verteld waarom ze mij X (geanonimiseerd) heeft genoemd. Jouw naam betekent voor een deel berg. X (geanonimiseerd) betekent rots. Steen of rots. En ik heb het eigenlijk nooit van haar gehoord. Mijn moeder was heel introvert. Maar ik denk, haar geschiedenis kennende, ze was Letse. Ze is door de Duitsers gedeporteerd naar Polen. Ze is uiteindelijk in Oostenrijk terecht gekomen. Ze heeft dus heel veel meegemaakt als kind, want ze werd gedeporteerd. Dus alle zekerheden zijn onder haar weggevallen. Ik denk, toen ze haar eerste zoon kreeg, wil ik mijzelf wijs maken, moet ik een rots in de branding zijn. Uiteindelijk heb ik het gevoel gehad dat ik haar heb teleurgesteld.

I= Ben je haar eerste kind?

R= Nee, ik had nog een broer. Maar dat ik te veel een dromer was in haar ogen. Daar heb je niks aan, aan een dromer. En dat ik ook erg veel van persoonlijke vrijheid hield. Ik was toch meer een 'rolling stone' dan een rots. Zo zijn we denk ik ook uit elkaar gegaan. Dat is een hele tijd geleden, hoor. Dus dat is de naam. Voor mij heeft die een bepaalde betekenis, die ik er zelf aan geef, waarvan ik niet zeker weet of zij er dezelfde betekenis aan wilde geven. Maar ik moet ook zeggen, heel banaal, in de jaren '50, zeg maar... '49 ben ik geboren... Toen was X (geanonimiseerd) ook een populaire naam. Dat zou ook mee kunnen spelen. Maar dat is mij te banaal.

I= Ja. Ik vind het verhaal van een rots en een rolling stone, vind ik wel... Maar dat zegt iets over jou. Dat is iets wat jij aan invulling geeft.

R= Ik hou ook ontzettend van reizen en nieuwe culturen ontdekken. Mensen ontmoeten onderweg. Ik reis ook graag alleen. Dan heb je de grootste kans dat je onverwachtste ontmoetingen hebt. Die dingen. Ja, misschien wel leuk om te... Heel kort: ik heb kunstacademie gedaan. Daarna ging ik de reclame in, als art director. Later ook als copywriter. Creatief directeur. Tussentijds heb ik nog psychologie gestudeerd, richting ethologie. Dat is gedrag observeren. En daarna pas, als je de context heel duidelijk hebt gehad daarna pas zeggen waar het over ging, het gedrag. Dus een psycholoog interpreteert, en een etholoog observeert en gaat daarna pas invullen, van: 'dit gedrag heeft in deze context plaatsgevonden'. Dat is nu heel interessant voor mij, achteraf, nu. Een verhaal is altijd in een context. Personen gedragen zich in die context. Het is vaak niet voorspelbaar, hoe ze zich zullen gedragen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Het zijn aspecten in verhalen, die daar ook een rol in spelen. En dingen gebeuren ook onverwachts, dus gedrag kan ook weer beïnvloed worden door die gebeurtenissen en handelingen die daarna volgen. Maar goed, hoe ben ik nou aan storytelling gekomen? Dat was nog lang voordat het een hype werd, 10 jaar geleden. Dat was op een verhalenfestival. Werd ik uitgenodigd door een vriendin. Toen heb ik voor het eerst een professionele verhalenverteller gezien. Hackater, uit Engeland. Wat ik zo fascinerend vond, was dat hij eerst iets persoonlijks zei, over zichzelf, en via dat persoonlijke trok hij jou het verhaal in. Want op een dag was er dat... Opeens... Je kent dat fenomeen. 'In een land hier ver vandaan. Lang geleden. Er was eens...'. Je zit al in dat verre land en hebt de duim al in de mond, virtueel. Zo word je een verhaal ingezogen. Maar dat sis niet het enige.

I= Hij vertelde wel vanuit de 'ik'?

R= Uiteindelijk werd het, het verhaal. Wat mij toen fascineerde, was het feit dat hij continu het publiek in de gaten hield. Dat hij ook af en toe ze: 'kun je mij nog volgen?'.

I= Oh ja. Hij leest de zaal.

R= In herhaling ging met bepaalde dingen. Dat hij een aantal dingen herhaalde tijdens het vertellen, om weer in het verhaal terug te krijgen. Maar dat die vooral de dialoog had. Hij luisterende met z'n ogen, als het ware. 'Oh, ik zie daar verbaasd kijken. Moet ik iets uitleggen?'. Dus die dialoog, dat fascineerde mij. Maar ook dat je... Dat ik op een gegeven moment gedachten aan het uitwisselen was met mensen. **Dat ik het gevoel had dat we allemaal een gezamenlijke ervaring hadden, namelijk het verhaal, maar dat iedereen het verhaal op zijn eigen manier beleefde.** Want op het moment dat ik jou een verhaal vertel... Vanaf de eerste regel, tweede regel, ga jij al associëren met je eigen ervaring. Je stopt dat ook meteen in datgene wat verteld wordt. Dat is iets wat verhalen met je doen. Dat is iets wat natuurlijk in marketing en sales ook mee gewerkt wordt, denk ik. Ik heb het natuurlijk zelf ok gedaan, als art director/copywriter. Dat je denkt: 'met deze dingen kan ik mensen beïnvloeden, want dat spreekt dat en dat aan in mensen'. Dat is natuurlijk ook zo. Wat mij dus in marketing in die tijd steeds meer aantrok, en ook in de corporate community, of interne communicatie, was dat het eenrichtingsverkeer was. Het is zenden, zenden, zenden. Het is zenden naar de buitenwereld. Het is zenden van boven naar beneden. Je weet nooit of het aankomt of hoe het geïnterpreteerd wordt. Of dat mensen begrijpen wat je bedoelt. Of dat ze zeggen: 'ach ja, dat zegt hij wel, maar ik heb ook nog wat te zeggen'. Nou, zo gaandeweg ben ik dus... Heb ik me verdiept in de organizational storytelling. Ik heb Boje gelezen. Ik kwam met Gabriel in aanraking. Ik ben een grote fan van Gabriel, want die blijft zich maar door ontwikkelen. Eigenlijk voordat ik Gabriel las, heb ik dit geschreven. Eigenlijk meer omdat ik wilde nadenken wat voor betekenis verhalen hebben in de huidige maatschappij. Gaandeweg kom je erachter dat waar hij dus ons heel duidelijk maakte in dat boek, dat het feit dat we zo verhalen zijn van alle tijden. Dat is iets universeel. Dat delen we met elkaar. **Het is dus helemaal geen hype. Dat is het namelijk altijd al geweest. Wat mij irriteert, is natuurlijk dat iedereen roept: 'ik doe storytelling. Dat is iets nieuws'.**

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Het is het oudste wat we kennen. Daarom heb ik ook hier een boek bij gedaan. En een artikel van Brian Boyd. Dat heet 'the Origin of stories'. Dat staat op de lijst, hè? Waar hij het heeft over evolutie, cognitie en fictie. Het feit dat we zo van verhalen houden, en dat staat hier ook overal in dit boekje, op een andere manier, is dat er verschillende aspecten inzitten, die emotioneel belangrijk zijn voor ons. Zoals spel. Spel is goed voor onze neurale ontwikkeling. Ook omdat we moeten bewegen, dus het is goed voor het motorische systeem, maar het is ook goed als je met een ander speelt, om te leren anticiperen. 'Wat wil hij nou van mij?'. Dat je aanval en vlucht kan oefenen, bijvoorbeeld. Het is een oefenterrein. Spel is het oefenterrein voor kinderen. Training camp voor kinderen, eigenlijk.

I= Fight or flight.

R= Ja. Die dingen. Maar ook dat je het gedrag van een ander leert inschatten, van: 'oh, dit is maar spel wat hij doet', of: 'dit is serieus'. Dus anticiperen. Meent die dit nou? Of speelt die alsof? Daarom heb ik ook die alsof spelletjes... dus spel is voor kleine, jonge dieren belangrijk, maar ook voor jonge kinderen. De volgende is onze grote behoefte aan structuur.

I= Maar 'serious gaming', sorry dat ik je onderbreek, maar dat is nu ook weer voor volwassenen.

R= Ja. Huizinga heeft 'de spelende mens' geschreven. Gamers gebruiken Huizinga's inzichten om daarin te verwerken. Die maken er ook een wetenschap van. **Het andere is onze informatiebehoefte, maar ook om die informatie te ordenen.** Ik geef altijd het voorbeeld: we kijken naar boven. Je ziet de sterren. Miljarden sterren. Dat kan verwarrend zijn. Allemaal data. Wat wij doen, is dat we die data weer gaan ordenen. Dus we zoeken daar verbanden in en dan hebben we sterrenbeelden. Dat is onze behoefte aan structuur en categoriseren. Als we alle data moeten gaan analyseren, zouden we gek worden. Dat is veel te veel. Nou ja, dan komt tekenen. Kunstvormen. Tekenen van dingen. Dus je uitdrukken via tekeningen. Simpele symbolen, beesten, grottekeningen enzovoorts. Dan komt de taal. **De taal helpt ons dus al die dingen beschrijven.** Wat taal ook doet, en dat is het volgende, dat is een recent artikel van Brian Boyd, daar bereid hij zich een beetje voor op zijn vorige boek, dan gaat het LINESIS naar taal. Dus eerst ga je geluiden imiteren. Vervolgens heb je een taal. **Die taal stelt ons in staat om onze gevoelens aan anderen te beschrijven, maar ook hun gedrag zelf te beschrijven. Dus je kan je beter uitdrukken, beter overbrengen, beter communiceren.** Uiteindelijk komen in verhalen al die dingen samen. Alle elementen, spel, structuur, kunstvormen, dus beschrijven van dingen, en de taal terug. Want in een verhaal zitten al die elementen. Er zit spel in, want je wil anticiperen, je wilt verassen, je wilt bang maken, enzovoorts. Dus die elementen in het spel komen in verhalen terug. In fictie met name, maar ook in echte verhalen. Dat is structuur. Dat is ook duidelijk. Dat hebben jullie waarschijnlijk wel geleerd. FOTIL structuren. Dat zijn allemaal structuren. De FOTIL structuren is heel simpel. Dat is gewoon zoals het gaat in een verhaal. Context, setting. Je hebt een crisis. Dan moet je in actie komen. Transformatie. Transformatie. En dan het verhaal naar de inzichten en de learning enzovoorts. Hero's journey is nog ingewikkelder. Dat gaat van: 'ik wil niet'. Dan moet je toch. Dan heb je een mentor nodig.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Die komt in de FOTIL ook terug, maar dan heb je een mentor nodig die je middelen en zo geeft. Dan takel je af in het onbekende. De hero's journey is natuurlijk ook de reis van je leven.

I= In de ban van de ring. Van Lord of the rings.

R= Dan wordt het ook episodisch, op een of andere manier. Zijfiguren krijgen ook in verhalen. Dus hero's journey gaat wat dieper. Het zijn die epische verhalen, die episodes heeft. Elke keer leert die weer wat bij. Hij wordt eigenlijk steeds competent. Hij leert elke keer. Een cycle. En hij wordt steeds competent. Je wordt steeds vaardiger om te leven. Dus dat vind ik op zich ook interessant. Maar mensen realiseren zich dat vaak niet, hè? De draagwijdte van de betekenis van verhalen, voor ons. Wat ik ook vaak doe, is RSM. Een van de eerste dingen die ik doe, met studenten ook, of trainees of whatever, is dat ik ze vraag: 'wat denk je nou dat de functies van verhalen zijn? Noem eens een functie van verhalen?'. Dan krijg je een hele waslijst. Kan jij er zo een paar opnoemen?

I= Nee. Maar de kracht van een verhaal is dat het begrijpbaar is. Voor jezelf kan je het begrijpelijk maken. Je kan het navertellen, zodat het ook voor anderen begrijpbaar wordt. Kracht van een verhaal is dat het iets met anderen doet. Dat je iets in beweging zet. Of dat je een stukje reflectiemoment krijgt. Dat je denkt: 'wie ben ik dan in dat verhaal? Wat kan ik uit het verhaal halen, wat voor mij in het dagelijks leven toepasbaar is?'. Dat zijn er een stuk of 15, denk ik.

R= Maar noem eens een functie. Wat is de bedoeling ervan? Ik geef even een voorzetje. Informeren.

I= Ja, informeren. Tot nadenken aanzetten. Wat was het ook alweer. Ethos, Pathos, Logos... Dat je tot... Dat je een believer bent. Of wat was het ook alweer? Dat je voor het verhaal gaat strijden, eigenlijk. Of dat het verhaal eigenlijk zodanig... Nee. Je moet de positieve kanten... Ja, dat het verhaal je zo ingrijpt, dat je er een gelover in wordt.

R= Ja. Dit zijn allemaal oorzaken, wat jij nu vertelt. Maar wat zet het dan in jou in beweging? Wat gaat er dan gebeuren? Het is wel grappig, want informeren is een ding. Nou ja, dan dingen naar boven als kennis overdragen. Inspireren. Troosten. Manipuleren. Haat zaaien.

I= Dat je wij en zij gaat creëren. Een tweedeling.

R= Dat zal een verhaal zijn. Wat nog... er zijn nog meer dingen... Ja, er zijn dus een hele boel... Als ik klaar ben, dat duurt 10 minuten. Heb ik een Whiteboard vol staan met de goede dingen van verhalen en de slechte dingen van verhalen. De darkside bij een verhaal. En wat ik dan wil laten zien, is eigenlijk: 'kijk...'. Voor opvoeden zijn verhalen ook geschikt. Educatie, bijvoorbeeld. Waarde. Waarden overbrengen. Waarden transfers. Nou, kennis overdragen heb ik al gezegd. Nou ja, zo zijn er heel veel dingen, wat je met verhalen kan doen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Entertainen.

R= Ja. Mensen betrokken maken bij iets. Engagement. Wat is het... respect. Meevoelen. Empathie kunnen ze opwekken. Voor de held. Je leeft mee met de held. Loopt in de schoenen van de held mee. Je begrijpt waarom die dan op eens keuzes maakt. 'Doe niet! Doe niet!'. Dat is empathie. Compassie. Noem het maar op. Dat is zoveel, wat je met een verhaal kan oproepen. En tegelijkertijd... dan zeg ik ook: 'kijk...'. Je kan het ook omdraaien en zeggen: een verhaal is nooit onschuldig. Een verhaal heeft altijd een intentie. Dat is het intentionele aspect van verhalen. Wat wil ik nou met mijn verhaal? Wat ik nu met jou doe... Ik wil kennis overdragen. Dat is duidelijk, hè? Dat is mijn intentie nu.

I= Ik wil geïnformeerd worden.

R= Ja. Als iemand mij zijn geweldige cv vertelt, wat is dan zijn intentie? Om mij te imponeren. Dat is de intentie. Dat verhaal. Dus verhalen zijn altijd intentioneel. Dat is goed en 'slecht'. Nee, het is nooit slecht, tenzij het slecht bedoeld is. Als de intentie is om jou iets slechts te laten doen, dan is de intentie natuurlijk....

I= Ja, dan is het niet goed bedoeld.

R= Dus dat is wat ik vaak bij corporate stories heb, dat idee. Als corporate stories bedacht worden door de leiding van een organisatie, dan wordt een verhaal bedacht. 'Zo willen we zijn. Dit zijn de waarden. Dit zijn de doelen en dergelijke'. Dan is het een fictief verhaal, met een bepaalde wens. Namelijk anderen zo ver te krijgen dat ze dat verhaal volgen. Maar je weet niet wat de anderen denken.

I= Komt dat overeen met wat voorheen aan de top... Een stukje strategie, met missie en visie, dat je dat had. Nu zijn ze eigenlijk meer een beetje op wat Simon Sinek had over de 'why'. We zijn een transitie aan het maken, van: 'we moeten niet te hard aan komen met: dit is onze visie, dit onze missie. Nee. Dit is wie we zijn. Dit is waarom we dit zijn. Wat onze bedoelingen zijn', en dan het hele verhaal eromheen.

R= Ik zal je een voorbeeld geven. Een paar jaar geleden mocht ik bij Nuon werken. Die hadden een transitie. Moest een heel grote divisie compleet veranderen i.v.v.m. energietransitie en noem maar op. Toen dacht ze: 'nou, laten we maar storytelling inzetten'. Toen kregen ze iets heel anders. Namelijk eerst de vraag... Ik had een website bekeken. Ik was op zoek naar missie, visie, kernwaarden en dat soort dingen. Ik vond wat kernwaarden. Toen zei ik tegen die manager: 'ik wil je toch uitdagen, voordat jullie überhaupt een gesprek beginnen. Ik zie dat jullie kernwaarden hebben op de website'.

I= Wat zei ze?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Nou. 'Dit zijn de kernwaarden'. Maar waar komen die vandaan? 'Weten we niet. Dat is zo'. Ik zeg: 'oké. Dan wil ik je weer uitdagen om eens na te denken over een van die waarden, en of je het moment kan herinneren waarop die waarde voor jou een rol speelde. Kun je een moment bedenken waarop die waarde voor jou een rol speelde, of privé, of binnen de organisatie, dat maakt mij niet uit'. Nou, ik heb binnen 10 minuten vijf prachtige verhalen. Ik zeg: 'waarom staan die verhalen niet op de website? Als een klant jou vraagt: 'vertel mij eens wat over je kernwaarden', dan sta je met je bek vol tanden. Maar als je, je eigen mensen vraagt in de organisatie, van de telefoniste tot weet ik het wat, van: 'wat betekent dat voor je? Kun je een moment herinneren waarop dat iets voor je betekende?', dan krijg je verhalen van je organisatie. Dan krijgt de waarde ook een lading. Die kan heel breed zijn. Op eens is die hele waardevol geworden.

I= Bij ons, bij KPN, wordt het heel erg top-down vanuit de marketing bepaald. Uiteindelijk zal de top van de directie daar wel een set naartoe hebben gegeven, maar het is side samenspel tussen die twee. De rest van het bedrijf moet het maar eigen maken op de een of andere manier. Soms zijn het kernwaarden waar je echt niks aan hebt. Dan hebben ze het gewoon ergens gehoord en denken ze: 'nou, dat zijn wij dan'. Nou, dat komt niet overeen. Nu hebben ze gekomen voor persoonlijke eenvoud. Daar willen ze wel steeds meer naartoe leven. Daar ben ik wel blij om, moet ik zeggen. Dat je een persoonlijke aard hebt, en at de processen en naar de klant toe steeds eenvoudiger wordt. Dat maakt het wat makkelijker. Dan heb je ook wat voorbeelden die je kan geven. Maar voorheen was dat echt niet zo.

R= Nee, bij een grote politieorganisatie heb ik het lettelrijk zo gedaan al sikh nu zeg. Dat was story collecting. Hebben jullie het daar ook over gehad?

I= Nee.

R= Dan raad ik je aan om Cynthia Kurts, working stories in your organisation te lezen. En Hudsons. Circle of the nine uses. Hudsons is geweldig.

I= Had ik die ook staan?

R= Ik denk het niet. Kan bijna niet. Hij werkt ook voor INSIAD. Ik ken 'm ook persoonlijk, inmiddels.

I= Nee. Ik had Bakhtin er nog bij staan. Abrahamson. Boyce. Bruner. Collins.

R= Ja, dat zijn allemaal hele academische dingen. Bruner is fantastisch. Maar in de praktijk is het goed om wat te weten van Bruner. Maar om te werken met verhalen, en ik ben van het werken met verhalen, moet je mensen met verhalen aan het werk zetten. Mensen moeten zelf ook verhalen aan het werk zetten, door ze te vragen.

I= Dat is straks een van mijn deelvragen. Dit is vanuit de theorie. Maar u, als expert, wil ik...

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Jij, hè.

I= Jij, als expert, die dagelijks hiermee werkzaam is, die wil ik tegenover elkaar zetten. Dat is alleen maar mooi.

R= Het mooie is dat zowel... Cynthia Kurts is een bioloog/etholoog, oorspronkelijk. Heeft bij IBM gewerkt. Was heel groot bij IBM. Samen met een andere, die nu professor is in Engeland. Zij zijn weg gegaan. Nog een ander is Sean Callahan. Heb je daarvan gehoord?

I= Nee.

R= Moet je ook lezen. Putting stories to work. Ook voor organisaties. Die heeft het bedrijf 'Anakdote'. Dat is vergelijkbaar met story circles. Dus dat zijn mensen die interessant zijn om te lezen, want die komen uit de praktijk en zijn academisch onderbouwd, dus die weten waar ze het vandaan halen, en die zetten het om in hele praktische, weerbare dingen, waar je ook wat aan hebt. Cynthia Kurts ook. David Hudsons ook. vind ik. Dat zijn mijn praktische mensen. En Annet Simons, die heb ik er ook nog bij gezet. Heb je die niet van haar?

I= Nee.

R= Ik loop met jou dat lijstje straks door.

I= Super.

R= Waar was ik gebleven... we hadden het nu over literatuur. Ja.

I= Corporate stories.

R= Ja. Ik wil nog een voorbeeld geven over story collecten in de transitie. Ik heb daarvoor, was het altijd zo dat organisaties zeiden: 'ik wil met jullie mensen praten. Hoe ervaren jullie mensen in de organisatie?'. Dat was nog voor Gabriel. Gabriel heeft het heel veel over ervaring. En die zeiden: 'dat willen we niet. We willen geen pottenkijkers'. Een andere CEO, die zei tegen mij: 'straks hoor ik verhalen dat ik een slechte leider ben'. Ik zeg: 'so what? Dan weet je ten minste wat ze denken. Dan kan je er wat mee doen'. Dus ik heb bij een groot politieorganisatie, die kreeg een nieuwe korpsleiding. Die korpschef, die zag dat de organisatie stuk was. Kapot. Gewoon mentaal. Door die vorige kortsluiting. Die heeft intervisies gehad met een organisatie positioneringsgroep. Zegt jou waarschijnlijk niks. Maar die hadden dus die intervisie gesprekken. Dat zijn nieuwe waarden, geformuleerd in intervisie gesprekken. Toen zagen ze die waarden en dat was toen samen. Veilig. Nou ja, zei ze: 'oké, dat vinden wij, maar het is zo generiek als de pest, dus we hebben misschien een verhaal nodig daar voor'. Toen zei die vent van de positioneringsgroep: 'nou, ik ken X (geanonimiseerd). Hij heet ook X (geanonimiseerd) toevallig. Misschien kunnen jullie 'm inschakelen'.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Toen zei ik: 'ik wil het wel doen, maar onder de voorwaarde at ik met mensen uit de transitie kan praten. Dan kunnen we een verhaal maken. Oké. Nou, dat vonden ze goed. Waarom? Omdat de korpschef, die had de zoemer daarvoor, was die op een verhalenfestival geweest en die had precies dezelfde ervaring als ik ook had. Gemeenschappelijk en individuele ervaring. Die zei: 'oké, maak maar een plan'. Ik een plan gemaakt. 40 mensen geïnterviewd. En op de waarde. Dus als ik zeg: 'samen, kun je een moment herinneren waarop je samen echt hebt gevoeld? Kun je een moment herinneren? Vertel me over dat moment. Wanneer was het? Wie was erbij? Wat gebeurde er? Wat gebeurde er daarna? Wat veranderde voor jou? Wat zijn de inzichten?'. Nou, ik heb prachtig verhalen. Van politiemensen, van de administratie, van jongens op straat, van rechercheurs. Sommigen huilden, want die hadden zulke slechte ervaringen. Alle frustratie kwam daar naar boven. 'Wat wil je nou eigenlijk', vroeg ik dan. 'Wat zou jij willen dat er verandert?'. Dan kreeg ik een veranderverhaal. Dat zou hetzelfde geweest zijn wat de korpschef wilde, eigenlijk. Dus ik speelde at terug. Ik schreef een verhaal met drie figureren. Hoofd, hand en hart. Dus leidinggevende, mensen op straat, dat waren de handen, en de harten waren de rechercheurs. De meest empathische mensen zijn dat. Die hadden hun verhaal. Ik legde het voor. Die zeiden: 'godverdomme, dit ben ik'. Terwijl ik 'm niet had geïnterviewd, hè? Hij vertelde dat verhaal aan zijn managementteam. Anderen zeiden: 'hoe kun je dat nou zeggen? Dat heb ik toch gezegd?'. Heeft die niet gezegd tegen mij, in ieder geval. Maar zo dachten ze er ook over. Uiteindelijk kis daar een korpsverhaal uit voortgekomen. Maar een korpsverhaal, dat uit de ellende transformeerde tot een gezamenlijke toekomst. Dat het voor iedereen herkenbaar was. Dus wat je dan doet... Je geeft de ellende terug aan de mensen, die ze aan jou hebben verteld. Kijk, jullie hebben mij dat verteld. Ik trek me dat aan. Ik ga door het stof, misschien. Sommige dingen voel ik net als jullie. Dat was het verhaal van de korpschef, uiteindelijk. 'Maar we moeten samen verder', zegt hij. Toen gaf ik 'm nog de metafoor... Nou ja, goed, uiteindelijk was dat het verhaal. Dan nog met de alogie erbij, dat de organisatie een levend iets is. Iets organisch. Dat een organisatie hoofd, handen en voeten heeft. Nog heel veel andere onderdelen, die met elkaar moeten kunnen communiceren, anders werkt het lichaam niet.

I= Een betonnen gebouw, met een payroll afdeling.

R= Dat is ook iets. Alogien en metaforen kan je ook heel goed mee werken. Ik kan ook Jantien vragen: 'hoe zie je onze organisatie? Maak daar eens een tekening van. Teken eens hoe jij onze organisatie ziet'.

I= Ja. Dan ben ik bang dat ze met een gebouw aan komen met een KPN logo.

R= Dat is een ding. Maar misschien zien ze... Wordt het een beest. Dan kun je zeggen: 'waarom? Waarom is dat voor jou zo? Wat zijn die eigenschappen van het beest?'

I= Heel waardevol.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Metafoor is daar ook een deel van, hè? Hebben jullie het ACDANTUM model ook gehad?

I= Nee, anders had het wel gelijk...

R= Dat is ook een interessant verhaalmodel. Dat is van Heijmans. Een linguïst. Hij zei: 'in alle verhalen heb je zes hoofdopstellers in het verhaal. Dat is de benefactor.

I= Even ter verdediging: ik heb hier maar een les over gehad van de acht, dus ik leer heel veel van jou.

R= Ja, ja. Nou, je hebt dat ACDANTUM model. Je hebt de benefactor. Je hebt het object. Je hebt de benefisiory, dus degene die iets ontvangt. Ik zal je zo een voorbeeld geven. Je hebt het subject, dus de hoofdpersoon. Je hebt de vijand. En je hebt de helper. Dat zijn de zes hoofdingrediënten. Ik vertel altijd voor het gemak het verhaal van roodkapje.

I= Dat gebruiken wij ook heel vaak, omdat het heel toegankelijk is en heel herkenbaar.

R= Omdat er toevallig ook zes dingen zijn die erin voor komen. Je hebt de moeder, dat is de benefactor. Het object is de mand met eten voor oma. Benefisior is oma. Subject is roodkapje zelf. Vijand is de wolf. De helper is de jager.

I= Die uiteindelijk komt redden.

R= Oké. Dat weet je. Als nou iemand jou een verhaal vertelt uit de organisatie, een ervaringsverhaal vertelt uit de organisatie, van een conflict wat die heeft gehad. Dan vraag je dus: 'oké, wanneer was dat? Wie was erbij? Waar was het? Wat gebeurde er?'. Dus die verhaallijn heb je et pakken. Dan zeg je: oké, probeer nou het verhaal te vertellen vanuit een perspectief van die of die of die. Dus je kan roodkapje ook vertellen vanuit het perspectief van de wolf. Het blijft hetzelfde verhaal. Maar dan vanuit een ander perspectief.

I= Ja, precies. Het subject verandert...

R= Dat vereist ook inlevingsvermogen. Dus in hoeverre... dat is die apathische AAP, die je aangeboren wordt. Kun je inleveren? Kun je perspectief nemen van een ander? Vanuit zijn perspectief vertellen.

I= Zou je vanuit de transitie gezien, want dan kijk je natuurlijk wat in jouw voordeel is. Maar als je dat dan omdraait, dan zou je vanuit de consumer moeten kijken, wat het voordeel is vanuit zijn kant of haar kant?

R= Ja, precies. Wat ook goed is, is om consumenten uit te nodigen, om ervaringsverhalen te vertellen. Als ze protesteren of een e-mail sturen, van: 'godverdomme, het internet werkt weer niet'. Of interactieve televisie. 'Jezus, ik zit in het buitenland en hij doet het niet'.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Nou, dat zijn ook ervaringsverhalen, waar je aan moet trekken, natuurlijk. Maar ook hoe ze het überhaupt erven om met intern tet bezig te zin. Hoe ze het ervaren om met sociale media bezig te zin. Dus wat doet het voor hun persoonlijk. Wat doet het binnen het gezin. Verhalen zou je ook kunnen ophalen. En wat zou u willen verbeteren, behalve sneller internet?

I= Ik heb ooit een keer, en dat is ver voor mijn studie, verteld.. We hadden een sessie en we moesten vertellen wat KPN voor jou betekende. Volgens mij was dat o.b.v. een storyteller, die ze als lecturer erbij hadden genomen, voor een groepje van 20 professionals. Die vroeg letterlijk: 'wat is KPN voor jou? Wat voor bekenenis heeft KPN voor jou?'. Iedereen kwam aan met... Niet iedereen. Een aantal vertelden dat het een prima werkgever was. Een ontmoetingsplaats me andere prefecte collega's. Dat het in staat stelt om mensen met elkaar te verbinden. Ik kwam met een verhaal. Dat is misschien ook de reden waarom ik nu met storytelling bezig ben. Blijkbaar grijpt het mij. Ik begon mijn verhaal met: buiten alles wat ik met KPN te maken heb... Ik wilde vertellen wie ik ben. Ik zei: 'ik ben Daghan. Ik ben geboren in Nederland. Mijn opa's en oma's wonen in Turkije. Voor de rest heb ik geen familie in Nederland. Mijn opa is ooit naar Nederland gekomen als gastarbeider. Heeft mijn vader als oudste zoon hier naartoe gebracht. De rest van zijn kinderen zijn altijd in Turkije gebleven. Mijn vader is als enige in Nederland met zijn gezin, met zijn vrouw herenigd. Ik ben hier geboren. Dus ik had geen familie. KPN stelde mij in staat, om iedere keer wanneer de telefoon overging, en ik was drie/vier, ik rende naar de telefoon. Ik was de eerste die de telefoon oppakte om 'hallo' te zeggen, omdat ik iedere keer maar een stem wilde horen, en dat was die van mijn opa, die ik heel erg miste'. Opeens zag ik dat heel veel mensen een kind zagen rennen. Of een kleinkind dat zien doen op dit moment, nog steeds. Dan heb ik het over 30/35 jaar later dan dat ik het heb ervaren. Toen uiteindelijk hebben e met z'n allen gezegd dat mijn verhaal het beste verhaal was. Uiteindelijk... Ik heb niks verteld over mijn werkgever. Ik vertelde alleen maar over het kind, dus buiten mij om, die ik zie rennen naar de telefoon en 'hallo' roept, en dan hoopt 'hallo' terug te horen. Zonder te weten....

R= Jij bent wel een verhalenverteller. Dat zie ik. Dat zie ik aan jouw gebaren. Wat je vertelt, dat zie je ook. Dat zeggen verhalenvertellers ook. Je moet zien wat je vertelt. Als jij zegt: 'ik zie dat kindje lopen', gaan mijn ogen met je mee en ik zie een kindje lopen. Begrijp je wat ik bedoel? Dat is wat een verteller doet. Met hele klein gebaren.

I= Precies. Inderdaad. Het speelt voor mijn ogen af. Anderen zagen dat ook, bij hun eigen kind of kleinkind, dat die in staat was om dat te oden. Dan geef je betekenis aan KPN. Die stelt mij in staat om met mijn opa, 3000 km verderop, even 'hallo' te zeggen en dat het heel waardevol voor mij was.

R= Iemand van een reclamebureau maakt er een commercial van.

I= Nu zie je het terug met die KPN-commercial, dat, dat kind met die iPad 'hee, opa'. Dat soort techniek hadden we niet, maar inderdaad.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Zo komen verhalen naar boven en zo kun je ook een goed commercial maken, dat het simpele dingen zijn die mensen raken. Maar daarna moet je het nog waarmaken. Dat is wel een ander verhaal. Dus ja... Even terugkomend... **Dat corporate gebeuren, ben ik heel sterk, van: 'deel jouw verhaal met de organisatie, maar laat de organisatie ook haar verhalen met jou delen, of vraag ze om hun verhalen'. Mensen willen gehoord worden.**

Dan kom ik op een ander ding van mij. De verteller en luisteraar. Als je alleen maar eenrichtingsverkeer vertelt, ben je niet geïnteresseerd in de luisteraar. De luisteraar heeft een even belangrijke rol als de verteller, want de luisteraar geeft jou de kans om te vertellen. Maar dan moet de luisteraar ook het recht krijgen om jouw verhaal te bevragen, bijvoorbeeld. Of op te mogen staan voor jouw verhaal, en daarop kunnen reageren. **Als je dat niet laat, dan heb je geen dialoog en neem je de luisteraar niet serieus. Die heeft een hele grote rol, want iemand die goed kan luisteren, is ook heel waardevol. Die daarna kan terugspelen wat die heeft gehoord.**

I= Ja. Het doel van het symposium van gisteren was, dat waren docenten onderling, die interactie zochten met hun klas. En ik merkte toen eigenlijk best wel iets fragiels, dat je als docent daar staat, maar uiteindelijk jouw verhaal zenden, is een eenrichtingsverkeer, maar zo moet het niet zijn. Ze hadden het ervoer dat ze dialoog wilden, om slaperige klaslokalen te voorkomen etc. maar dat engagen, dat gaat op verschillende manier. Dat kan voor de les, na de les. Dat kan gedurende de les. Interactie, dat was de keyword. 'Hoe kun je ervoor zorgen dat je feedback krijgt?'. En dat wat je krijgt, dat je dat ook niet als een persoonlijke aanval moet zien.

R= Daarom vond ik het leuk dat jij net vertelde over hoe X (geanonimiseerd) dan lesgeeft. Dat ze dan anekdotisch een college geeft, waar ze anekdotes in vertelt, waardoor je de lesstof beter onthoudt. Het academische stuk erachter, dat moet je lezen. Maar als je een examen zou moeten doen, en je komt een vraag tegen, van: 'oh, dat was dat verhaal van X (geanonimiseerd)? Daar hoort dat aan informatie bij'. Zo'n hoogleraar had ik ook, vroeger. Toen ik Biologie/Ethologie deed. Dat was Jan van Hof in Utrecht. Dat is heel lang geleden. Jan van Hof zijn hoorcolleges waren beroemd, want dat was alleen maar verhalen. Maar altijd zo slim achter elkaar geplaatst, dat het gelijk liep met de stof die je moest bestuderen of lezen. En ze waren zo grappig... Die man was een performer van heb ik jou daar. Hoorcolleges liepen ook altijd uit, want hij vond het zelf zo leuk.

I= Maar niemand vond het erg.

R= Niemand vond het erg. Ik had inderdaad die ervaring, wat jij ook zegt, dat je dan gewoon de belangrijkste dingen onthoud je gewoon. Echt de sleutelmomenten die je nodig hebt. De ankerpunten die je nodig hebt, o je kennis op te halen, weer. Dat was hij. Dat was toevallig gisteren op tv. Met Frans de Waal samen.

I= Oké. Misschien moet ik dat nog even nakijken. Want een van de verhalen die wij kregen, dat ging over een boer met zijn tuin. Dat gaat om organisaties en verandermanagement. Hoe hij als boer, dus de CEO, eigenlijk... Je hebt de boom. De boom heeft grond nodig.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Daar haalt die z'n energie vandaan. Z'n vreugde. Maar die geeft ook vruchten. Die heeft die nodig, als boer. Je hebt ook de buurman, die ook de soortelijke, prachtige boom wil, met die prachtige appels, maar bij hem lukt het gewoon niet, terwijl die dezelfde grond heeft, dezelfde zaadjes, zelfde type boom, maar die geen vruchten levert. En opeens denk je dan: 'hee, de boer is eigenlijk de CEO. Dan heb je het over een boom, dat is het bedrijf. De grond, dat zijn z'n werknemers. De vruchten die jij levert, die waardevol zijn, dat zijn de producten. Dan blijft het bij mij enorm hangen. Je hebt ook mensen, die zeggen: 'joh, wat is dit voor wazig verhaal?'.

R= Dat is een metafoor. Dat geef ik ook. Metaforen geef ik ook. Dat is... Dat is bijvoorbeeld het tekenen van je bedrijf.

I= Wat je net zei. Ja.

R= Je kan ook mensen vragen... Dat vindt X (geanonimiseerd) dan te ver gaan, denk ik, dat je mensen vraagt: 'wat is jouw monster? Wat is hetgeen wat jou altijd dwars zit?'. Dat kan een patroon zijn in jouw leven. A Habit.

I= Dat zou kunnen. Wij vragen wel eens: 'wat is jouw angst? Wat houdt je 's nachts wakker?'. Maar dat is meer naar de bedrijfsvoering.

R= Ja. Maar goed, die angst, als je die hebt, dan kan je 'm ook tekenen. Hoe ziet die eruit? Dat is iets, dat heb ik hier ook, dat is Michael White. Dat is narratieve therapie. Heel interessant, want die man heeft het externaliseren in de wereld gebracht. Externaliseren van problemen en angsten. Hij zegt, van: 'jij bent niet het probleem. Het probleem is het probleem'. Dus als je het kan tekenen, als je het kan beschrijven...'. Er zit een man, een vrouw, een beest, een ding. Heeft het een stem? Hoe praat het? Wat zegt het tegen jou? Dus dat wordt steeds duidelijker beschreven. Dan kun je ook met het ding kun je dan ook praten. Dan kun je ook kijken wat voor strategieën het heeft. Wanneer komt het? Welke strategieën gebruikt het? Heeft het helpers? Enzovoorts, enzovoorts. Als je dat hebt beschreven, dan kan je zeggen: 'oké, nu weet ik dat. Ik weet strategieën, systemen, wanneer die komt, hoe lang die blijft...'. Hoe zou ik dat nou kunnen bestrijden? Moet ik ermee in gesprek gaan? Moet ik een brief schrijven? Hoe kan ik afscheid nemen ervan?

I= Ja, een plek geven. Joh.

R= Dat is wat Michael White deed in zijn hele succesvolle therapievorm. Ik doe dat met studenten ook wel eens, hoor, zo'n spelletje. Opeens hebben ze inzichten. Dat vinden ze heel leuk. Ik doe het op bescheiden schaal, dus niet therapie, maar even in een ochtend zoiets doen. Dan krijgen ze toch meer over zichzelf te weten. Delen ze dat met iemand anders. Je kan het met z'n tweeën doen. Dan kan de ander jou helpen: 'als je dat nou zou doen...'.
.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Een vriendin van mij werkt bij een Tbs-kliniek. Het is niet alleen behandelen van Tbs'ers, maar ook met de slachtoffers. Daar gaat het heel ver. Inderdaad, met zaken zoals.... Je beschrijft een monster. Die kunnen ze heel goed omschrijven. Probeert zijn dan ook in te leven. En ook nog, zodat ze een plek kunnen geven waarom het monster zo gehandeld heeft. Dat je het monster ook probeert te begrijpen, omdat die wellicht ook een monsterlijk verleden heeft gehad met een ander monster, en er zo naar handelt. Ja, dat kan wel eens moeilijk en zeer gevaarlijke gesprekken zijn.

R= Ja, maar dat zijn al therapeutische gesprekken. Daar wil ik van afblijven. Maar ik kan wel op een bescheiden schaal iets laten zien. Vertel dat verhaal van je probleem. Dat is gekoppeld aan je eigen verhaal. Wek verhaal hebben jullie straks, samen, of uit elkaar? Een voorbeeld van Michael Write was een jongetje, die was een beetje autistisch. Nee, niet autistisch. Was verslaafd aan gamen. Was verschrikkelijk. Nou, die verslaving, dat was ook een jongetje, vertelde die. Dat jongetje wilde met hem spelen. Zoiets. Dat verslaafde jongetje leerde, toen die het had geëxternaliseerd, dat die tegen het andere jongetje kon zeggen: 'nu even niet. Ik moet nu mijn huiswerk maken. Als ik klaar ben, dan kunnen we samen spelen'. Dat heeft die jongen geleerd. Zo heeft die zichzelf een discipline aangeleerd, door dat andere te internaliseren.

I= Ja. Dat is heel knap.

R= Op een gegeven moment wordt dat vriendje steeds vager en vager en is het weg.

I= Precies. Ja.

R= Maar goed, dat zijn ook verhalen. En dat... Om even aan te geven hoe universeel inzetbaar verhalen zijn. Ik kan je nog een voorbeeld geven: op dit moment ben ik hier met het ROC in Hilversum in gesprek... Of in gesprek... we zijn al rond. Ik zat in een Europees project, waar wij werken met verhalen willen inzetten om kwetsbare mensen te helpen, die uitgesloten dreigen te raken of uitgesloten voelen. Dat is ook een hele grote groep, natuurlijk. Dat kunnen kinderen zijn, dat kunnen volwassen zijn, dat kunnen migranten zijn, vluchtelingen, werkloze mensen, burn-out, dat zijn allemaal kwetsbare mensen. Nou, hoe kunnen we die helpen aan een nieuw verhaal te beginnen? Dus het oude verhaal los laten aan het nieuwe verhaal te beginnen? Daar zitten heel veel aspecten in van persoonlijke verhalen, van metaforen... Er zitten dingen in, als kunnen luisteren als degene die aan het werk is met die mensen. Hoe luister je? Er zitten dingen in als narratief onderzoek. Dat is narratieve therapie. Dingen gebruiken daarvoor. Dat is culturele en contextuele sensualiteit. Voel je aan. Als diverse groep, misschien. Wat voor gemeenschappelijke taal kun je vinden? Door met verhalen te werken. Dus ik had een cursusboek geschrevene binnen dat project. Ook oefeningen, samen met de partners. Een Europees project. Ik wilde het gewoon toetsen. Ik wilde weten wat praktijkmensen van zoiets zouden vinden. Ik ging naar het ROC. Dat is allemaal niveau 2/3. Dat zou in het ROC passen. Ik zei: 'kijk, ik heb nou dit. Ik ben met een educatie expert in gesprek gekomen.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Dit heb ik. Ik zou graag van jullie willen weten of je zo iets kan inzetten. Of gedeeltelijk zou kunnen inzetten, als module binnen een soort inleiding die jullie geven. Zo'n gerichte opleiding bijvoorbeeld. Of service gericht. Ik praat met haar en ze wordt steeds enthousiaster. Ze zegt: 'ik wil leraren erbij hebben en coördinatoren erbij hebben. Ik geef wel een prestatie van dit project'. Ik vroeg eerst: 'Doen jullie aan storytelling op dit moment?'. En toen liet ik zien wat de moeilijkheden waren. Toen werden ze zo enthousiast, dat ze zeiden: 'laat het cursusboek maar achter. Wij geven jou feedback'. Dat is het enige wat ik wilde voor dat project, om dat terug te geven aan het project en in maart kwam ik. Ze zeiden: 'eigenlijk willen we dat jij ons een training geeft. Denk er eens over na of je dat zou willen'. Vorige week hoorde ik dat ik daar een tiendaagse training kan geven, omdat zij zeggen: 'dit is heel goed voor de building van onze leerlingen, in de breedste zin van het woord. Want met verhalen, met persoonlijke verhalen, leren ze zichzelf beter kennen. Leren ze reflecteren. Leren ze verhalen van anderen luisteren. Leren ze bij anderen respecteren. Op een ROC is heel divers. Achtergronden. Wordt de cohesie ook sterke in een groep. Enzovoorts. Al die voordelen die het ook geeft van het delen van verhalen. Maar ook hoe je beter naar een ander kan luisteren en empathie kan ontwikkelen. Of verder ontwikkelen. Dat is vaak verstopt. Je hebt straks zielige mensen. Of je werkt met een klant die een probleem heeft. Leer perspectief nemen en dat soort dingen. Dat ga ik in september doen. 10 weken, een dag eraan werken. Het is voor het eerst dat ze het doen bij het ROC. Het is een experiment. Zij hopen dat het zo goed valt, dat ze het kunnen implementeren en dat het een olievlek wordt naar andere...

I= Terwijl je dit vertelt, Peter... Je hebt een programma op NPO3, dat heet volgens mij 'Dream school'. Dat gaat inderdaad over een soort... ze hebben een fictieve ROC, met allemaal kinderen eigenlijk probleemkinderen. Docenten, dat zijn dan vaak bekende mensen, die hun verhaal komen vertellen.

R= Ja, die bokser.

I= Ja. Met dat verhaal proberen ze verbinding te creëren tussen ieder van hen. Je ziet dat groesvorming er vanaf dag een al is. Sommigen heel erg afzetten en anderen juist de aanval of verdediging opzoeken. Daar wordt storytelling eigenlijk te wieling toegepast.

R= Het is heel therapeutisch en coaching gericht. Ik heb het inderdaad twee of drie keer gekeken. Ik dacht: 'waarom vraag je die kinderen niet naar hun ervaringen? Wat ze eraan zouden kunnen doen?'. Het is alleen maar: 'als je nou dit doet en dat doet. Ik begrijp dat je het vervelend vindt. Heel begripvol'. Maar je bent niet echt geïnteresseerd in dat kind, hè? Daar had storytelling heel veel kunnen doen. Ja. Inderdaad. Heb je gelijk in. Ja.

I= Ik zou het heel leuk vinden als ik jou daar zou zien.

R= Nee, maar het is... Ik heb ook een project gedaan voor kleuterscholen, maar dat heeft niks met jouw ding te maken.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Maar verhalen vertellen en vragen stellen aan verhalen, kan je gebruiken om competenties te ontwikkelen van kinderen. Van kleine kinderen ook. Vanaf vijf jaar is ieder kind gevoelig voor verhalen en werken met verhalen.

I= We zitten nu buiten mijn tijd die ik met jou heb afgesproken. Voor mij is dat niet hinderlijk, maar ik hoop niet dat jij nog...

R= Nee, ik hoef pas om 12 uur thuis te zijn, want ik moet mijn vrouw weg brengen.

I= Vandaar, want ik moet straks naar de volgende afspraak, maar ik had een paar hoofdvragen en deelvragen. Misschien is dat ook goed om zo even tegen ja aan te houden, want een aantal hebben we al besproken, eigenlijk. De hoofdvraag was natuurlijk: 'wat is storytelling voor jou?'. Daarna is het: 'kun je storytelling als een tool gebruiken bij organisaties?'. Volgens mij heb je dat het al een beetje toegelicht.

R= Ik hoop dat het een beetje gestructureerd ging, want ik laat me soms een beetje meeslepen.

I= Wat is volgens jou de kracht van storytelling? Nou, volgens mij hebben we dat ook wel een beetje aangestipt. Daarnaast ook: wat is een hype volgens jou? Die twee wil ik bij elkaar brengen. Wanneer wordt storytelling een hype? En hoe kunnen we voorkomen dat het eindigt al een hype? Voor mij is een hype iets wat heel veel aandacht krijgt, media-aandacht, en uiteindelijk helemaal uit de context wordt geblazen en heel groot wordt gemaakt. Uiteindelijk te pas en on te pas gebruikt wordt en een ondergang tegemoet gaat, omdat het niet waar maakt wat het is.

R= Zo zie ik het ook, denk ik.

I= Maar van de andere kant zei je ook net: 'een hype is iets wat heel veel aandacht nu krijgt', maar dit bestaat al eeuwen.

R= Ja. Het is zo dat we hier in Europa ook vergeten zijn wat verhalen zijn. De traditie is hier natuurlijk sinds de verlichting de kop in gedrukt, met schrift en schrijven. Met de verlichting kwamen de romans. Geschreven fictie en dat soort dingen. De hele orale traditie en de waarde ervan, van kennisoverdracht enzovoort, en community, dat is na de verlichting de kop in gedrukt. Verlichting heeft goede dingen gebracht, maar dat was een van de dingen die ze hebben gekild. Het hele rationalisme heeft ook lokale tradities gekild. En verhalen, eigenlijk. Je had spookjes en je had de literatuur. Daar tussenin was eigenlijk niks meer. Heel crue gezegd, hè? Terwijl in de sprookjes van Grimm bijvoorbeeld heel veel van de orale tradities zit, met alle wreedheden die je, je kan voorstellen. En alle lessen die je eruit kan leren. Maar goed, in de Angelsaksische landen is het altijd voort blijven leven. Daar zijn de verhalenvertellers nooit verder geweest. Dus die traditie, de orale traditie, die is daar veel langer doorgaan. Ook nog steeds aanwezig. Die is voor zo ver een beetje weggezonden in de 90^e jaren en weer nieuw leven in geblazen. Dus daardoor leeft het hier niet meer zo.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Iedereen was vergeten. Dan komt daar nog bij dat het hele Angelsaksische overgenomen wordt in Europa, afgezien van economische modellen. Ook alles wat daarbij hoort.

Storytelling werd in Amerika en Engeland weer een nieuw leven in geblazen. Ook in literatuur. En daadwerkelijk dat ze het erover hebben. Dan waait het over als begrip en wordt het een hype. 'Oh ja, storytelling, dat was er ook nog'. Dan maken we het nu heel groot, wat jij zegt. Maar wat met een hype is vind ik altijd... Een hype is iets wat heel snel opwakkert en weer weg gaat. Als het niet genoeg geld oplevert is het weg.

Het is net als een leuk jurkje, bij wijze van spreken. Een leuk ontwerp. Dat wordt dan een hype. Iedereen wil dat jurkje hebben of dat merk. Als het niet waar maakt, niet genoeg verkoop genereert, of interesse genereert, dan is het niet meer te gebruiken. Het is heel commercieel, eigenlijk. Dat is met storytelling ook zo. Daarom zit Paul Joosten, die leverde het niet genoeg op, dus die stopte er uiteindelijk mee. Hij was op de goede weg. Die stopte er toen mee en ging gewoon weer een vaste baan aannemen, omdat ze geld nodig had om van te leven. Hij kom er niet van leven. Hop. Storytelling. Weg. Hij zal het nog steeds inzetten, en misschien trainingen geven en dat soort dingen, maar bij hem had ik het gevoel dat die hele overtuiging... hij werd cynisch. Nou ja, als je dat bent, dan houdt het op. Als je dat wordt. Dat is hype.

I= Een beetje Star Wars, dat je van een Jedi Darth Vader wordt.

R= Het is meer of the darkside mij meer macht oplevert, dan zal ik het doen. Dan denk ik weer aan Trump, Erdogan en dat soort mensen. Als ik slecht bent, levert mij dat een hoop geld op. Als ik de boel belazer, mensen bedreig, onder druk enzovoorts, dan heb ik meer macht en meer geld. Daar gaat het uiteindelijk om. Het gaat altijd om de centen. Maar goed, dat is mijn mening.

I= Zijn er dan dingen die we kunnen doen om te voorkomen?

R= Een trend is wat langzamer en een hype is heel snel. Maar ik denk dat... Nou, ik zie het als mijn taak, om mensen zo vroeg mogelijk te laten zien wat met verhalen kan. In goede zin en in slechte zin. Dan is het: wat kies je? The darkside of the brightside? Nee, maar wat ik vooral belangrijk vind, is dat mensen zich realiseren dat wij verhalen vertellende dieren zijn. Vandaar dat ik ook Jonathan Godsall erbij heb gedaan. Een storytelling animal. Dat moet je lezen.

I= Kan iedereen een storyteller worden, dan?

R= Niet iedereen kan een professionele verhalenverteller worden, maar iedereen is een verhalenverteller.

I= Wat is volgens jou de definitie van storytelling... Misschien heb ik voor het stuk wel een definitie nodig van je.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Mijn definitie van storytelling is, dat wij gebeurtenissen uit ons leven, of gebeurtenissen in het algemeen, een gebeurtenis beschreven. Daarmee een verhaal maken. Dat is storytelling. We beschrijven een gebeurtenis of gebeurtenissen, die ons of anderen zijn overkomen. Dat worden dan verhalen, uiteindelijk. Dus dat is het. Dat is voor mij storytelling. Tegenover zet ik dan het narratief. Narratief kan een reeks momenten zijn, maar het kan ook een reeks gebeurtenissen zijn, die een verband met elkaar hebben. Dat wordt dan een narratief.

I= Storytelling heeft dan op zich geen doel, behalve dat wat de storyteller vertelt en welk doel hij daarmee nodig heeft.

R= Ja, precies. De intentie.

I= Wat je in het begin vertelde; informatie overbrengen, angst zaaien, haat zaaien. Dat is aan de storyteller himself, om dat voor elkaar te krijgen.

R= Maar het is ook zo... Je hebt de story en je hebt de teller. De story is er al. De verteller vertelt dat op zijn manier, zoals hij of zij dat wil vertellen, met een bepaalde intentie. Dat andere is een narratief, want in het Engels wordt er ook vaak narratives gezegd, als ze een verhaal bedoelen. Terwijl wij, ik en mijn collega's, die trekken dat naar elkaar. Terwijl narratief, dat is meer.

7.11 Interview met respondent #10

Transcript R10

I= Interviewer

R= Respondent

R= Storytelling, in de 'Nieuwe Poort'. Storytelling zelf, de term zoals jij het zegt, heb ik ook altijd een beetje van... op een gegeven moment is er weer bedacht: 'wat is de nieuwe vorm van communicatie vanuit een bedrijf' dat is uiteindelijk dan nu een soort van storytelling geworden. We moeten een verhaal hebben en we moeten een verhaal vertellen. Nou, ik denk dat, dat wel heel erg past in deze tijdsgeest, dat we leven in een tijd waarin we maar weinig te maken hebben met verhalen, met dingen die net wat langer nodig hebben, voordat je daadwerkelijk ziet wat er bedoeld wordt. Dat we daar als mens maar steeds minder ruimte voor inruimen. Dat dus aan de andere kant, vanuit de reclame, dat als een gat in de markt wordt gezien, van: 'oh, er is een tekort aan verhalen. We moeten weer verhalen vertellen van bedrijven'. Maar dan zijn die storytelling verhalen van bedrijven dan toch wel weer kort, eenvoudig en gemakkelijk, waardoor ze meer passen in de sfeer van Twitter en Facebook, terwijl ik denk dat verhalen juist gaan over een groter verhaal schetsen. Wat minder snel op de voorgrond en juist tijd nemen, luisteren, kijken. En dat het wat langer nodig heeft. De nieuwe poort in ieder geval vanuit ons, zijn we daarmee bezig. Wij zijn met de nieuwe branding ook bezig gegaan, dus wij zijn ook wel degelijk bezig met hoe wij overkomen naar de voorkant en wat we daarin beter zouden kunnen doen of minder goed. Ik ging met een meisje, een vriendinnetje van mij, daarover spreken. Zij is strateeg, een vrij goede. Zij zei na afloop van dat gesprek tegen mij: 'wat een verademing. Normaal kom ik bij een bedrijf en moet ik een verhaal verzinnen bij wat ze doen. Dan maak je de branding. Maar jullie hebben je verhaal al. We moeten later nog kijken hoe we dat verhaal in godsnaam een keer op een goed manier kunnen vertellen, zonder dat het overkomt naar mensen alsof het religieus is of zweverig, of te spiritueel. Wat wij hier...

I= Zij doet de storytelling toepassen, eigenlijk?

R= Nou ja, toepassen... nou ja, zij kijkt met bedrijven: 'hoe zouden we jullie goed in de markt kunnen zetten?'. Het kan zijn dat daar af en toe een verhaal bij moet worden verzinnen. Ze kreeg er steeds meer een hekel aan dat ze telkens maar verhalen aan het verzinnen was, om maar in die storytelling te passen.

I= Precies. Bij jullie was het verhaal er al.

R= Ja. 'Jullie hebben al een verhaal, maar hoe gaan we dat doen? Hoe gaan we dat zo goed mogelijk naar de voorkant brengen?'. Maar wat we proberen vanuit deze locatie en in Amsterdam, is om een ontmoetingshuis te zijn. Maar je hebt natuurlijk huizen van de wijk en je hebt wel, als je een ontmoetingshuis denkt, dan denk je: 'oh ja, daar komt iedereen. Of daar komen de kwetsbare van de samenleving samen'.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Maar de Nieuw Poort is wel dusdanig georganiseerd, dat het meer neigt naar high-end en gericht op het bedrijfsleven, dan dat je de ouderen uit de buurt zou verwachten. Dat is ook wel een beetje zo. We denken ook juist dat d.m.v. de huidige elite of d.m.v. door mensen aan te spreken die het ook goed voor elkaar hebben of welvarend zijn, dat misschien daar ook wel een hoop te winnen valt. Namelijk, als je hard werkt, veel werkt, veel wordt gedreven om op een bepaalde manier bezig te zijn, dat het altijd iets meer moet zijn of meer moet opleveren. Of dat het rendement moet hebben. Dat, dat ten koste gaat voor het tijd nemen van verhalen, want verhalen, dat kost tijd en tijd is geld. Dus de Nieuwe Poort probeert een plek te zijn waar je juist vanuit die gehaastheid een stapje terug kan doen en verhalen tot je kan nemen de sfeer van onthaasting en ontsnapping, met bijvoorbeeld live piano muziek. Een van die keuzes... Dat zal je ook in je onderzoek moeten doen.... Wij hebben gezegd: 'als je een ontmoetingshuis wilt zijn, vandaag de dag lastig om daar Jan en Alleman over de vloer te krijgen'. Dat lukt je gewoon niet vandaag de dag, dus we openen een café/restaurant. Dan ben je hier, als je naar de voordeur komt, dat mensen al denken: 'oh, het is te chique, niks voor mij'. Of mensen denken: 'hee, dat past goed bij mij', dus dan heb je al een shifting. We kunnen wel met de mensen met wie je werkt in de zaak, al beginnen met een verschil te maken voor mensen die bij jou een bakje koffie komen drinken. Bakje koffie kan worden ingeschonken die hotelschool heeft gedaan, of student van het Erasmus, maar je koffie kan ook worden ingeschonken door een jongen met een verleden met detentie, of een jongen of meisje die hier als vluchteling is binnen gekomen en de taal nog niet helemaal machtig is. Of een meisje uit Aruba, wat hier zonder haar ouders naartoe is gekomen om naar school te kunnen gaan. Of Ruth, die vanuit Colombia, Barcelona lang in de bijstand heeft gezeten en nu re-integreert via onze plek. Allemaal namen met een verhaal, die je vandaag de dag niet snel meer... misschien even ziet of hoort in een wereld waarin toch iedereen geneigd is om steeds verder met elkaar op te trekken als een soort van gelijken, en niet als een soort van... Ja, zoek ook mensen om je heen die juist anders zijn dan jij, zodat je ook een spiegel voorhouden en jou laten inzien en realiseren wat het is en wel niet betekent wat je hebt. Dat daarmee misschien ook wel bepaalde verantwoordelijkheden of keuzes zijn die je zou moeten maken.

I= Innovatie en entrepreneurship, een van die courses die wij hebben, kwamen we ook in aanraking met een aantal social enterprises in Rotterdam. Nu moet ik de naam even jou schuldig blijven. 'Happy Tosti' heette volgens mij eentje. Die ken je misschien wel.

R= Ja, vroeger heette ze 'Tosti van Josti'.

I= Ja. Ik heb met die eigenaar kennisgemaakt, die ook echt een heel mooi verhaal hebben en zeker aandoenlijk is. Dat je gelijk het concept begrijpt. Volgens mij heb je ook... Hoe heet dat? Koffietent...

R= Heilige boontjes. Je hebt Brownies and Downies. Die hebben het niet gered volgens mij.

I= Is dat een soort social enterprise, net als dat ik bij hen zie, dat het een soortgelijk verhaal hier is?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja. Enerzijds zeker. Dus de organisatie, dan zeker de horeca kant en de banket kant, dus de zaalverhuur en het restaurant, zoveel mogelijk kijken naar wie we een kans kunnen geven en wat de verhouding moet zijn, zodat ze ook wat leren en er ok iemand is die ze wat kan leren. Is het heel erg overeenkomstig met 'Heilige boontjes'. Ook juist om die bewustwording van de gast hier daarop te beïnvloeden. Tegelijkertijd is de Nieuwe Poort niet enkel horeca, maar wil het ook een plek zijn naar de toekomst toe, die je vindt om nieuwe inspiratie te vinden, doordat er programma's zijn ter verdieping. De reflectie op jouw persoonlijk leven.

I= Ja. Dus de deelgroep is wel enigszins anders, wat je ook aan het begin vertelde?

R= Ja. Het is niet sec horeca. Dat zou het te kort doen. Maar we gebruiken de horeca en we gebruiken de zalen eigenlijk, om te komen naar iets van een plek waar je zingeving vindt, of een plek waar je komt, zodat je merkt dat je vaak even in een sfeer komt van: hier ben ik. Wat doe ik? Wat zijn mijn beginselen? Wat is in het begin... Hoe ga ik daar nu mee om?

I= Is daar heel bewust voor Rotterdam en Amsterdam gekozen? Of is het ook een beetje zo gegroeid?

R= Amsterdam heel bewust. Ook omdat we daar op de zuid-as zitten, en dat juist ook een plek lijkt waar het alleen maar draait om geld, macht, ambitie en competitie. Tegelijkertijd natuurlijk ook 50.000 mensen werken, met allemaal hun eigen naam en verhaal, en achter de voordeur weet je nooit wat er allemaal speelt. Maar dat contrast tussen zo'n plek van pakken en geld, en daar dan een cultuurhuis beginnen wat zich inzet voor de onderkant van de samenleving en de kwetsbaarheid... Een andere taal, ook. Dat was wel bewust gekozen. En de tweede plek, Rotterdam, is min of meer ook een beetje aan komen waaien. We dachten: 'dat is mooi'. Een goede verbinding tussen die twee. Amsterdam en Rotterdam zijn twee grote steden'. Hier ook een beetje dat Rotterdam central district, dus wel de torens en kantoren tegenover. Hall, Shell, Unilever, Coolblue, KPMG. Minder gecentreerd. Het is hier wat stadser. Maar wel.... Ja, we zitten hier...

I= Ook die Avanti ideeën? Dat heeft niet direct met storytelling te maken, maar ik ben heel benieuwd.

R= Nederland niet direct. Als zou het misschien nu wel beter kunnen van een naar twee. Van twee naar drie zou denk ik makkelijker kunnen gaan, omdat de systemen en structuur nu met op orde zijn.

I= Ik hoor nu steeds meer Eindhoven, namelijk. Rotterdam en Amsterdam kennen ze heel goed, maar Eindhoven begint ook een beetje met heel veel startups en groot kapitaal.

R= Dat is waar. Ja. Den Haag hebben we ook gekeken. Amsterdam/Den Haag. Expats. Maar uitbreiding in ieder geval, dat we hier kijken nu of we een hotel hierbij... de ruimte hiernaast is nog leeg. Of we daar hotelkamers zouden kunnen maken.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Dat we het concept uitbreiden van eten, drinken en vergaderen, naar ook slapen. Eigenlijk zijn we verder aan het kijken in Europa, dat je groepen mee kunt nemen voor drie tot vijfdaagse bezinningsprogramma's. Je persoonlijke verhaal en levensverhaal. Literair verhaal met elkaar uitwisselt en afwisselt. Favoriete muziekstuk. Vertel over je vader, moeder, opa en oma. Dat dan met je afdeling of managers en topvrouwen uit het bedrijfsleven of CEO's. Op die manier. Een soort purposful businessschool, en dan mee kunnen nemen naar nieuwe poorten in Rome, Athene, Valencia. Dat is...

I= Hele leuke ideeën zo. Ja.

R= Ja. Dus dat is de expansie die nu staat te gebeuren.

I= En jij, als algemeen directeur... Wie zit erachter? Wie zijn de eigenaren, laat ik het zo zeggen.

R= Stichting is eigenaar, dus de eigenaar ligt in de dode hand. We zijn begonnen met kapitaal. Geschonken kapitaal. Daarmee zijn we gaan ondernemen. Dus de stichting is aandeelhouder van een exploitatie bv, die ook contracten heeft en de operatie verzorgd van het ontmoetingshuis. Het programma 'werk' valt gewoon direct onder de stichting. De stichting zegt: 'wij denken dat we het nodig hebben om een fysieke locatie te hebben wat gewoon van maandag tot vrijdag geopend is, zodat er altijd wat gebeurt, in plaats van dat je alleen als er een programma is de deuren open'. Daarom heeft zij dat deel uitbesteden aan de bv. Daar ben ik directeur van. Ik ben ook bij de oprichting van de stichting betrokken geweest. De scheiding van de stichting en bv is niet zo nauw, behalve dan waar je inkoop en verkoop doet, en waar je acties doet voor je restaurant. Dat zal in de bv zijn en niet in de stichting.

I= Wij hadden ook gesproken toen met Wakka Wakka.

R= Van die lampjes?

I= Ja. Daar was een gedeelte natuurlijk stichting en een stukje bv. Dan moet je kijken: welke is dan straks de geldbron? Is de stichting degene die de bv onderhoudt, of is de bv degene die de stichting onderhoudt? Dat soort zaken.

R= Ja. De stichting heeft ons een lening uitgegeven aan de bv, van het geschonken geld. Daar is een overeenkomst op. Die lening moet worden terugbetaald. Daarmee fund je de stichting opnieuw. Als de bv uiteindelijk winst draait, dan room je winst ook af naar de stichting en kan die zeggen: 'we kunnen weer ene nieuwe lening uitgeven aan de nieuwe bv en daarmee een Nieuwe Poort oprichten, of investeren in de plekken die we hebben, om het te verstevigen. Of investeren in programma maken, om meer programma's te maken'.

I= Oké. Je hebt samen met je vriendinnetje, die is strateeg, heb je aan tafel gezeten. Uiteindelijk heb je het mooie verhaal van je bedrijf op papier weten te genieten.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Wat was het doel erachter? Mag ik dat even vragen? Was dat meer om een stukje informatie naar anderen toe?

R= Uiteindelijk om meer mensen te laten weten wat we doen hebben we storytelling voor nodig. Gewoon heel basaal. We merken gewoon dat het ons onvoldoende lukt om te laten merken wat we hier doen op een goede manier, waardoor het meer mensen aanspreekt. Dus dat het te snel, te kerkelijk of te zweverig, of te zakelijk ook naar voren kon komen. Terwijl, dit zou een hele ruime, brede, vriendelijke uitstraling moeten hebben, wat niet gelijk in bepaalde hokjes laat denken ofzo.

I= Oké. Ja. Want... Nee, want is niet het juiste woord. Een van mijn studiegenoten, Lisa, werkt voor een hostel in Amsterdam, waar het inderdaad ook om een stukje bezinning gaat, en waar ze nu steeds meer met nieuwe innovatiedingetjes, want daar hebben ze ook een café, ontbijtjes... Maar zeer laag geprijsd. Zeker voor Amsterdam. Ik bedoel, ontbijtjes van een paar euro... Nu doen ze ook rondleidingen door Amsterdam. Ook daar hebben ze storytelling toegepast, om het goed aan te geven en ook waar de kerk zich in mengt met het verhaal, zodat mensen ook heel goed begrijpen waarom ze juist daar naartoe moeten. Zij gaf toentertijd ook aan dat ze heel veel moeite heeft om de juist doelgroep of juiste mensen over de vloer te krijgen, behalve dan de koopjesjagers. Omdat het Amsterdam is. Daar komen ook genoeg mensen. Drugs toeristen, waar ze eigenlijk gewoon in contact wil blijven en hun ook alles mee wil geven van de ervaring. Maar wat ze merkt, is dat die mensen alleen komen om te overnachten en niet eens meedoen met het programma, niet met het ontbijt. Maar heel veel moeite had met het vinden van de doelgroep en toereiken. In hoeverre is dat anders geworden, nadat je dit mooie blad voor elkaar hebt gekregen? Is de toerijking nu wat groter?

R= We zijn nog in...

I= In transitie, eigenlijk.

R= De Nieuwe Poort was eerst alles wat we deden. Nu hebben we meer de merken ervan gemaakt. We hebben ook de nieuwe universiteit en de nieuwe traditie... We hebben eigenlijk de programma's een beetje uitgekleeft, waardoor we de nieuwe poort sec als locatie beter kunnen neerzetten als een sociale werkplaats. Ik denk dat, dat ten goede komt aan de vindbaarheid van het restaurant en de zalen, wat gewoon een belangrijk onderdeel is van het hebben van deze locatie en het kunnen blijven runnen van deze locatie. Alles voor het zakenleven en bedrijfsleven doen we onder het mom van de nieuwe universiteit, als een soort academy for life and work, en kunnen we daar met een andere tone of voice, een ander verhaal makkelijker wegzetten, zonder dat De Nieuwe Poort daarbij gelijk genoemd hoeft te worden. Hetzelfde geldt voor de nieuwe traditie, wat meer gaat over de zingevingsprogramma's en nieuwe rituelen voor trouwen en rouwen. Hoe ziet je begrafenis eruit in de toekomst? Dat, dat ook niet direct een naslag hoeft te hebben in De Nieuwe Poort of andersom. Als je er een bord op zet, van: 'nieuwe rituelen voor rouwen en trouwen, dan denken mensen snel dat je daar ook gewoon een kopje koffie kan drinken.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Daarmee hopen we dat we het iets meer specifiek kunnen uiten, waardoor het breder toegankelijk wordt. Maar daar zitten we nu in. Je wilt ook een nieuwe website voor Nieuwe Poort.

I= Wat enorm gaaf. Lekker breed ook, waar jij je mee bezighoudt. Bij KPN is het... met de studie die ik nu heb, heb ik al zoiets, van: 'oké, ik heb al heel lang in een bepaald hokje gezeten'. Het heette 'sales'. Ik deed alleen maar wat met sales te maken had. Buiten sales om was het gewoon niks. Dat is meer vanwege het feit dat je binnen KPN voor ieder stukje expertise wel een persoon hebt. Dus je kunt niet zomaar zeggen: 'ik zou wel met de middelen die ik heb dat willen gaan doen'. Nee, dan moet je brainstormen met iemand anders. Die neemt het van je over en dat stukje gaat dan z'n eigen leven leiden. Ik vind het wel hele gaaf datje bij De Nieuwe Poort, jij, als algemeen directeur, bezig kan zijn met heel veel facetten, zoals dit. Hoe leuk je werk dan wel niet moet zijn, vergeleken met wat ik dan bijvoorbeeld doe, waar ikz elf wel heel veel plezier uithaal, maar wel merk dat het heel erg specialistisch, kern, een ding. Ik begin steeds meer te ontwikkelen als een generalist i.p.v. een specialist. Ik kom al heel snel tegen muren bij KPN terecht, waardoor ik me steeds meer bezig ga houden met: doe ik wel het werk waar ik heel veel plezier uit haal? Als ik dit hoor, dan denk ik: 'jeetje, wat een gave job'.

R= Je wilt een platform zijn waar je dat soort vragen vaker weer jezelf ook stelt, maar ook elkaar. Omdat ik ook denk dat heel vele mensen dingen doen waar ze helemaal niet per se achter staan, omdat ze daar helemaal niet mee bezig zijn. Je moet er zeker niet continu mee bezig zijn, want dan word je knettergek. Het zou heel gezond zijn, als je iets in je omgeving hebt georganiseerd, wat ervoor zorgt dat je vaker even denkt: 'is dit het dan?'. Weet je wel? 'Voor wie doe ik dit? Doe ik het voor mijzelf? Welke keuzes maak ik? Ben ik blij met de keuzes die ik maak?'. Af en toe kun je ook blij zijn en moet je daar vooral ook voor gaan. Realiseer dan dat je over een tijdje kunt afvragen... Je maakt altijd wel weer afslagen onderweg en op een gegeven moment ben je kwijt waar het ook alweer begonnen was. Ik denk dat, dat heel belangrijk is naar de toekomst toe. Heel veel dingen die we nu tegenkomen, dus hoe we samenleven, de grote burn-out millennia crisis van mensen die niet meer weten hoe en wat, toekomst van werk die flexibeler wordt, weten waar je voor staat, trots kunnen zijn hoe je over dingen denkt. Er staat best wel veel op losse schroeven. Des te meer moet je sterker staan in je zoeken.

I= Is dat ook hoe je bij Annemieke terecht bent gekomen?

R= Dat was met toeval.

I= Oké. Is er vanuit KPN ook nog contact geweest?

R= Ja, X (geanonimiseerd). Ken je die?

I= Ja, die ken ik. X (geanonimiseerd) is een van mijn directeuren. Die is bezig met het 5G-netwerk. Met Huawei.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Dat mag ik niet al te hard roepen, maar...

I= KPN heeft het contract gesloten.

R= Ja. Het is echt op dit moment chaos. Dat is heel raar, hoe hard ineens zo'n groot bedrijf als Huawei zo slecht wordt neergezet. Ik ben er zelf nog niet over uit in hoeverre dat allemaal klopt. Trump heeft er ook baat bij... Dat China geboycot wordt.

I= Precies. Naast het feit dat Amerika op dit moment met 5G-technologie nog achterloopt op China. China heeft al miljarden geïnvesteerd en zijn al klaar om 5G los te laten. Dat wil je niet met Amerika, die AT&T, Cisco, allemaal hele grote bedrijven die er ook mee bezig zijn, maar die dat pas in 2020/2022 dat kunnen lanceren. Het is makkelijk om er nu even een stoelpoot onderuit te zagen en te kijken van... 'if we can't beat them, confuse them'.

R= Maar ja, dat is ook een beetje het punt van het bedrijfsleven. We moeten ze zo erg triggeren, continu, dat het wel belangrijk is. Je vervliegt voor je het weet in de alledaagse actiepunten.

I= Ja. Maar burn-out is bijvoorbeeld echt een serieuze kwestie binnen KPN, want ik bedoel, ik heb een team van 12-man en twee daarvan hebben een burn-out. Ik hoorde laatst op t dat het ernaar uit ziet dat een op 10 werkende met een burn-out te maken gaat krijgen of al is geweest. Dat zijn hele grote getallen.

R= Ik denk dat het nog hoger uitpakt. Ja. De druk is ook hoog. Het leven wordt steeds duurder. Mensen zijn wel zoekende. Yoga en mindfulness lost het denk ik ook niet op. Je kan wel de hele tijd blijven uitslapen, uitslapen, uitslapen, maar als je niks omzet, geestelijk, of als je niet geestelijk ook traint, dan blijf je toch gevoelig, denk ik, voor het niet kunne handelen van heel veel chaos tegelijkertijd. Als je weet wie je bent, wat je doet, waar je gelukkig van wordt, dan kun je daar beter mee omgaan.

I= Steeds meer mensen weten dat niet meer. Laat ik even lekker voor mijzelf praten, maar ik weet het ook niet meer. Tot op heden was het altijd zo: 'oké, je hebt je HBO gedaan, je hebt je diploma, ga aan de slag'. Dan zit je in een sales functie en krijg je die cijfers en bonussen. Die gouden kooi wordt mooier en mooier, maar het komt steeds meer op je af. Op een geven moment denk je: 'waar ben ik mee bezig? Is het echt alleen maar de euro's?'. Wat geef je terug aan de maatschappij?

R= Ja. De vraag is of je dat kan vanuit je werk. Dat zal lang niet altijd overal komen. Dan heb je nog de mogelijkheid om iets rondom je werk te doen. Of kun je het vanuit je werk zelf organiseren? Dat is een van de grootste uitdagingen met klimaat en...

I= Ik begrijp nu in ieder geval veel beter wie jij bent, wat je doet en hoe jullie firma eruit ziet. Kan ik ook omwille van tijd een paar simpele vragen stellen?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Zeker.

I= Kun je misschien toch even een definitie geven wat storytelling volgens jou is?

R= Ja. Nou, storytelling is natuurlijk verhaal vertellen. Op zoek gaan naar een verhaal, vanuit je bedrijf, of het verhaal vanuit je bedrijf beter weten te verkondigen, zodat mensen begrijpen wat je doet.

I= En nu even letterlijk de vraag, en misschien nog even een 'waarom' erachter. Is volgens jou storytelling een hype? En waarom dan?

R= Ik denk niet dat het wel degelijk de essentie raakt van waar we nu naar op zoek zijn. Ik denk dat het groter en breder is dan een hype. Maar dat je altijd ziet dat iets op een hyperig manier wel gebruikt wordt. Ik ben het helemaal met je eens dat storytelling een buzzwoord is, net als purpose een buzzwoord is. Maar de essentie van die twee zijn zo gek nog niet en kunnen wel veel betekenen in het communicatie vak, maar ook voor ons, als mens. Alleen het gevaar is altijd dat die woorden gekaapt worden en dat iedereen ze gaat gebruiken. Voor mij is storytelling groter dan het buzzwoordje storytelling. Daarmee geen hype. Maar als je op je LinkedIn zet: 'ik ben storyteller', dan neigt het er wel een beetje naar.

I= Ja. En hoe heb je storytelling toegepast binnen jouw bedrijf?

R= Nou ja, ik denk dus dat we het niet toepassen, maar dat we hier werken vanuit een verhaal. Dat we dus proberen om dat verhaal, wat gaat over broederschap, wat gaat over hoe je als mens, mens wordt. Hoe blijf je als mens, mens? Hoe vind je jouw roeping? Dat het bij ons meer de vraag is: hoe vertellen we dat verhaal op een manier, zodat zoveel mogelijk mensen dat raakt?. Minder buitensluiten of uitsluiten, omdat ze denken dat, at te grote vragen zouden zijn aan de voorkant. Dus het is geen trucje, hier. Maar ja, je zet het wel in.

I= En hoe kom je uiteindelijk... Komen deze mensen allemaal solliciteren bij jou?

R= Nee, iedereen komt wel aanwaaien. Al dan niet via via. In principe word je altijd aangedaan.

I= Het zijn hele mooie verhalen, maar waar kom je die mensen tegen? Of hoe komen zij dan bij jou terecht? Dat gaat dan via een website.

R= Als je bekend staat als een plek waar mensen een kans krijgen, heb je ook veel mensen in de organisatie die bij je aankloppen en zeggen: 'wij hebben nog een kandidaat uit... we hebben nog een deelnemer van... Hebben jullie een plekje?'. Dan gaan we altijd kijken binnen de bedrijfsvoering. Het aantal mensen wat er al loopt en wat het perspectief is wat kan worden gegeven. Wat werkt en wat niet werkt. Sommigen gaan hier aan de slag als vrijwilliger en komen eruit als fulltime betaalde baan.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Sommigen gaan aan de slag op een 0-uren. Sommigen als een stage en gaan door naar andere bedrijven. Er zijn ook genoeg mensen die hier binnen en niet meer komen. Of vastzitten. Ja...

I= Is dat lastig? De turnover, of... Ik bedoel... Hoe lang werkt een werknemer hier gemiddeld? Weet je dat zo?

R= Vrij lang. Tenzij het stages zijn. Nee. Mensen blijven lang hangen. Is anders geweest, hoor. Zeker de opstartjaren. Maar toen werkte ik nog minder ook met mensen... Zogeheten afstand tot de arbeidsmarkt. Nee, ik denk dat de sfeer en de plek heel fijn is hier om te werken, omdat er... We doen het met elkaar, wat je achtergrond ook is. Er is een basis en dat is: de tent moet draaien. Als je daar je best voor doet, dan is het al voldoende, bij wijze van. Maar er zijn genoeg situaties die je meemaakt met elkaar, omdat het zo verschillend is. Waar je heel erg van kan genieten en waar je ook heel erg gefucked over kan raken af en toe. Maar dat houdt het wel... Ja, dat houdt het wel heel dicht bij wat het is. Dus bijvoorbeeld vandaag is ov-staking. Dan zijn er mensen uit Rotterdam die een appje sturen die bij ons werken: 'ik kan niet komen, want ik kan niet fietsen en het is anderhalf uur lopen'. Die kunnen niet fietsen. Ik kan me niet voorstellen dat je niet kan fietsen, maar als je van Aruba komt is fietsen...

I= Ik heb een achtergrond vanuit Turkije. Als we daar zijn, en ik spreek daar wel eens mensen, en zij horen 'Nederland', dan denken zo: 'oh ja, dat is toch het land waar de meeste fietsen zijn enzo?'. Ik zeg: 'ja, maar kunnen jullie ook fietsen?'. 'Nee'. Ik zeg: 'weet je hoe gezond dat is en wat voor mogelijkheden...'. Maar zij hebben dat nooit aangeleerd zoals wij dat hier vanaf het vierde en vijfde levensjaar... Of met van die zijwieltjes, terwijl je twee/drie bent.

R= Je zou zeggen: 'dat is geen fair argument'. Maar voor hier lachen we er dan maar om. Ik denk ook: 'waar maak je dat mee, dat mensen niet kunnen komen werken met een ov-staking, als ze in dezelfde stad wonen, omdat ze niet op de fiets kunnen?'.

I= Kijk vandaag naar mijn eigen situatie. De auto wekte niet. Mijn vrouw was met de auto weg. Fiets pakken heeft geen zin. Taxi... Ik heb nog de luxe dat je het kan betalen. Er zijn genoeg mensen die hier komen werken, als ze een taxirit moeten betalen, dan halen ze niet eens hun salaris voor die dag eruit. Dus dat... Maar zelfs dat is niet de mogelijkheid. Dan maar met een scooter. Kijk hoeveel je moet zoeken om hier naartoe te moeten komen, dus zo'n ov-staking raakt heel veel mensen.

R= Ja. Er is een jongen in Amsterdam, die stond op station, trein heeft vertraging en die is dan naar huis gegaan. Die belt dan: 'ik kon niet komen, want de trein reed niet', omdat die zelf niet het vermogen heeft om te beoordelen dat er na de vertraging dus nog wel een trein komt en dat die dan ook kan bellen dat die later is of kan bellen ik weet niet wat ik moet doen'. Hij gaat niet, dus kan niet. Dat geldt voor heel vele mensen op die manier ook. Probeer dat maar eens te blijven realiseren.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Als je dus merkt dat je dingen kunt die anderen niet kunnen, dan is dat heel fijn en is dat een zegen, zeggen wij wel eens. Maar op die zegen berust ook iets dat je ook tot zegen moet zijn voor iemand anders. Wat kun jij doen dat het jou gegeven is, zodat het voor een ander ook een beetje beter wordt. Dat hoeft niet alleen maar door fysiek alle zwervers op straat een broodje te geven of euro's te geven, maar dat kan dus ook zijn door keuzes te maken op de positie waar je zit, die ten bate zijn van mensen en niet zozeer ten koste omwille van het rendement of de winst. Nou, dat is iets wat...

I= Dat is jullie verhaal. Je hoort het al. Dat is echt heel erg mooi om zo te horen.

R= Een goede tegenhanger voor de status quo. De mens is gewoon geneigd om alles logisch en analytisch te bezien. Om altijd maar van A naar B te gaan en alles mede te delen en alles overzichtelijk te maken. Dat is heel fijn. Dat schept orde, dat schept rust. Daar kun je goed in functioneren. Maar het beperkt je ook in het vrij denken, in je creativiteit en in je verbeelding, dat het ook groter en buiten de lijntjes kan. Dat je ook met dat potloodje buiten de lijntjes kan kleuren af en toe, zodat je een groter beeld krijgt. Anders wordt het wel heel erg kort, bondig en makkelijk. Dat beperkt uiteindelijk toch ook je vermogen om empathievol te kunnen zijn, of te verbeelden hoe het is als het anders zou kunnen zijn. De Nieuwe Poort is een soort tegenhanger, om dat verhaal continu maar weer te voeren. Dat gaat ook over de waarom vraag. Dat komt natuurlijk wel met storytelling enorm terug altijd. Waarom doe je dat? Vertel eens jouw verhaal, waarom je de dingen doet die je doet?

7.12 Interview met respondent #11

Transcript R11

I= Interviewer

R= Respondent

R= Dus wij maakten campagnes voor onder andere Footlocker. En de afdeling strategie zei: 'er moet op de website ook een corporate story van Footlocker komen'. Ik vroeg: 'wat is dat? Wat wil je dan?'. 'Ja, een bedrijfsverhaal'. Toen zei ik nog steeds: 'wat wil je dan?'.

I= Een soort Wikipedia.

R= Ja, een soort timeline. Hij zei: 'nee, het moet iets meer zijn dan zo'n timeline. Het moet het merk Footlocker, een soort heritage. Een soort begin, waar het begon'. Ik zei: 'hoeveel ruimte krijg ik daar voor'. Hij zei: 'het moet wel op een pagina passen, dus 200 woorden, meer niet'. Ik dacht: 'je kan niet in 200 woorden een verhaal...'. Het kortste verhaal wat ik ken, is: ik verkoop babyschoentjes, nooit gedragen. Dat is een heel mooi verhaal. Maar dit was wel erg kort. Daar was wel mijn interesse gewerkt, van: er is iets tussen communicatie en verhalen. Waarom gaat dat dan anders? Vervolgens kwam ik bij Bureau Bicker in Amsterdam terecht. Daar hadden e een rare eigenschap, dat als jij hier komt werken, dan moet jij iets doen wat wij nog niet doen. Want anders ga je het andere doen, maar daar hebben we al genoeg van, dus jij gaat iets nieuws doen. Ik kreeg een begeleider. Ik zei: 'ik wil iets met verhalen en communicatie'. Bij Bicker werkte het heel eenvoudig. Hij zei: 'wat voor opleidingen zijn daarvoor?'. Ik zei: 'weet ik niet'. Hij zei: 'ga jij dat zoeken, dan gaan wij klanten zoeken'. Ik had de opdracht om corporate stories te maken en ik had geen idee wat het was. Ik wist nog steeds niet wat het was, maar ik begon maar wat te doen. Het is ook een keer lelijk misgegaan. Corporate story van TU Delft. Was verschrikkelijk. Maar langzaam maar zeker kreeg ik een goede story. Uiteindelijk snapte ik wat het was. Toen ging ik er een boek over schrijven, samen met Astrid Schudder. Corporate stories en dan woorden verankeren en vertellen. Wat je ermee kan. En dat werd een heel droog, theoretisch boek. Ik kwam te werken, niet bij Bicker, maar bij Becks. Daar deden ze heel veel trainingen. Mediatraining, presentatietraining. Daar is het eigenlijk gek dat jij met je storytelling zo aan het storytellen bent, want je doet wel heel veel story, maar je doet zo weinig telling. Ik dacht: 'dat is op zich wel waar'. Eerlijk is eerlijk.

I= Dat hebben ze heel scherp gezien.

R= Toen zijn we gaan kijken of we ook trainingen kunnen aanbieden op het gebied van storytelling. Launching customer, voor die training hadden we de consumenten divisie van KPN. Daar hebben we ook...

I= Is dat Koopmans?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja, klopt. Daaronder zat een MT, daar zat Xs4All. Al die jongens kregen een lange trainingen. Daaronder gingen we de top50 trainen in het vertellen van hun KPN verhaal, maar dan wel geïnspireerd op de strategie van Ad Scheepbouwer. Dus terug naar groei en hoe gaan wij dat doen? Dat was de opdracht. Heel vrij. Dat werkte als een tierelier. Wat werkte nou? Dan kom je meteen ook bij die tweede vraag, van: 'hoe zit het nou met storytelling? Wat is voor jou de essentie van corporate storytelling?'. **Voor mij is de essentie, dat je langs de systeemtaal, die in allerlei organisaties is, de waarden, strategie, dat er een soort menselijk maat in is. Mensen werken niet in een systeem. Mensen werken in een organisatie vol met andere mensen.** Alleen de besturing van zo'n enorme organisatie, zelfs van meer dan 30 man, heeft zo'n besturingssysteem. Dan komt er een soort systeemtaal in. En die is leidend. Die is leidend in het vergaderingen, die is leidend in de jaarplan cycli, noem maar op. Daarin spreken we met elkaar een soort formele taal, in business cases, KPI's, deliverables, noem maar op. Prima. Moet je ook vooral zo laten, want dat is hoe het is. Maar mensen werken met mensen. En klanten zijn mensen. Op de een of andere manier zoeken wij ook altijd naar een soort... Gewoon een soort waarom. 'Waarom werk jij hier?'. Dan kan jij niet aankomen met het corporate profiel van je bedrijf. Dan zoek je naar: 'waarom zit ik eigenlijk bij die club?'. Dan komen er ineens hele ander verhalen. Ook in een hele andere taal komen die naar voren. **Wat organizational storytelling in essentie probeert, is de menselijke maat terug te brengen in die systemen.** Er zijn duizenden richtingen, die proberen, of het nou Line van Sinek is, of het de bedoeling is van Wouter Hart, die met name in de gezondheidswereld heel erg... Je hebt een systeem en je hebt een soort menselijke maat. Die twee dingen, die staan elkaar niet naar het leven. Ze zijn ook niet echt in elkaars verlengde, eerlijk is eerlijk. Het zijn twee werelden. **Wat je probeert te doen met storytelling, is mensen steeds weer teruggedrukken, of vooruit drukken.** Als het gaat om intrinsieke motivatie... Als het gaat om het in gang zetten van verandering... Als het gaat om het verklaren van leiderschap, dan kom je terug bij mensen die iets doen of iets willen. Of mensen die iets willen veranderen. Daar moeten ze woorden voor hebben. Dat zijn vaak niet de corporate mission statements of de division statement en noem maar op. Dan kom je terecht bij... dan gaan ze vertellen over waar ze vandaan komen. Dan gaan ze vertellen wie ze zijn en waar ze voor staan, en waar ze voor gaan.

I= De kern... Want leiderschap is ook natuurlijk een course geweest bij ons. De eerste vraag was: 'wat is leiderschap? Wat is het verschil tussen een leider en een manager?'.
I= De een is met een petje vanuit de werkgever. De ander is vanuit de intrinsieke, die heel goed verhalen kan vertellen waar die naartoe wilt, in plaats van informeren d.m.v. KPI's en cijfers.

R= Ja, precies.

I= De een is met een petje vanuit de werkgever. De ander is vanuit de intrinsieke, die heel goed verhalen kan vertellen waar die naartoe wilt, in plaats van informeren d.m.v. KPI's en cijfers.

R= Ja. No story, no glory, mijn tweede boek, gaat precies over dat verschil tussen leiderschap en manager. Wat verhalen kunnen doen om de leider in jou wakker te maken. Daarvoor moet je persoonlijker. Moet je voorbij de KPI's of over de KPI's heen laten zien hoe jij bent. Hoe jij richting gaat geven aan verandering, ambities en noem maar op.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

We kunnen wel zeggen: 'we spreken met elkaar af dat dit een jaarplan is', en daarna gaat iedereen aan het werk. Dat hele plan is geschreven. Je halt het er na een half jaar nog eens bij. Je kijkt: 'zijn we het? Zijn we het niet?'. 'We zijn het niet, want we zijn al ingehaald door de realiteit'. Dus er is een soort gecreëerde systeemwerkelijkheid, en er is een soort van menselijke waardigheid. Als dat op de een of andere manier aligned is, dan werkt dat. Voor mij is dat de reden om maar meteen te zeggen dat storytelling ook in die zin geen hype is. Het is wel gek dat het ineens zo opgekomen is. Dat snap ik wel. Je hebt een T-shirt, waarop staat: 'storytelling is the oldest social media'. Dat is het ook. Mensen vertellen verhalen. Mensen wisselen uit. 'Wie ben je? Waar kom je vandaan?'. Alleen, we zijn een beetje vergeten dat het in hiërarchische organisaties niet zomaar de bedoeling is dat iedereen even z'n verhaal gaat vertellen. Ik denk dat het egalitaire, wat we sinds het begin van de 21e eeuw, eigenlijk het eind van de jaren '90 hebben gekregen, dat, da teen stroom is. Dat de opkomst van die andere social media noem ik ze maar even, dat die ook een versnelling heeft gegeven dat mensen kunnen vertellen wat ze allemaal meemaken, wat ze beleven, in plaats van alleen de vakantiefoto's. Dat je realtime kunt laten zien. Daar ontstond de behoefte van mensen om te laten zien we ze zijn. Daar zitten hele duistere keerzijden aan, waar we het straks nog over gaan hebben. In die zin heeft storytelling een verandering doorgemaakt, omdat technologie dat mogelijk heeft gemaakt, dat het egalitaire dat heeft gedaan, het internet heeft gedaan. Iedereen mag z'n verhaal vertellen. En dat het zo spannend is, omdat de organisaties inmiddels weten dat verandertrajecten vaak mislukken. Dat reclamecampagnes een beperkt effect hebben. Dat salesmensen weten dat USP's en strong points... Je hebt iets nodig. Maar er is meer nodig om dit real te krijgen. Dus is storytelling ook een soort veelbelovend kindje, waaraan heel veel mensen denken: 'als ik dat goed kan, dan kan ik meer deals krijgen, verandering versnellen', noem maar op. Dat is maar voor een deel waar. Dat zeg ik ook altijd meteen erbij.

I= Maar dan ga ik even een paar dingen opsommen, wat ik net heb gehoord. Want bij KPN zitten we in een transitie fase. Dat doen we al de laatste 10 jaar. Keer op keer proberen we onszelf te ontdekken, te vinden en in de markt neer te zetten. En daarnaast merk ik gewoon nu ook dat het heel erg top-down gebeurt. De bovenste, die hebben het al bedacht. Er moeten 4000, 5000-man weg. Uiteindelijk om onderin, ergens bij het midden management, krijg je dan te horen: 'oké, je moet zoveel mensen ontslaan'.

R= Dan wordt het een selectie en je ziet dat het heel veel roerigheid is op de afdeling en dat mensen dat eigenlijk niet meer begrijpen. Er is geen verhaal. Ze snappen het niet. Het gaat goed. We zijn het op tv, billboards ets. Daar pronk je dat je zo geweldig bent. De werkvloer merkt er niks van.

I= Ja. Nou ben ik het even kwijt. Dat was het ene, wat ik net hoorde bij jou. Het tweede, dat was net iets anders.... Oh, je moet me even helpen.

R= De menselijke maat?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Waar wilde ik naartoe... Goed, daar kom ik zometeen wel op. Ik vond het namelijk heel herkenbaar, een aantal stukken die je vertelde. Het eerste sprong er heel erg uit, want dat is wat we zien binnen KPN. Er wordt gewoon heel erg...

R= Er wordt bestuurd. Dat is ook... Ik bedoel, ik volg KPN van een afstand. Een goede vriend van mij werkt op de communicatieafdeling. Dus wij spreken elkaar.... Wat is het? Een keer per jaar. Dan hebben we het er weer eens over. Het punt is: in die krimp situatie waarin KPN al jaren zit... Er is nooit een soort menselijke... Mensen zijn niet gewend aan krimp. Het zit in de natuur denk ik ook van mensen, ook zeker in onze geest, dat wij groeien.

I= Meer familie. Kinderen.

R= Ja. Alles zit daarin. Dus is het krimpverhaal, is... Het steeds opnieuw herformuleren, van: 'dit zijn we, hier staan we voor en hier gaan we voor', is een poging, als je op een gegeven moment aan het vallen bent, om je handen en voeten tegen de wand te kunnen zetten, van: 'oké, tot hier en niet verder'.

I= En dan toch ga je weer...

R= Ja. Dus het wordt krampachtig. Als je met startups praat, die beginnen opnieuw. Voor hun is het dag 1.

I= Dat zag ik. Het Amazon verhaal van Jeff Bezos.

R= Ja. Het werkt echt als een tierelier. Als jij zelf op vakantie gaat en jij hebt drie weken vakantie, en je hebt de reisdag gehad en je opent de volgende ochtend de balkondeuren en het landschap ligt aan je voeten en je denkt bij jezelf: 'dit landschap ga ik in drie weken tijd leren kennen. Ik weet nu nog niks, maar het wordt geweldig...'. Wat je zou willen, is dat organisaties... Dat zeg hij ook... 'het is still day one'.

I= Ja, terwijl je het grootste bedrijf bent, het is still day one.

R= Blijf kijken alsof het de eerste keer is.

I= Dat is wel hele bijzonder, want een van die programma's die ik een tijdje heb gevolgd, dat is Survivor. Dat heet volgens mij Expeditie Robinson in Nederland. In Amerika. Daar deden ze ook gewoon it's day one. In de zin van: 'het is nog steeds 0-0', terwijl ze 7-0 voor staan. Dan winnen ze, omdat ze vasthouden, van: 'oké, we staan nog steeds gelijk. Het kan alle kanten op'. In plaats van dat je zegt: 'het is 7-0', want dan zie je dat je ingehaald wordt.

R= Dat is die mindset. Grote corporates kunnen dat natuurlijk niet volhouden. Ook al zegt Jeff Bezos van wel. Dan ben je aan het besturen, aan het beheersen. Dan ben je een headcount aan het doen. Dan heb je opeens 1000 over. Dan moet je een heel boventallig ding... Dat moet HR erbij. Er moeten verschrikkelijke OR-dingen gebeuren.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Dan ben je aan het repareren en reageren. Dan ben je eigenlijk niet meer het ding aan het doet wat je aan het doen was, namelijk je missie of visie. Dat is verschrikkelijk. Heel veel organisaties zijn ook echt moe. Het enige, en het is als het geïnternaliseerd is, is het veel meer dan dat ik nu zeg, **maar het enige wat organizational storytelling doet, is mensen gewoon weer wakker schudden en bij de les brengen, van: 'weet je nog, jongens? Hier zijn we naar op weg. We zitten nu absoluut in een kut tijd. We moeten van alles doen'.**

I= Dat is die heilige graal, waar je naartoe kijkt.

R= Het streven.

I= Je zit met die draak...

R= Je zit nu met die draak.

I= Ga je 'm omarmen? Ga je 'm onthoofden?

R= Sommige corporates zitten ook vanwege hun aandeelhouderspositie, zitten voortdurend met de draak aan tafel. Die zit zo in de weg, dat ze niet meer zien... Heel veel corporates weten eigenlijk ook niet meer... Ze bestaan, omdat ze bestaan. Ze bestaan omdat ze een positie hebben. Ze bestaan in dat soort markten... Maar ze zijn... Er is niemand meer, die, als je zou vragen: 'als we nou morgen opnieuw zouden beginnen, want zouden we dan gaan doen?'. 'Dat kan niet, want...'. Ik weet dat het niet kan. Maar stel je voor dat je morgen opnieuw zou beginnen als KPN zijnde, wat zou je dan gaan doen?

I= Weet je hoe moeilijk die vraag is? Terwijl het heel simpel lijkt. Maar ze kunnen het hoofd niet meer leeg maken.

R= Omdat het systeem zo...

I= Daarom heet het ook KPN 'er. Er zijn mensen die 40 jaar in dienst zijn. Die kunnen niks anders.

R= En die zijn, als je ze vraagt... Ze kunnen je een wereld van verschil uitleggen. Ze nemen je mee in de tijdreis. Die is fantastisch. Als je ze dan vraagt: 'maar wat is in al die tijd voor jou constant gebleven aan KPN?', dan komen ze vaak op hele mooie... Dat zijn dan de echte kernwaarden. 'Dit is een bedrijf dat staat... Dat altijd dichtbij...'. Dat is ergens een campagne uit 2006. 'KPN'ers willen, ook al is de technologie anders, ze willen verbinden. Ze willen met mensen in contact'. No matter wat, welke story dan ook, of welk... Dat daar merken komen en verdwijnen... Ik ben een enorm fan, en dat is ook een hele grote opdracht geweest, dat is bij XS4ALL... 'blijf er van af'.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Ja, dat hoorde ik Mieke ook zeggen. Zij heeft ook XS4ALL. Zij zegt: 'ik wil er niet van af'. Hoe komt het dat jullie dat in de etalage zetten? Of nee, absorberen binnen de KPN formule. Het wordt uit de etalage gehaald, eigenlijk.

R= Het is... Als er een sterke cultuurdrager was in dat hele apparaat van merken, dan is dat XS4ALL. Daar zit juist de eigenaar. Daar ziet juist zien. Daar zitten kloten. Daar zit een mens. Ze hebben fans.

I= Een fanbase, waar je echt akelig van wordt. 60.000 die gelijk een handtekening eronder zetten. Dat ga je dan killen.

R= Ja. Nou is het fenomeen, dat als je dit een-op-een, hetzelfde als met de CEO, zou bespreken, natuurlijk zou die dan zeggen: 'jongens, we hebben ernaar gekeken. Business case integratie. Schaalverdeling. Noem maar op'. Dat zeg je. Maar dan leg je het even apart. Dus dat weet ik. Maar wat vind je er zelf van? Hij zal het niet hardop zeggen, maar zonde. 'Zonde'. Verder niks. Hij moet besturen, hij moet beslissen. Kom op, je bent geen CEO voor niks.

I= X (geanonimiseerd) had het erover: kijk naar Unilever. Unilever als brand doet niemand iets. Alle merken die daaronder zitten, zoals Ben&Jerry's, je hebt allemaal mensen die dat iedere dag proberen te kopen.

R= Of je nou monolithisch gaat... KPN wil een monolithisch merk worden. Punt. Dat heb je dan besproken. Wat ik dan zou hebben gedaan, maar niet als bestuurder, maar als fan... Ik had XS4ALL een status apart gegeven, maar dan buiten KPN. Ik had absoluut een deelneming gedaan in dat prachtige bedrijfje. Hoewel echt renderend is het volgens mij niet helemaal.

I= Nee, want achter het bedrijf zit al... Alle klantenservice is al KPN.

R= Ik zou een list hebben verzonnen, om iets van die eigenaar overeind te hebben gehouden.

I= Dat past nu niet helemaal in de visie van de nieuwe CEO, Maximo Ibara. Die zegt gewoon: 'nee, we moeten alles naar die mooie brand KPN. Alles wat niet KPN is afstoten. Weg ermee'.

R= Ja. Zodat we straks makkelijk kunnen worden overgenomen door een groter merk. Dat snap ik.

I= Dat zegt die niet, hoor.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Nee. Maar dat is... Dat is het scenario. Het punt is: wat doet storytelling nou... We hebben hier een bestuurder, die gewoon goed heeft gekeken naar alle scenario's en zegt: 'we gaan die kant op'. Helemaal goed. En je hebt een soort menselijke maat. Die zit heel erg bij de XS4ALL zelf. Die zit bij de leden. Een soort gevoel van vasthouden, wat ook heel retro is. Heel conservatief. Ik ben zelf KPN klant. Ik ben geen XS4ALL klant, omdat ik weet dat de services voor een groot deel echt wel hetzelfde zijn. Maar het maakt niet uit. Er zit een soort Nederlands elftal gevoel. Daar kun je over vertellen. Ik heb de corporate story voor XS4ALL geschreven. Ik ben voor de rest van mijn leven verliefd op XS4ALL, ook al is het straks weg, omdat het zo'n fijn... Ik heb daar 20 vertel sessies gedaan. Ik heb iedereen z'n verhaal laten vertellen. Het was geweldig. Ik heb zelden een bedrijf in Nederland gezien met zo'n hechte cultuur.

I= Dat is echt heel bijzonder, hoor.

R= Het was 16 jaar oud en het was al 12 jaar in de KPN familie. Maar toen ze in '98 binnenkwamen, omdat ze het hadden overgenomen, werden de stropdassen afgeknipt. 'Je werkt nu bij ons'.

I= Ja. Het is echt... Het is meer dan een brand. Klanten zijn nog geen klanten, dat zijn echt ambassadeurs. Het zijn echt leden. Dat vind ik echt bijzonder, dat het zo'n sterk merk is. Dat merk je bijvoorbeeld ook bij Apple. Ze hoeven maar iets uit te brengen en er staan mensen in de rij om dat te kopen, ongeacht wat het kost.

R= Dus aan de ene kant heb je de successtory in cijfers en feiten. Maar vooral hebben zij een schat aan verhalen van gebruikers, van mensen die in de stores werken. Natuurlijk van hun God, die al heel lang dood is. Die heeft helemaal de TAUTS van Jezus gekregen. Het is een legende vorming geworden. XS4ALL is een legende. **Legendes zijn verhalen. Het is geen reeks aan jaarverslagen.**

I= Nee, dat klopt helemaal.

R= En daarom denk ik dat de mens...

I= Griekse mythologie en dergelijke, dat zijn allemaal verhalen en die blijven al 4000/5000 jaar in stand.

R= Daarmee geef je zelf al antwoord op de vraag. Is het nou een hype? Ik denk dat het menselijk verhalen van een verhaal, Dat zit in onze hersenen en ons reptielen brein, dat, dat maakt dat er altijd behoefte zal zijn aan verhalen. Ook in hele duistere tijden. Ook als het gaat om het vernietigen van Joden. Dat is ook verhaal. Kijk uit wat we met verhalen kunnen doen. We kunnen oorlogen beginnen. Als je kijkt wat er in Rwanda is gebeurd, waar radiocommentatoren zeiden: 'je buurman komt vanavond met een machete, om jou en je gezin dood te maken. Ga nu naar buiten en dood hem, voordat het te laat is'. **Angst en haat zaaien.** Wat Wilders doet, is angst en haat zaaien. **Dat doen we ook met verhalen.**

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Onderbuikgevoel. Wat FvD doet. Ik ben mij zeer bewust van... Als er een ding is waardoor verhalen uiteindelijk wel eens uit het corporate wereldje zouden kunnen verdwijnen, dan heeft het te maken met de manipulatieve kant ervan.

I= Daar wilde ik ook naartoe. Want je ziet dat het steeds meer een marketing gimmick begint te worden. Als mensen op een gegeven moment alerter worden... Dat is ook wat wellicht met die hype gebeurt, omdat er een stukje authenticiteit verloren gaat.

R= Maar... Ik ben het eens. Dus zijn er mensen die zeggen: 'we moeten het zuiver houden. Tot mijn grote... Misschien ben ik te oude daarvoor, maar ik weet zeker dat, dat nooit gaat lukken. Je houdt het niet zuiver. Valse verhalen, valse profeten.... Noem reclame maken maar even valse profeten, die zijn er altijd geweest. Die vertellen verkeerde verhalen. Daar wordt het hardst naar geluisterd. Boris Johnson nu. 'Ik ga die 40 miljard niet betalen. Als het 31 oktober is en we hebben geen deal, stappen we toch op'. We weten nu al... Ergens tussen nu en 31 oktober gaan we opnieuw uitstellen. Boris Johnson vertelt: 'ik denk dat het goed is voor Engeland. Vertrouw op mij. Ik ga Engeland naar een voorspoedige economische toekomst buiten de EU brengen'. Dat verhaal, dat wordt geloofd, omdat we het maar al te graag willen geloven. Dan zit je aan die manipulatieve kant. Nou, wat gebeurt er nou binnen organisaties? Wat ik doe binnen organisaties, is... Ja, ik schrijf verhalen van corporates. Ik schrijf corporate stories. Ik ben nu bezig met de Belastingdienst en met Schiphol. Die hebben best moeilijke verhalen te verschillen. Ook naar een eigen medewerkers. Vooral naar hun eigen medewerkers. KPN zal precies hetzelfde zeggen. Ik ben al vanaf 2009 bezig...

I= De belastingdienst heeft het op dit moment enorm zwaar. Die heeft het ieder jaar wel zwaar gehad, want het zijn altijd degene die geld innen... Dus een story verzinnen...

R= Niet verzinnen.

I= Sorry. Maken.

R= Goed dat je dat zegt, want daar zit precies het verschil tussen authentiek vertellen hoe het is, en altijd met een bril, versus gewoon een mooi sprookje verzinnen hoe het zou kunnen zijn. Dan wordt het vals. Of het nou de belastingdienst is of het UWV, dat zijn met name ICT-achtige verhalen hoe we in godsnaam die systemen zo goed houden dat we blijven doen waar we voor zijn opgericht. Bij de belastingdienst en bij het UWV is dat precies hetzelfde verhaal. Hoe zorgen wij ervoor dat we niet groeien, en toch ieder jaar ongeveer 5 miljoen meer mensen die landen op die luchthaven, hoe krijgen we ze weg? Nou, dat zijn... daar kun je verhalen over schrijven. Die verhalen, die geven mensen houvast. Daarnaast laat ik heel veel mensen in organisaties hun verhaal vertellen. Dat is niet, van: 'nou, vertel je KPN verhaal'. Nee. 'Wat betekent KPN voor jou? Waarom werk jij hier? Wat doe jij hier en wat ben jij hier van plan? Wat is fascinerend aan KPN?'. Ik heb zelfs in tijden van reorganisaties, door mensen hun verhaal te laten vertellen, zeggen ze dat het onzeker is wat er nu aan het gebeuren is.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Maar een ding: 'het is het mooiste bedrijf waar ik ooit gewerkt heb'. Dat zeggen mensen. Dat vertellen mensen. Dat doen ze niet uit een soort van dat ze hopen dat ze mogen blijven, maar gewoon dat ze doordringen zijn... Dat bedrijf zit in hun vezels. Dan vertellen mensen echt hun verhaal. Als je de vakbond nu laat stemmen over het pensioenakkoord, en dat gebeurt nu, dan weten wij al dat het wordt afgestemd. Je laat ze niet hun verhaal vertellen, ze moeten ja of nee zeggen. 'vind je KPN een leuk bedrijf of niet? Ja of nee? Nou, als mensen weg moeten, dan zeggen ze 'nee, kutbedrijf. Ze hadden mij moeten houden. Ze zijn gek'. Dan laat je ze hun verhaal vertellen, dan gaan mensen automatisch zoeken naar een werkelijkheid, die recht doet aan alles en iedereen. Nou, de echt storytellers halen dat uit mensen. De valse profeten verzinnen vaak zeer indringende verhalen over hoe het kan worden, die ook mogelijk waarachtig zijn, want de waarheid vertel je niet, je vertelt een waarachtig verhaal. Dat kan misleidend zijn. Dan kom je uit op wat de intentie is van het vertellen van een verhaal? Wat wil je er eigenlijk mee bereiken? Als die intentie goed is, dan ben je een goede storyteller. Als die een valse is, dan zou je allemaal... nou ja, zo'n beetje halverwege het ei zou een bontje gevormd moeten worden.

I= Ja. Wat ik net aan het begin... Het tweede wat ik kwijt was, dat schiet me te binnen nu je dit zegt... Wij zitten namelijk best vaak, als KPN, aan tafel bij een grote partij, die een dienst bij ons afneemt of bij een andere partij zit. Ze hebben te maken met Europese aanbestedingen, dus dan zijn er altijd vijf/zes grote partijen, die allemaal steevast zeggen: 'ik ben de beste', en op papier allemaal met cijfers onderbouwen waarom we de beste zijn. Je geeft garanties, je geeft aan hoe groot je organisatie is, hoe lang je denkt nog toekomst vast te kunnen zijn. Maar er zit geen greintje verhaal tussen, want het zijn allemaal cijfers van mensen die tegenover je zitten, die o.b.v. cijfertjes een besluit gaan nemen.

R= Dat doen ze ook. Dus laat nou even staan dat dat stuk van de wereld bestaat, en heel goed werkt. Maar, wat ik bijvoorbeeld heel veel doe, niet om KPN, maar voor andere bedrijven, is op het moment dat ze in zo'n beestachtige situatie zitten, dan train ik de mensen die de toelichting doen, die train ik op: welk verhaal gaan we vertellen? Want het RFP is ingestuurd. We hebben een Q&A. We weten al wat voor vragen gaan komen. Dus dat stuk van de sessie...

I= Ja, prachtig.

R= Maar waar het om gaat, is: jij komt daar. Het eerste uur is van jou. Dan kan je zeggen: 'nou, we doen nog even het RFP. Dat is heel interessant om te doen'. Maar misschien is het interessanter om in dat uur te werken aan de relatie. Aan ervoor zorgen dat jij zelf, en daarmee jouw bedrijf, onvergetelijk maakt. Zelfs al zitten ze dan te checkboxen en te vergelijken etc., Als je aanbod slechter is, dan is je aanbod slechter. Geen discussie. Maar als het gelijkwaardig is, dan gaan ze kijken wie ze het gunnen. En dan komt... Het leuke is, als je dat goed voorbereidt, en dat doe je zakelijk altijd... Je weet vaak niet wie er tegenover je aan tafel zit. Je kent die mensen door en door. Je weet waar ze vandaan komen. Je weet eigenlijk ook al wie zij van de concurreerde... Helemaal in kaart. Nou, dan is het zaak om te gaan zoeken naar wat ik dan noem: het narratieve haakje. Hoe krijg ik ineens die klik aan?

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

Ik heb een keer... Even een klein voorbeeldje. Het heeft namelijk zijdelings te maken met de omgekeerde wereld. Er was een grote IT opdracht bij Vodafone. Daar hadden ze drie op een rij voor gekwalificeerd. Ik moest er ook naartoe met een team en die moesten de RFP verdedigen. De lead in de presentatie, die begon te vertellen, aan vier Limburgers die aan tafel zaten: 'jullie zullen ons nooit begrijpen en wij jullie ook niet. Dat weet ik. Dat is verschrikkelijk. Dat komt als volgt: ik ben getrouwd met een Limburgse. Ik probeer al 20 jaar in de schoonfamilie duidelijk te maken dat ik goed ben, dat ik deug, dat ik aardig ben. Wat ik ook doe, ik blijf altijd die jongen van buiten. Dus een ding: wij gaan vandaag een RFP neerzetten. Ik weet dat ik het niet word, maar ik hoop dat we vandaag een goede meeting hebben om het voorstel neer te zetten'. Dat is met vuur spelen. Het werkte als een tierelier. Het ontwapende het hele gesprek. Natuurlijk was dat goed getraind, maar wat belangrijk was: het klopte. Hij was met een Limburgse getrouwd. Hij kon vertellen waar ze woonde en waar haar familie woonde. En dat het een Hollander is.

I= Ja. Ik heb namelijk in Maastricht gewoond en voor Vodafone gewerkt. Ik was altijd de buitenstaander. Klanten zeiden altijd: 'ik ga zaken met jou doen', en de volgende dag kwam ze bij een ander de handtekening ophalen, omdat die wel uit Limburg kwam. Het was altijd omschakelen.

R= Het punt is, als je dat kunt ontwapenen en je brengt het narratief... op dat moment is het ijs gebroken. Is de hele kilheid en checkboxjes. Die Q&A wordt er niet makkelijker door, maar het wordt makkelijker om de vragen en antwoorden... Nou, met name dat stuk is iets, dat kan je alleen met storytelling doet. Als jij een slide hebt, van: 'goede morgen, even voorstellen, wij zijn KPN', en de eerste 10 sheets... En dan: uw vraag? Dat is allemaal formeel. Dat moet je doorbreken.

I= Net als dat je een agenda laat zien. Je geeft je verhaal weg.

R= Ja. En die menen denken: 'oké, we hebben een meeting van 3,5 uur, dus dit gaan we vanmiddag doen'.

I= Ja, die beginnen gelijk al.

R= Dus die spelen beide werelden. De systeemwereld en de menselijke wereld zijn er. Die zijn er naast elkaar. In iedere meeting die je hebt, lopen die door elkaar heen. De kunst is om ze te onderscheiden. De kunst is om dit stuk niet te verachtzamen en om het aan te gaan. Maar daar heb je lef voor nodig. En tegelijkertijd, je bent er, dus het is aan de andere kant ook heel makkelijk. In dit geval een presentatie van 90 minuten. Gewoon echt regisseren. Dan maak je er... Ik zeg niet dat je een theatervoorstelling maakt, want dat is niet zo, maar je verwondert je publiek wel. De theatermakers kunnen dan weer als storyteller de wereld in. Zo werkt het niet.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Nee. Maar op dit moment zou dat wel je onderscheidend vermogen zijn, omdat het de presentaties, zoals wij dat geven, is precies zoals je zegt: 'wij zijn KPN'. Meedoen met de RFP. Wat eruit gaat komen. Waarom jullie voor ons moeten kiezen. En bedankt. Dat. Er zit geen verassing bij. Die mensen zien het al. Die denken: 'twee uur? Dat wordt nog een lange zit zo'.

R= Ja. En ik heb nog een paar hele moeilijke vragen. Die hebben de KPN'ers ook wel. Je krijgt altijd de vraag: 'is dit dan ook het team waarmee we zaken gaan doen?'.

I= Ik ga weg. Ik ga je overdragen.

R= En al dat soort... Dat weten we van elkaar. Het zijn rituelen. Die rituelen heb je erin, eerlijk is eerlijk, maar binnen dat ritueel moet je spelen. Ik denk dat storytelling daarbij kan helpen.

I= Ja. Welke andere doelen zouden nog ingezet kunnen worden?

R= Corporate stories?

I= Ja.

R= Het letterlijk context geven aan verandering. Het zijn versnellers van verandering. Zeker als je in at soort trajecten mensen ook de mogelijkheden geeft om hun persoonlijke veranderverhaal te vertellen. Op het moment dat mensen tegen zichzelf... Want ze vertellen het tegen zichzelf... Vertellen over verandering, raken ze, of ze willen of niet, intrinsiek gemotiveerd om het aan te gaan. Als wij het gaan hebben over vakantie, over jouw volgende vakantie, en jij vertelt mij vijf minuten over jouw volgende vakantie, heb je er weer zin in. 'Oh, leuk. Ik ga dat doen en dat doen'. Dan heb je er ineens weer zin in. Zelfs bij verander trajecten. Zelfs bij trajecten waar moeilijke dilemma's zitten. Afscheid nemen van de helft van je team. Mensen praten erover. Maar omdat ze erover mogen praten, bekrachtigen zichzelf en gaan ze het toch aan. Ze hebben erover nagedacht. Ze hadden ook kunnen zeggen: 'als de helft van mijn team gaat, ga ik ook'. Dat hebben we niet gedaan. Kunnen ze ook niet verwoorden. Maar het is maar vijf minuten verhalen, maar dan maken ze dat besluit. Op dat moment is het verankerd in ze. Ze hebben het zelf. Dat is wat verhalen doen. Het geeft je eigen kracht. En wat voor mij een hele belangrijke is, is dat verhalen jou ook zicht geven op je persoonlijke ontwikkeling. Maar goed, daar heeft Mieke heel veel over verteld. Over persoonlijk leiderschap, als het gaat over de dilemma's en uitdagingen in een organisatie'. Ik ben nu bezig met en groot traject bij Gasunie. Als straks dat gas ineens een andere kant op gaat, wat ga je dan doen als Gasunie?

I= Dat is een hele goede. Kom er maar op. Bij het innovatie vak hebben we dat ooit gehad. Was het Gasunie? Was Gazprom, volgens mij, uit Rusland. Dat was: 'wat als alle bedrijven straks besluiten om gas stop te zeten, omdat het slecht is voor het milieu? Wat ben je als bedrijf dan nog waard?'.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Dat was ook toen de mijnen dicht gingen. Toen gingen we chemie doen. Toen chemie ook verkocht werd aan Saudi-Arabië, werden ze voedingstechnologie bedrijven.

I= Oké. Dus die transitie...

R= Dus die hoofdstukken, die worden wel geschreven. Eerlijk is eerlijk, KPN, PTT Telecom, dat is ook een wereld vol transitie. In dit geval technologie gedreven. Maar bij energiestormen krijgen wij op en gegeven moment...

I= Wij zitten al jarenlang in de transitie van degene die alleen verbindt d.m.v. technologie, naar de verbinder in het bedrijfsleven. We zijn veel meer op IT gedreven.

R= Daarom. Dan kom je in de buurt van inderdaad de IBM. Precies. Tegelijkertijd zie je dat het account op een gegeven moment wel geblockchained is en dat het toch wel makkelijker controleren is door het digitaal te controleren etc... Dus die gaan ook richting het adviseren op business processen. Dus dat veld is aan het veranderen. De nieuwe concurrenten, bij de developers, noem maar op. Nou, een verhaal is dan niet een toekomstverhaal, maar dat duidt dat de wereld om je heen ineens veel groter is geworden. Het staat er nu... Ik bedoel, als je het nu zegt, dan heb je de zin van het verhaal. Maar laat mij die wereld maar zien. Laat mij vooral zien wat je nodig hebt, om in die grotere wereld te overleven. Dan kan je met metaforen aan de gang, met analogieën aan de gang. Het is allemaal te doen. Maar de essentie is dat door het als een verhaal te vertellen, ga je het voor je zien. Je gaat het visualiseren. Je ziet ineens mogelijkheden. En je ziet gevaren.

I= Maar dat brengt me ook op het volgende: wat je nu zegt... Ik wil ook graag weten, van... Dat had ik aan het begin ook heel kort ingeleid. Door de bomen het bos niet meer zien. Dat er zoveel storytellers bij zijn gekomen. Terecht, onterecht, etc. ik heb de vraag altijd gesteld, ook bij je collega's, van: moet er een certificering komen of een diploma, dat je kan zeggen: dit is een gediplomeerd storyteller?'. Voordat ik hun reactie ga geven, ben ik benieuwd wat jij ervan vindt en waarom je voor zo'n keuze gaat, ja of nee.

R= Het antwoord is 'nee'. Volmondig 'nee'. Tegelijkertijd kan het geen kwaad dat er een goede opleiding komt. Dat wel. Maar het feit dat ieder mens, vanaf ongeveer dat die drie jaar is, in staat is om verhalen te maken en te vertellen, kunnen wij heel erg gaan doen alsof wij dat gecertificeerd doen. Maar als je het gecertificeerd gaat doen, dan zal de menselijke maat uit die verhalen verdwijnen. Dan worden het constructen. Verhalen zijn constructen, maar nu zijn het nog constructen waar soms iets poëtisch inzit. Waar altijd iets menselijks inzit. Of waarin een poging wordt gedaan om de waarheid te vertellen. Gaan we het certificeren, zoals we lean certificeren...

I= Ja. Six Sigma.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Precies. dat. Dan wordt het een methodiek. Dan heeft de systeemwereld weer gewonnen. Dus ik zal dat met vuur en zwaard blijven bestrijden. Ga mensen niet leren om verhalen te vertellen. Ze doen het al, ze kunne het al. Het enige wat we ze moeten leren, is dat ze dat ook in een organisatie, in een organisatorische context gaan doen.

I= Het mooie is dat ik dit aan iedereen heb gevraagd, en bijna iedereen is het met je eens. Ik dacht in het begin, dat is mijn bias, van: 'hee, hoe komt het dat er zoveel mensen storytellers zijn, en dat er eigenlijk maar een paar heel erg uitstekend'. Dan kom ik bij mijn shortlist. Dan zou jij aan andere collega's... Ik dacht: 'die steken er bovenuit, dus die moet ik spreken'. Maar ik dacht, van: 'er moet een soort certificering komen, zodat jullie gewaarborgd... Maar iedereen, zoals jij, gaven aan: 'nee, wij willen creativiteit. Het moet geen proces worden. Het moet geen business proces worden. Het moet niet een 'Walt Disney' format krijgen. De antiheld.

R= Nee. En tegelijkertijd... ik ben heel methodologisch mensen aan het uitleggen hoe je verhalen kunt maken, hoe je ze kunt bouwen. Hoe je ze structuur kunt geven hoe je jezelf bij het maken houvast geeft. Maar nooit als methode. Nooit. Nooit, nooit, nooit. Nee. De mooiste verhalen worden verteld door de bootvluchtelingen die uit Syrië zijn gekomen. Er worden in theaters prachtige verhalen verteld. Daar is goed over nagedacht. Iedereen vindt een manier om zijn of haar waarheid te vertellen. Daar moet je geen methode voor willen maken. En ja, er zijn veel trainers. Die mensen willen in de bibliotheek op maandagavond helpen, als ze net in Nederland zijn, om in het Nederlands te vertellen wat ze is overkomen. Dat zijn mensen die bijna therapeutisch werken met verhalen. Graag. Moet dat gecertificeerd? Ja, graag. Je kunt mensen stukmaken door ze dingen te laten verwerken die ze liever niet wilden verwerken. Daar heb je diploma's voor nodig. Corporate storytellers. Nee, in godsnaam niet. Laten wij altijd het buitenbeentje blijven.

I= En of het nou te pas en te onpas wordt gebruikt, daar zullen ze toch wel achter komen. Kwaliteit zal wel altijd gewaarborgd blijven zonder diploma.

R= Ik heb die klus van Schiphol binnen gekregen, nadat twee mensen uit de communicatie van Schiphol waren gestart. Die werden gevraagd om het Schiphol verhaal te schrijven. Die zijn bezig geweest, interviews, van alles gedaan. Leverden een eerste versie op. Hadden niks. Dan kom je vanzelf al uit op wat je gaat zoeken, van waar de ander storytellers zitten die het misschien wel kunnen. Maar... ja, het klinkt lullig, maar kwaliteit verloochend eigenlijk niet.

I= Als klant weet je altijd degene te vinden waar jij vertrouwen in hebt.

R= Respectievelijk. Dus juist liever niet.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

I= Dat zijn zo'n beetje al mijn hoofd- en deelvragen, denk ik, Theo. Dus dat is wel... oh, misschien toch wel uit interesse; heb jij, omdat je zelf nu ook schrijver bent en je doet natuurlijk ook wat onderzoek hierover... Zijn er bepaalde artikelen... Ik ben nu met Marja bezig. Dan heb je het over Yiannis Gabriel, David, Boje, Abrahamson, noem maar op. Van die wetenschappelijke onderbouwers, hoe zij storytelling in 2000 hebben gelezen. Campbell, bijvoorbeeld. Zijn er bijvoorbeeld een paar artikelen, of dat je zegt, naast jouw boek, van: 'daar zou je ook nog wat houvast in kunnen vinden? Of hoe heb jij dat ooit gedaan?'

R= Corporate stories, daar heeft al het wetenschappelijke werd door de coauteur gedaan. Heel blij mee. Ik was een beetje de praktijk, zij was een beetje de theorie. Daar hoede ik me niet mee te bekommeren. Het enige wat ik moest citeren, was dat er ooit een professor is geweest, die het fenomeen van corporate stories uit Amerika naar Nederland bracht, van: 'dit is een fundament van corporate communicatie'. Dat is het enige waarvan ik dacht: 'dat moet ik hebben'. No story, no glory heb ik zonder enige referentie geschreven. Daar heb ik wel geprobeerd om een relatie te leggen tussen verandering en storytelling. Wat verhalen met verandering te maken heeft. Daar staan wel de nodige artikelen. Ik kan ze niet uit mijn hoofd citeren.

I= Oké... je hebt vanuit verandermanagement ernaar gekeken?

R= Ja, ik heb gekeken vanuit verander management, en de rol van verhalen en hoe verhalen werken bij verandering, want dat is eigenlijk het interessant. Hoe komt het dat wij verhalen accepteren als dragers? Nou, daar staat een vier- vijftal artikelen in, die gaan over het moment dat je wordt geconfronteerd met een verandering, dat er automatisch een verhaal gemaakt wordt voor een voorspelbare toekomst. Als wij de juiste woorden daaraan geven, dat wij dat verhaal kunnen kleuren. Het gaat over framing. En het gaat over het creëren van mogelijkheid. Een mogelijke toekomst. Daar is ook heel veel onderzoek naar gedaan. Wat doen mensen om houvast te zoeken? De angstverhalen werken heel goed, omdat op het moment dat gevaar wordt gevoeld, dat je meteen zegt: 'oh, dan gaan we...'. We geven een ander perspectief. Alle buitenlanders het land uit. Of grenzen dicht. Muren neerzetten. Dan is het opgelost. En we weten dat we onszelf daarmee ook voor de gek houden. Dus die verhalen werken uiteindelijk ook niet. Er is nog niemand, er is geen Amerikaan, die heeft aangegeven bij zichzelf om die muren ook echt te gaan bouwen, gek genoeg. Die kijken gewoon: 'jij zou toch die muur bouwen?'. Of ten Wilders: 'jij houdt toch die Islamisering tegen?'. Maar zelf doen ze het niet. Die verhalen zetten niet aan tot actie. Het zijn angst verhalen. Welke verhalen probeer je dan wel neer te zetten?

I= Sorry, maar toch nog even een vraagteken. Je had het net over de Joden, over de tweede wereldoorlog. Daar zag je wel iemand die haat had en uiteindelijk mensen aanzette, om...

R= Die ging ook vernietigingskampen bouwen. Die ging een heel systeem...

I= Maar voor dat. Dat hij mensen opriep om de straat op te gaan.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja. Dat had toen nog heel veel te maken met dat het... Dat klinkt heel oneerbiedig, maar 100 jaar gelden kon je massa's makkelijker in beweging krijgen. Als wij communisten waren, waren wij communisten. Dan vochten wij tegen de socialisten. De socialisten vochten weer tegen de nationaalsocialisten. En zo gingen de katholieken tegen de protestanten. 'Ik voel mij dat. Kom niet aan mij'.

I= Als de leider daartoe opdracht geeft, blindelings volgen.

R= Het gemene van... dat vind ik wel, maar goed, er zijn in Oekraïne meer Joden vermoord dan in heel Nazi-Duitsland, maar de russen hielden er wel van om ze meteen om te leggen. Het erge van die tijd, was dat er minderheden waren, die niet voldoende massa hadden. Gewoon onder de voet werden gelopen. Dat gebeurde wel o.b.v. manipulatie. Daar gingen mensen wel... omdat het acute gevaar... Het voortbestaan werd bedreigd. Op het moment dat bijvoorbeeld Geert Wilders zegt: 'dagelijks komen 300.000 Moslims over de grens heen'. Nee. Maar dat was toen natuurlijk ook veel minder.

I= En met het gebruik van intern.

R= Precies. Eigenlijk dankzij Trump, gek genoeg dankzij Trump... Dat snap ik zelf nog niet helemaal, maar Trump is een goede verhalen verteller, want hij creëert voortdurend vijanden, buiten zichzelf.

I= Venezuela, Iran of de NAVO.

R= Allemaal buiten... Om 'make America great again' te zeggen. In het eigen land heeft hij verder niks hard gedaan. Dus overal vijanden creëren. Dat doet hij als verhalen verteller, als je het zo zou kunnen zien, goed. Het tweede wat hij doet, is dat hij zich rechtstreeks tot de wereld richt. Hij heeft geen woordvoering of wat dan ook. Gewoon twee uur 's nachts. Huppakee. Dat doet hij goed. Tegelijkertijd heeft hij het woord 'fake news', hij heeft het niet bedacht, maar hij heeft het wel groot gemaakt. Daarmee heeft hij ons ook aan het twijfelen gebracht, wat nou echt is en wat vals is.

I= Dat mensen niet meer bij een bron, bijvoorbeeld op Facebook zoeken, maar ook buiten Facebook.

R= En onze kleine Thierry Baudet doet eigenlijk precies hetzelfde. Hij doet de hele klimaatdiscussie af als fake news. Hij zegt erbij: 'als wij in Nederland die 30 of 80 miljard gaan investeren in die klimaatverandering', dat scheelt 0.00000001, dus laten we het maar niet doen. Dat laatste, die laatste bewering blijkt zelfs nog feitelijk als je het helemaal door zou rekenen, nog waar te zijn ook. Wij zijn een druppel op de gloeiende plaat. Snap ik. Dan nog zeggen andere mensen: 'ja, maar wij hebben de morele plicht om hierin een baken te zijn van hoe het verder moet. Dat is leiderschap'.

I= Dit is ook een boodschap naar de rest van de wereld.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja. Dan mag je van elkaar verklaren: 'jullie verspreiden fake news'. Het lastige van verhalen is, en er zijn natuurlijk fact checkers die tegenwoordig op radio ook beweerd... 'er wordt 450 kilo...', weet ik het wat. Dan zit er een factchecker en die zegt: 'we hebben het geverifieerd. Het is 378 kilo, maar het zit wel in de buurt, dus oké'. Of: 'het is onzin, want het is maar 10 kilo'. Dus we zoeken naar de waarheid. Verhalen vertellen altijd een waarachtigheid. Daar zullen we steeds meer aan moeten wennen, want peer pressure op social media, voor scholieren en iedereen die maar op Facebook laat zien hoe geweldig leven ze hebben, daar word je gek van. Ze vertellen alleen maar een waarachtig verhaal.

I= Ja. Dat zie je ook steeds meer, dat onder de jongeren bijvoorbeeld een bepaalde druk die ze voelen dat ze steeds op vakantie moeten, om maar die foto te kunnen nemen en te laten zien hoe geweldig het ze hebben. Dat die depressie enorm toenemen. Ook bij junior starters etc., dat ze die burn-out, dat het zo enorm is. Zo enorm toegenomen is.

R= Precies. Wat je daar, maar nu gaan we wel heel erg op glad ijs, maar dat is afsluitend glad ijs... Wat je daar ziet gebeuren, is dat de menselijke maat belangrijker is geworden dan het werkelijke systeem. Dus waar we aan het begin van het verhaal zeggen: 'corporate zou meer menselijke maat in de communicatie moeten brengen, om een soort balans te vinden', zie je bij mensen die social media verslaafd zijn, dat ze heel erg al die verhalen absorberen. Hoe geweldig iedereen het heeft en zij niet. En ze geen houvast aan een systeem hebben, aan een feitelijke kant, van: 'joh, alle 18-jarigen twifelen of wat dan ook'. Die missen het systeem. Dus blijkbaar... Het is een wonderlijke conclusie van dit heerlijke gesprek... Hebben we behoefte aan beide. Ik wil niet weten of het 19 of 21 graden is.

I= Is dit waar je naartoe gaat? Dat ik het ook even begrijp. X (geanonimiseerd) had het erover. Een soort spirituele kapstok. Door het wegvallen van geloof, bijvoorbeeld. Dat mensen zich niet meer ergens aan kunnen vasthouden. Voorheen had je altijd een groter goed, of iemand die over je waakte, dat idee. Dat je zo ontheemd bent, eigenlijk, dat je gewoon... Ja, jouw kapstok bestaat alleen maar uit hoeveel likes je hebt en je waarde wordt gemeten d.m.v. de hoeveelheid vrienden...

R= Ja, voor een deel is die onthechting door de individualisering en liberalisering het allemaal waard, maar ik denk ook dat de mens ook behoefte heeft aan letterlijk een systemisch houvast. En het probleem is dat al onze systemen, echt al onze systemen, op dit moment instabiel zijn. Dat is heel gek, dat het klimaat zo'n ding is. Ik hoef nu niet te weten of het buiten 21, 19, 16 of 22 graden is, maar te gelijktijdig wil ik wel de vier seizoenen nog kunnen snappen.

I= Ja. Dat je zegt: 'juni, het zou zomer moeten zijn, maar toch merk ik daar niks van'.

STORYTELLING, DE NIEUWE HYPE?

R= Ja, precies. En: 'ik woon in Nederland, dus het kan wel eens regenen'. Maar het punt is, dat gebeurt maatschappelijk ook. Ik word morgen 60. Ik ging vanaf 1981 ging ik werken. Ik wist dat ik tot mijn 65e ging werken en dat ging doen in dienstverbanden. Dan zou ik een pensioen krijgen. Dat is een soort voorspellend systeem. Nou, door de jaren heen is dat wat veranderd. Ik ben nu zelfstandig ondernemer. Mijn pensioen is een verbrokkeling van allerlei banen die ik heb gehad. Mijn houvast is weggeslagen. Maar ik ben 60, dus ik kan het hebben. Voor twintigers, vijftwintigers, die op zoek gaan naar een contract voor wat langer dan zes maanden... Alle vastigheid en systemen zijn weg. Die mensen, die hebben... je kan zeggen: op een spiritueel niveau heb je behoefte aan een soort houvast. En in mijn jaren '70, jaren '80 opgroeien, was de houvast de samenleving. Ik ging al niet meer naar de kerk, dus dat onthechten begon al, want ik werd communist. En langzaam maar zeker door de jaren '80 heen ga je naar de individualiseren. Dan komt het internet, die de individualisering en bevrijding sterker neerzet. Nu zitten we in een soort onthechting en zoeken millennials ook weer naar andere...

I= Super solistisch, ook.



Dağhan Şimşek, 2019