

Whitepaper Storysharing in interne communicatie



De visie van Involve op de kracht van uitwisseling van verhalen in organisaties

Door: Pieter van Gelder

April 2014
Involve
www.involve.eu

Inhoudsopgave

<u>Inleidend verhaal: Geen Mulders meer</u>	p. 2
<u>Introductie</u>	p. 2
- Storysharing	
- Storysharing als interactief proces in interne communicatie	
- Na het lezen...	
<u>1. Verhalen</u>	p. 3
- Gemaakte, authentieke en vergelijkende verhalen	
- Een goed verhaal	
o Verrassend	
o Geloofwaardig	
<u>2. Functies van verhalen</u>	p. 6
- Richting geven	
- Betekenis geven	
- Inzicht verschaffen	
- Het verbeteren van organisatieprocessen	
- Model voor storysharing	
<u>3. Storysharing als interactief proces</u>	p. 8
- Een voorbeeld van storysharing in de praktijk	
o Voorbeeldfase 1: het bepalen van kernwaarden	
o Voorbeeldfase 2: het introduceren van kernwaarden	
o Voorbeeldfase 3: het doorvertalen van kernwaarden naar de dagelijkse praktijk	
o Voorbeeldfase 4: het laten leven van kernwaarden	
<u>4. Storysharing en de communicatieprofessional</u>	p. 12
- Advisering en realisatie en toerusting	
- Tot slot	
Meer weten	p. 14
Over Involve	p. 14

Geen Mulders meer

De nieuwe manager van een Noord-Hollands ziekenhuis, zelf chirurg van oorsprong, werd verantwoordelijk voor een belangrijke organisatieverandering. Het ziekenhuis kampte met grote problemen en het was voor iedereen duidelijk dat er iets moest gebeuren. Maar wat precies? Vlak nadat hij voor deze klus was aangenomen, sprak de nieuwe manager de medewerkers toe:

'Ik heb slecht geslapen vannacht en omdat ik toch vroeg wakker was, ben ik al vroeg naar het ziekenhuis gereden. Ik weet niet eens waarom, maar ik ben even naar het ziekenhuiskapelletje gelopen. Hebben jullie ooit wel eens gebladerd in het boek dat daar ligt? Mensen die ziek zijn of een dierbare zijn verloren, kunnen daar iets in schrijven. Een van de verhalen viel me op. Het is geschreven door een man die Vincent Mulder heet. Zijn vader heeft hier in het ziekenhuis gelegen met darmkanker. Hij schrijft: "Mijn familie en ik dachten dat dit ziekenhuis mijn vader de beste zorg zou geven. We weten nu dat dat niet zo is. Mijn vader is gisteravond overleden, nadat hij hier drie dagen geleden was opgenomen voor een operatie. Voor de operatie moest hij 24 uur nuchter blijven, dus hij kreeg de eerste dag niets te eten. Toen werd de operatie uitgesteld en opnieuw moest hij 24 uur nuchter blijven. Een dag later werd de operatie opnieuw uitgesteld en weer kreeg mijn vader 24 uur lang niets te eten. Kun je het je voorstellen, dat je een darmkankerpatiënt zo laat lijden? Is dit een manier om iemand te behandelen op de drie laatste dagen van zijn leven? Ik vind het onvoorstelbaar dat dit ziekenhuis zichzelf een goed ziekenhuis noemt!'

Nadat de nieuwe manager het verhaal had verteld, bleef het eerst een tijdje stil. Hij was zelf ook zichtbaar geraakt door het verhaal. Toen zei hij: 'Eigenlijk kan ik het niet beter zeggen dan dit voor waar ik heen wil met dit ziekenhuis: Geen Mulders meer.'

Meteen kwamen de tongen los. Veel mensen bleken een 'Mulder-verhaal' te kunnen vertellen. Geen Mulders meer werd de leidraad voor de verandering die volgde, de toetssteen voor managers en medewerkers, waar zij vaak aan refereerden. De naam Mulder hoefde maar te vallen en iedereen wist waar het om ging!

Introductie

Storytelling wordt door steeds meer organisaties ingezet in interne en externe communicatie. En dat is terecht, want verhalen zijn een bewezen krachtig middel om mensen aan het denken, of zelfs in beweging te zetten. Mits je het verhaal weloverwogen en bewust inzet. Het Mulder-verhaal¹ hierboven is daar een bekend en sterk voorbeeld van.

Boeken en trainingen over storytelling richtten zich in eerste instantie op het schrijven van een goed verhaal en het geven van tips over de manier waarop je die verhalen overbrengt op je publiek. Steeds meer wordt ingezien dat storytelling een zeer effectieve interventie kan zijn bij veranderingen en verbeteringen binnen organisaties. En terwijl steeds meer organisaties ervaringen opdoen met storytelling neemt de kennis erover, maar ook de worsteling ermee, toe.

Storysharing

Deze whitepaper combineert de laatste inzichten in storytelling met onze visie op en kennis van interne communicatie. We beschrijven de toegevoegde waarde van verhalen in de interne communicatie en geven daarbij levendige voorbeelden en tips uit onze eigen praktijk. Maar voor dat we dat doen, eerst even dit: de term storytelling... het zat ons bij het schrijven van dit stuk niet lekker. En dan met name het stukje 'telling'. Het klinkt statisch, en neigt naar eenrichtingsverkeer: ik vertel jou wat en jij luistert. Maar het gaat er juist om wat de 'ontvanger' met het verhaal doet. Het effect dat het op hem heeft. Hoe verhalen andere verhalen losmaken. Hoe verhalen je helpen om betekenis te geven aan veranderende situaties. Iedere organisatie, ieder persoon zit vol met verhalen. En vertelt, luistert en interpreteert wat af. Dat hele proces is een stuk dynamischer dan de term storytelling doet vermoeden.

Het vertellen van een verhaal staat nooit op zichzelf. Er gaat altijd iets aan vooraf en het laat altijd iets achter. Het *proces* waar storytelling onderdeel van is, is minstens zo belangrijk als het storytelling zelf. Voor dat proces hebben we een naam bedacht: *storysharing*. Dat proces begint

¹ Uit Brian Hurwitz' Narrative Research in Health and Illness, herschreven op basis van een vertaling van Annet Scheringa.

met het herkennen en op waarde schatten van verhalen. Zodra de kracht van die verhalen erkent wordt, krijgen ze waarde. Vervolgens doe je er iets mee. Het herkennen, ophalen en delen van verhalen is een interactief proces dat altijd in gezamenlijkheid met meer mensen plaatsvindt.

Storysharing als interactief proces

Storysharing is een continu en interactief proces dat een enorm waardevolle bijdrage kan leveren aan processen die helpen om afdeling- of zelfs organisatiedoelen te bereiken. Hoe je storysharing inzet in interne communicatie, is afhankelijk van met welke bril je naar het vak kijkt. Wij kijken naar interne communicatie (IC) als alle wisselwerking in een organisatie waarin betekenis ontstaat. En waarbij iedereen in de organisatie, van directeur tot fabrieksmedewerker, een actieve rol heeft in interne communicatie, ofwel een speler is in interne communicatie.

Door de kracht van deze spelers op het gebied van storysharing te benutten (verhalen delen doen ze immers toch al!) en ze daarbij te ondersteunen, dragen verhalen maximaal bij aan het realiseren van de organisatiedoelen.



In deze whitepaper kijken we verder dan sec het moment dat de directeur op de zeepkist gaat staan of dat het veranderverhaal op intranet wordt geplaatst. We nemen je eerst even kort mee in welke typen verhalen er zijn, wat een goed verhaal is en welke functies storysharing kan hebben in interne communicatie. Vervolgens kijken we hoe we storysharing kunnen stimuleren in interne communicatieprocessen en wat daarin de rol is van de (interne) communicatieprofessional. Door te kijken naar hoe haal je verhalen op, wat zijn manieren om ze te delen en hoe laat je mensen er over in gesprek gaan reiken we de communicatieprofessional inzichten en praktische handvatten aan over hoe je anderen kunt helpen om de kracht van storysharing optimaal te benutten.

Storysharing – Waar we in deze whitepaper spreken over storysharing, bedoelen we dus het proces van verhalen herkennen, ophalen en delen in de meest brede zin van het woord. Wanneer we spreken over verhalen bedoelen we de inhoudelijke component van storysharing. Deze twee elementen (verhalen en het delen ervan) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en worden dan ook continu door elkaar gebruikt.

Na het lezen...

... weet je wat de kracht van storysharing kan zijn in interne communicatie. Je weet wat voor soort verschillende verhalen er zijn en hoe een goed verhaal inhoudelijk in elkaar steekt. Ook weet je welke doelen je kunt bereiken met storysharing en hoe je daar praktisch mee aan de slag gaat. Je doorziet welke rol jij als communicatieprofessional daarin kan spelen en hoe je anderen daarbij kunt helpen. Zodat storysharing gericht bijdraagt aan het behalen van de doelstellingen van de organisatie.

1. Verhalen

Gemaakte, authentieke en vergelijkende verhalen

Dat verhalen helpen om complexe zaken op een boeiende manier over te brengen en zo laten beklijven is bekend. Goede verhalen stimuleren cognitieve processen in de hersenen waarmee rationele informatie wordt gelinkt aan emotie. We luisteren niet alleen naar een verhaal, we zien het voor ons en voelen de emotie. Daardoor begrijpen we dingen, zien we verbanden en zijn we geneigd ideeën over te nemen of zelfs nieuw gedrag aan te leren.

Een veelgehoorde kreet in het communicatie vak is 'binnen is buiten'. Waarmee bedoeld wordt dat wat intern beleefd wordt, vaak ook 'buiten' wordt ervaren. Tegelijkertijd zien we dat verhalen die op de buitenwereld gericht zijn, vaak anders klinken dan de verhalen die binnenshuis door de wandelgangen gaan. Om niet alle verhalen op één hoop te gooien, brengen we onderscheid aan in typen verhalen. Niet op basis van intern en extern, want dat is te beperkt. Maar op basis van

gemaakte, authentieke of vergelijkende verhalen². *Gemaakte verhalen* zijn bedacht om een product, een strategie of een verandering te 'verkopen'. Daarmee zeggen we niet dat gemaakte verhalen per definitie verzonnen of onwaar zijn. Ze weerspiegelen de wens van de bedenker en staan vaak in dienst van het imago van de bedenker of de organisatie.

Authentieke verhalen beschrijven iets wat echt gebeurd of ervaren is. Ze beschrijven een sociaal gegeven. Deze verhalen vind je terug in alle hoeken en gaten van organisaties. Overal vinden immers gebeurtenissen plaats die zich laten vangen in een verhaal.

Daarnaast zijn er ook *vergelijkende verhalen*. Deze gaan niet per se over de organisatie zelf. Denk bijvoorbeeld aan een CEO die iedere nieuwjaar speech een parabel gebruikt om aan te tonen wat hij echt belangrijk vindt. Dit kan een dierenverhaal van Toon Tellegen zijn om een moraal te verwoorden, of een voorbeeldverhaal over het succes van Steve Jobs en Apple.

Het onderscheid tussen deze soorten verhalen is dun en gemaakte, authentieke of vergelijkende verhalen staan niet altijd los van elkaar. Sterker nog, een authentiek of vergelijkend verhaal ('weet je nog toen...', 'bij Apple is het zo dat...') kan heel goed input leveren voor een gemaakt verhaal, dat daarmee authentiek en geloofwaardiger wordt. Juist als je de twee of drie typen verhalen combineert komt je tot een krachtig verhaal.

Een goed verhaal

Gemaakt, authentiek of vergelijkend: wanneer is een verhaal een goed verhaal? Vele auteurs hebben op een rijtje gezet wat 'ingrediënten' zouden moeten zijn van een goed verhaal. Aristoteles³, Stephen Denning⁴ of Theo Hendriks⁵ kunnen je haarfijn uitleggen welke narratieve elementen belangrijk zijn om van een verhaal een verhaal maken. Dat doen wij niet. Wel geven we je twee eigenschappen mee die verhalen moeten bezitten om mensen aan het denken en in beweging te zetten. Een goed verhaal is verrassend en geloofwaardig.

Met **verrassend** bedoelen we dat een verhaal je moet pakken. Het moet origineel zijn en blijven plakken, zodat het wordt onthouden en doorverteld. Want je wilt dat je publiek er ook weer iets mee kan. Denk bijvoorbeeld aan een veranderverhaal dat teamleiders van het management horen en dat ze moet kunnen doorvertellen in hun teams. Dat hoeft niet letterlijk, als de essentie maar overeind blijft. We komen daar verderop in deze paper nog op terug.

De broers Heath geven in hun boek de Plakfactor een mooi SUCCES-lijstje waarmee je een verhaal schrijft dat blijft plakken. Ze geven het voorbeeld van John F. Kennedy die zijn ambitie uitspreekt om als eerste land ter wereld een man op de maan te zetten: "*Tegen het einde van dit decennium zetten wij een man op de maan en brengen hem veilig weer thuis.*" Hij had ook kunnen zeggen: "Het is onze missie om internationaal leider te worden in de ruimtevaartsector, door maximale teamgestuurde innovatie en strategische gerichte lucht- en ruimtevaartinitiatieven." Welke versie denk je dat meer verrast en beter onthouden wordt?

LEESTIP – In hun boek 'de Plakfactor' beschrijven de broers Dan en Chip Heath een SUCCES-formule om je boodschap plakkend te maken. Zodat het beter begrepen en onthouden wordt. SUCCES staat voor:

Simple: hou je boodschap simpel: maak keuzes en kom tot de kern

Unexpected: zorg dat je de aandacht trekt en vasthoudt, bijv. door het gebruik van een metafoor

Concrete: maak de boodschap zo concreet mogelijk en voorkom abstractie

Credible: maak het geloofwaardig, levendige details helpen daarbij

Emotional: om mensen te raken of te overtuigen moet je hun gevoel aanspreken.

Story: een verhalende vorm zorgt er voor het mensen hun eigen betekenis er aan kunnen geven

Ook de 6 C's die Jacques Monasch noemt – en aanvankelijk zijn ontleend aan het formuleren van boodschappen voor politieke partijen⁶ – zijn goed bruikbaar:

² Tesselaar en Scheringa maken een onderscheid in corporate stories en organizational stories. De combinatie noemen zij een 'gevormd' verhaal.

³ Bijvoorbeeld: Aristoteles: Retorica

⁴ Bijvoorbeeld: Stephen Denning: The leader's guide to storytelling

⁵ Bijvoorbeeld: Theo Hendriks: No story no glory

⁶ Op basis van J. Thurber en C. Nelson (2000); Campaign warriors. Political consultants in elections

1. Clear: heldere gewone mensentaal en niet voor meerdere interpretatie vatbaar
2. Concise: beknopt in een paar zinnen
3. Compelling: appellerend en enthousiasmerend
4. Connected: sluit aan bij en haakt in op actuele urgentie en behoeften
5. Contrasting: onderscheidend in vergelijking met andere boodschappen
6. Credible: geloofwaardig en realistisch. Geen loze beloften en niet strijdig met eerdere daden en feitelijk gedrag.

Feiten en droge informatie blijven niet plakken. Dat zie je in het ruimtevaart voorbeeld. De SUCCES factoren of de zes C's helpen je om wel een plakkend verhaal te maken. Waarbij een verhaal niet per se alle factoren hoeft te bezitten om plakkend te zijn. Maar wel geldt: hoe meer hoe beter!

Naast dat het verhaal plakkend is, moet een verhaal aansluiten bij de belevingswereld van je toehoorder. Die belevingswereld is hun waarheid. En vanuit dat referentiekader wordt een verhaal als **geloofwaardig** of niet geloofwaardig beschouwd. 'Geloofwaardig' is ook een van de SUCCES factoren uit het lijstje van de gebroeders Heath en één van de C's van Monasch. Omdat dit zo'n belangrijk element is benoemen wij het apart.

We spreken hier bewust over geloofwaardig en niet over 'waar'. Want wat is waar? Zonder deze filosofische discussie te gaan voeren, pakken we er iemand bij die er goed over nagedacht heeft. De Schotse filosoof Hume noemt de waarheid *het resultaat van discussies onder vrienden*⁷.

DE waarheid bestaat niet, maar waarheden ontstaan tussen groepen gelijkgestemden. Het gaat dus om gezamenlijke betekenisgeving. En dat is natuurlijk precies wat er in organisaties gebeurt. Een mooi verhaal dat volledig aansluit bij de visie van het management over hoe een organisatie zou moeten werken is volstrekt ongeloofwaardig als het niet aansluit bij hoe medewerkers werken en denken. Of wanneer het management met zijn gedrag iets totaal anders laat zien⁸.

VOORBEELD – Een directeur verkondigt dat het Nieuwe Werken beter is voor de onderlinge samenwerking en bovendien kostenbesparend werkt. Tegelijkertijd houdt hij als enige een royale kamer voor zichzelf ('hij moet toch immers vertrouwelijke gesprekken kunnen voeren'). Deze directeur laat met zijn gedrag iets heel anders zien dan hij in zijn verhaal vertelt. En is dus zeer ongeloofwaardig. Hij zal alle zeilen bij moeten zetten om het hele anders-werken-programma ook maar een kans van slagen te geven en zo tegemoet te komen aan zijn strategische pijlers: betere samenwerking en kostenbesparing.

⁷ Opgetekend uit een college van prof. dr. Noelle Aarts, Wageningen University.

⁸ Van Ravenstein, van Glabbeek en van Vuuren – 100% consistent

2. Functies van verhalen

Gemaakte, authentieke of vergelijkende verhalen die verrassend en geloofwaardig zijn, kunnen in het storysharing proces verschillende functies vervullen. Ze kunnen (1) richting geven aan het (dagelijks) handelen van de organisatie en medewerkers. Ze kunnen (2) betekenis geven aan onderwerpen en situaties. En ze kunnen (3) inzicht verschaffen in wat er echt speelt en daarmee essenties naar boven halen als input voor keuzes en beleid. Door middel van (een van deze) functies kunnen verhalen een bijdrage leveren aan het soepel laten verlopen en verbeteren van organisatieprocessen.



1. Een verhaal dat **richting geeft**, schetst een, al dan niet geambieerde, werkelijkheid waaraan betekenis kan worden gegeven. Dat kan een toekomstvisie zijn, of een verhaal dat de urgentie om te veranderen blootlegt. Voor jezelf, en voor anderen. Als directeur een inspirerend, richtinggevend verhaal creëren en vertellen is één ding. Maar eigenlijk begint het dan pas. Nu moet je het naleven. Zodra je het verhaal verteld hebt, ga je als het ware een contract aan met de organisatie. Het komt er dan op aan dat je laat zien wat je hebt verteld. Je gedrag, je keuzes in beleid, je keuze voor bepaalde projecten of processen. Ze moeten consistent zijn met wat je in je verhaal hebt beloofd. Je kunt immers niet eerst verkondigen hoe belangrijk duurzaamheid is en vervolgens in een grote benzine slurpende SUV naar het werk komen. Het richtinggevende verhaal wordt een filter voor gedrag en geeft daarmee richting aan je eigen en andermans handelen.



2. Een verhaal kan ook **betekenis geven** aan een onderwerp of een situatie. Dit zijn bijvoorbeeld verhalen die aantonen hoe strategische keuzes verbonden kunnen worden aan het primaire proces of veranderingen. Op deze manier wordt concreet betekenis gegeven aan het eerder genoemde richtinggevende verhaal. Het betekenis gevende verhaal kan ook uitleggen waarom een bepaald proces loopt zoals het loopt. Door met een groep mensen (een projectgroep, ambassadeurs, een themawerkgroep) verhalen te delen, creëer je een gemeenschappelijk perspectief ('waarheid'). Het ene verhaal lokt het andere verhaal uit en vanuit verschillende perspectieven wordt betekenis gegeven aan een bepaald onderwerp of een bepaalde situatie. Het betekenis gevende verhaal geeft houvast. Verhalen die betekenis geven, kunnen op deze manier bijdragen aan een betere doorvertaling van strategische keuzes naar teams en ook een goede samenwerking bevorderen.



3. Verhalen **verschaffen inzicht** in wat er echt speelt in de organisatie. Denk aan de authentieke verhalen waar we het eerder over hadden. Het naar boven halen van authentieke verhalen is zeer waardevol bij het ophalen van input voor een aanstaande verandering. Als je in een organisatie op zoek gaat naar verhalen loop je natuurlijk het risico om op negatieve verhalen te stuiten.

VOORBEELD – *'Dat management belooft altijd van alles, maar ze zorgen vooral goed voor zichzelf. Deze reorganisatie duurt nu al zes maanden en we weten nog niks. De directeur zei dat er in alle lagen gesneden zou worden. Dan snap ik niet waarom het hele management een heisessie moest houden in Barcelona. Zij zitten daar lekker aan de tapas en wij zijn straks gewoon weer de pineut.'*

Bovenstaand voorbeeld toont de onvrede van een groep medewerkers. Er kan hier van alles misgegaan zijn. Het kan zijn dat het management een ongeloofwaardig verhaal heeft verteld of het contract niet is nagekomen. Het verhaal is hier een belangrijk signaal dat de werkelijkheden van verschillende groepen mensen in de organisatie niet overeenkomen. Dit verhaal moet dan ook niet direct als gezeur of onzin van tafel wordt geveegd. Sterker nog, dit soort verhalen zijn ontzettend belangrijk om te weten wat er echt in de organisatie speelt en het daarop kunnen acteren. En dus waardevolle input voor beleidsbepalers en managers.

Je ziet dat het hier al niet meer gaat om het traditionele 'telling' van verhalen. De kracht zit hem hier in het stimuleren en ophalen van verhalen die, in dit geval, laten zien wat er op dit moment speelt in een organisatie en zo een bijdrage leveren aan het bepalen van beleid. Het gaat hier echt om 'sharing'.

Het verbeteren van organisatieprocessen

We hebben gezien dat verrassende en geloofwaardige verhalen richtinggevend, betekenis gevend of inzicht verschaffend kunnen zijn. Daarmee kunnen ze bijdragen aan belangrijke processen in een organisatie. We maken daarbij onderscheid in drie processen:

- primair proces
- strategie en besturingsprocessen
- veranderprocessen

Storysharing kan bijdragen aan het verduidelijken en verbeteren van deze drie processen.

Verhalen en het primair proces

Verhalen kunnen bijdragen om het primaire proces te verduidelijken of om dat proces te verbeteren. Het (aan de hand van verhalen) uitleggen van het primair proces kan bijvoorbeeld heel nuttig zijn op het moment dat nieuwe medewerkers voor een organisatie gaan werken. Meestal krijgen zij dan een functieomschrijving en een korte introductie. Maar hoe gaan de dingen? Wat gebeurt er als het mis gaat? Wat is de cultuur van de organisatie? Wat is oké en wat is not done? Dit laat zich vaak beter uitleggen aan de hand van verhalen dan aan de hand van een rol- of organisatieomschrijving. Tijdens een introductieprogramma zou je 'oude rotten' uit de organisatie kunnen vragen om nieuwe medewerkers mee te nemen door 'hun' proces en daarbij verhalen te vertellen. Storysharing heeft in dit geval ook gelijk een functie in het socialisatieproces van nieuwe medewerkers en helpt nieuwe medewerkers direct in hun rol!

Een goede manier om verhalen naar boven te halen om het proces te verbeteren is het stellen van vragen die verhalen oproepen. Kun je een situatie noemen waarin het mis ging en hoe kwam dat? Kun je een voorbeeld geven van positieve/negatieve feedback van een klant? Wat zou jij veranderen als je het proces opnieuw in mocht richten en waarom? Deze verhalen geven inzicht in wat er speelt en zijn waardevolle input bij het bepalen en doorvoeren van verbeteringen in het primaire proces.

Met het verhelderen van hoe het proces verloopt en waar het nog beter kan, heeft storysharing invloed op de core business van de organisatie en dus aan het bereiken van de resultaten en doelstellingen.

Verhalen en strategie en besturing

Besturingsprocessen gaan over het vaststellen van doelen, strategie en beleid. Om deze vervolgens te meten, evalueren en aan te passen. Bij het vaststellen van een strategie voor de komende drie jaar, kunnen inzicht verschaffende verhalen als input dienen voor beleidsmakers. Een strategie, die vervolgens weer met een richtinggevend verhaal gedeeld wordt.

Verhalen kunnen ook een betekenis gevende functie hebben bij rapportages: daar waar op gestuurd wordt. Of het nu omzetcijfers, marktaandeelcijfers of medewerkerstevredenheidcijfers zijn; vaak worden deze rapportages 'koud' via de lijn gecommuniceerd. Inzicht verschaffende en betekenis gevende verhalen kunnen het hoe en wat achter de cijfers verklaren en daarmee invloed hebben op bestuurlijke keuzes.

Verhalen en veranderingen

In een gemiddelde organisatie lopen altijd, veelal tijdelijke, veranderprocessen. Dat kan de implementatie van een nieuw computersysteem of andere manier van samenwerken zijn. Deze processen zijn gericht op organisatieveranderingen als gevolg van strategische keuzes en doelen. Deze veranderprocessen kunnen voortkomen uit inzicht verschaffende verhalen, of deze verhalen kunnen als input dienen voor het vormgeven van de verandering. Daarmee werken verhalen op voorhand aan het vergroten van draagvlak en het verminderen van weerstand.

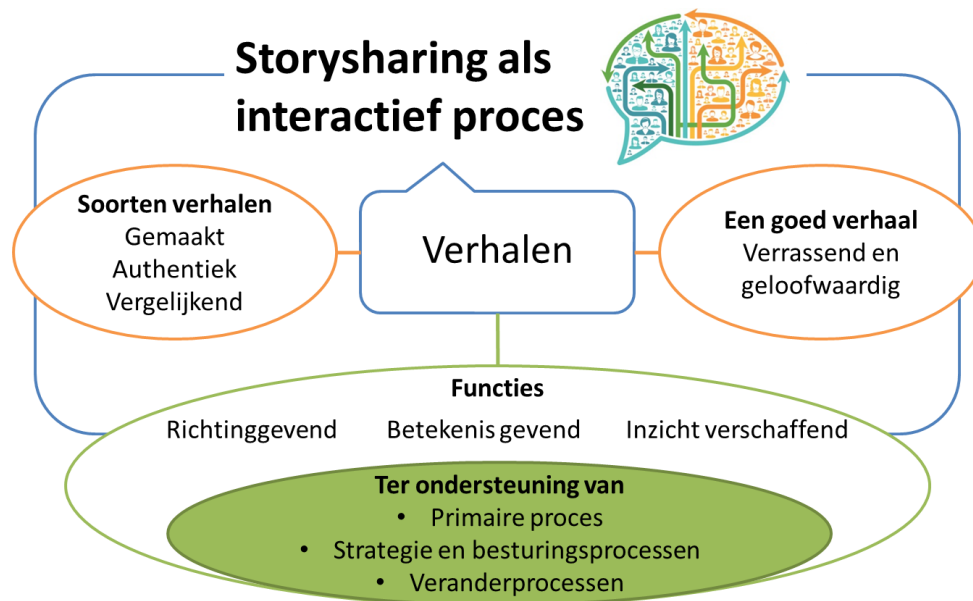
Bij het doorvoeren van een verandering is het verhaal belangrijk dat mensen laat begrijpen waarom de verandering noodzakelijk is en welke keuzes er achter liggen. Maar ook tijdens of na de verandering kunnen verhalen een bijdrage hebben. Door bijvoorbeeld medewerkers de mogelijkheid te geven om op een intern sociaal netwerk succesverhalen te delen die het belang en de waarde van de veranderingen bewijzen. Of doordat een afdeling

iedere maand een verhaal schrijft om te laten weten hoe de verandering binnen die afdeling vorm krijgt en wat het oplevert. Dit kan bovendien samenwerking tussen afdelingen bevorderen.

Model voor storysharing

Natuurlijk weten wij ook dat één verhaal de wereld niet verandert. En ook geen organisatie. Maar toch: het herkennen, ophalen, delen en gebruiken van verhalen, ofwel storysharing, is een krachtig proces om processen in een organisatie te ondersteunen. Storysharing geeft zowel leidinggevend als medewerkers een stem en helpt hen in gesprek te gaan over wat echt belangrijk is in de organisatie. Zowel op corporate niveau als in het primaire proces. Door het vergroten van begrip en samenwerking stelt storysharing de organisatie in staat om makkelijker haar (strategische) doelen te halen.

We hebben nu besproken wat voor soort verhalen er zijn, hoe een goed verhaal er uit ziet, wat mogelijke functies van verhalen zijn en aan welke processen deze verhalen bij kunnen dragen. In een model voor storysharing ziet dat er zo uit:



In de volgende paragraaf gaan we dieper in op het interactieve proces. Aan de hand van een voorbeeld geven we weer hoe storysharing er in de praktijk uit kan zien.

3. Storysharing als interactief proces

Storysharing kan een interventie zijn voor het behalen van de organisatiedoelen. Een van de, want ook training, coaching of andere interventies in processen of systemen zijn soms nodig om je gewenste verandering te realiseren.

Verschillende doelen vragen om een andere inzet van storysharing, afhankelijk van de fase waarin het proces zich bevindt. Storysharing volgt altijd dezelfde cyclus als de gebeurtenis waaraan het ondersteunend is: een projectcyclus, een strategicyclus, een kernwaardencyclus enzovoorts. Daarbij is de tactiek van de verandering en de ruimte die er door de organisatie wordt gegeven natuurlijk zeer bepalend. Immers, in een open strategievorming waarbij medewerkers actief betrokken worden bij het bepalen van de strategie zal meer ruimte voor storysharing zijn dan wanneer deze vorming veel meer gesloten is en alleen het topmanagement wordt betrokken.

Een voorbeeld van storysharing in de praktijk

Veel organisaties gaan aan de slag met nieuwe kernwaarden. Een verandering, waarbij storysharing op meerdere manieren waardevol kan zijn. Aan de hand van een fictief kernwaardentraject beschrijven we hieronder hoe storysharing er in de praktijk uit kan zien en wat je als communicatieprofessional kunt doen. We maken daarbij onderscheid in verschillende fasen:

1: het bepalen van kernwaarden met input van de organisatie

- 2: het inspirerend delen van de (nieuwe) kernwaarden
- 3: het doorvertalen van de kernwaarden naar de dagelijkse praktijk
- 4: het laten leven van de kernwaarden

N.B. Een ander proces waarbij je storysharing inzet, kent natuurlijk weer totaal andere fasen!

Voorbeeldfase 1: het bepalen van kernwaarden

De implementatie van een kernwaardenprogramma begint met het bepalen van wat die kernwaarden zouden moeten zijn. Daarin stelt de organisatie zichzelf vragen als: wie zijn we, waarin onderscheiden we ons van andere organisaties, volgens welke principes willen we opereren en waarom? Maar ook: moeten onze waarden iets zeggen over wie we zijn, of over wie we willen zijn? Zijn onze huidige waarden toereikend of willen we nieuwe waarden formuleren?

In deze fase van het programma verzamel je input om de (eventueel nieuwe) waarden en de uitrol ervan op te baseren. Deze input kan bestaan uit verhalen uit de organisatie. Dat kunnen zowel bestaande als nieuwe verhalen zijn. Bestaande verhalen beschrijven de geschiedenis en belangrijke momenten van de organisatie. Daarmee zeggen ze iets over wat de organisatie uniek maakt. Aan de hand van authentieke verhalen kun je inzicht verschaffen in wat er nu speelt. En kun je als initiator van het kernwaardentraject de dialoog aangaan. Verhalen zijn in dit geval ondersteunend aan het, in co-creatie, tot stand komen van de waarden. Door een groep mensen verhalen te laten vertellen en deze te gebruiken in het proces, werk je direct aan het draagvlak dat je nodig hebt om de waarden succesvol te implementeren.

De eerste fase bij een kernwaardenprogramma is enorm belangrijk. Anders dan bij een strategische beleidsverandering heb je minder ruimte om later in het traject bij te sturen. Je kunt niet zeggen: 'Wacht, deze kernwaarde is het toch niet helemaal, we bedenken een nieuwe.' Dan ben je je geloofwaardigheid kwijt.

Hoe doe je dat: Storysharing bij het bepalen van kernwaarden?

In deze fase kan storysharing op verschillende manieren bijdragen. We pikken er gewoon eentje uit. Als initiator of direct betrokkene bij het kernwaardenprogramma breng je in kaart welke mensen jij denkt dat belangrijk zijn in het bepalen van de waarden. Met een groep mensen die een representatieve doorsnede van de organisatie vormt, beleg je een kernwaardensessie. Ter voorbereiding nemen de deelnemers twee verhalen mee, waarvan zij vinden dat het 'iets' zegt over de organisatie. Dat 'iets' is bijvoorbeeld het onderscheidend vermogen ten opzichte van vergelijkbare organisaties. Als groep ga je per verhaal in discussie welke waarden er uit het verhaal blijken. Deze schrijf je op. Zo kom je tot een lijst met mogelijke waarden voor je organisatie. Aan de hand van deze lijst worden uiteindelijk de definitieve waarden bepaald. De deelnemers van de sessie gaan deze waarden vervolgens toetsen bij hun achterban. Ook dat kan op vele manieren, afhankelijk van onder andere de grootte van de organisatie.

Voorbeeldfase 2: het introduceren van (nieuwe) kernwaarden

Heb je op een gegeven moment bepaald wat de waarden gaan zijn, dan volgt de introductiefase. Hierin helpt een inspirerend en richtinggevend verhaal om uit te leggen wat de (nieuwe) kernwaarden voor de organisatie betekenen. Een goed richtinggevend verhaal legt uit wat er aan de hand is in de wereld en de markt, wat de organisatie de komende periode wilt bereiken, en hoe de kernwaarden daarbij gaan helpen. Het schetst een toekomstbeeld waar je als organisatie naar toe wilt, inclusief gewenst gedrag. De verhalen uit voorgaande sessies, de authentieke verhalen, kunnen hiervoor input zijn. Het richtinggevend verhaal is belangrijk, want het begrijpen van het waarom van de verandering is een voorwaarde voor de organisatie om überhaupt in beweging te komen. Het richtinggevend verhaal is de basis voor allerhande communicatie uitingen en het verhaal waar je op terug kan grijpen om het waarom nog eens uit te leggen. Bij het maken van dit verhaal is het cruciaal te bedenken dat verschillende mensen in de organisatie andere brillen dragen en een verhaal op een verschillende manier interpreteren. Let daarom per spelersgroep op de taal en de manier van uitwisselen.

Vaak is het ophalen en bepalen van dit verhaal al een hele waardevolle interventie op zich. Het dwingt betrokkenen om tot een gezamenlijk standpunt te komen en de kern te benoemen.

Hoe doe je dat: Storysharing bij het introduceren van (nieuwe) kernwaarden?

Bij het opstellen van het inspirerende en richtinggevende verhaal zal je veel hebben aan de verhalen uit de eerdere kernwaardensessie. En denk nog eens aan het verhaal van meneer Mulder. De slogan van de verandering werd 'Geen Mulders meer'. Stel dat deze crisis in het ziekenhuis had geleid tot het her-bepalen van de kernwaarden. Het waarom van de verandering was dan makkelijk uit te leggen. Hoe mooi is het als de titel van je verandering een verhaal op zich vertelt?

Belangrijk bij het inspirerende en richtinggevende verhaal is dat het verrassend en geloofwaardig is. Als communicatieprofessional kun je dit verhaal opschrijven (en eventueel visualiseren), samen met de mensen die nauw betrokken zijn bij het hele kernwaardentraject. Het is belangrijk dat sleutelfiguren in de organisatie achter het verhaal staan. Zij moeten het immers kunnen vertellen. Toets het verhaal dus regelmatig bij hen. En geef ze de ruimte om hier en daar eigen invulling te geven zodat het hún verhaal wordt. Daarnaast zullen sommige sleutelfiguren getraind moeten worden in het goed overbrengen van een verhaal.

Voorbeeldfase 3: het doorvertalen van kernwaarden naar de dagelijkse praktijk

Het richtinggevende verhaal uit de vorige fase is een handig hulpstuk voor leidinggevendenden om vragen van medewerkers te beantwoorden of om met hun teams in gesprek te gaan. Het doorvertalen van de kernwaarden gaat over: wat betekenen de kernwaarden voor mij en wat verandert er voor mij: hoe pas ik deze toe in mijn dagelijkse praktijk zodat ik een bijdrage lever aan het behalen van de organisatiedoelstellingen? Zodat medewerkers 'ik-verhalen' kunnen formuleren: 'morgen ga ik ... dit en dit anders doen... mij zo gedragen...'

Hoe doe je dat: Storysharing bij het doorvertalen van kernwaarden naar de dagelijkse praktijk?

Authentieke verhalen kunnen in deze fase helpen om wat abstract is, concreet te maken in de praktijk. Eigenlijk is dit de fase dat de kernwaarden echt geladen worden.

Dit doe je bijvoorbeeld door in crossfunctionele sessies, dus met verschillende teams of afdelingen, te bepalen welk gedrag er bij de kernwaarden hoort. Dit kan door speeddate sessies te organiseren waarbij deelnemers in groepjes ervaringen uitwisselen en op zoek gaan naar de betekenis van de waarden.

- Vooraf vraag je deelnemers zich voor te bereiden door een antwoord mee te nemen op een vraag als: *'wanneer was/deed jij of een collega voor het laatst [kernwaarde] en hoe was jij/hij daar succesvol mee?'* Het schetsen van een situatie en medewerkers laten beschrijven hoe ze daarop zouden reageren werkt ook goed.
- Een manager opent de sessie met het richtinggevende verhaal.
- Daarna vraag je deelnemers in groepjes hun eigen verhalen met elkaar te delen. Door elkaars verhaal te horen gaan de kernwaarden leven en kweek je wederzijds begrip.
- Na het onderling delen vraag je ieder groepje plenair een verhaal terug te koppelen dat voor hen een echte weerspiegeling is van de kernwaarde. Deze verhalen en de betekenis die er aan ontleent kan worden schrijf je op en koppel je na de sessie terug aan de deelnemers.

Na deze sessie heb je concreet gemaakt wat de kernwaarden betekenen voor dagelijks werk, je hebt energie los gemaakt door met een onderwerp (kernwaarden) en in een setting te werken die niet alledaags is, en via de verhalen heb je best practices opgehaald die medewerkers weer meenemen naar hun werk.

Voorbeeldfase 4: het laten leven van kernwaarden

Tijdens het realiseren van de kernwaarden – het naleven ervan – ontstaan nieuwe verhalen die laten zien wat er werkelijk speelt. Deze verhalen zijn nuttig in het monitoren of de verandering de goede kant op gaat. Liggen we op koers? Hebben de interventies effect? Moeten we bijsturen in onze aanpak? Het antwoord op deze vragen ligt besloten in de verhalen van medewerkers die bezig zijn om volgens de kernwaarden te werken. Succesverhalen kunnen gedeeld worden om de rest van de organisatie te motiveren en te laten zien dat je op de goede weg bent. Verhalen die blootleggen wat niet werkt, gebruik je om de (communicatie)aanpak bij te stellen. Ook borg je de kernwaarden in bestaande processen en cycli, bijvoorbeeld in de HR systematiek.

Hoe doe je dat: Storysharing bij het laten leven van kernwaarden?

In de verschillende teams en afdelingen is inmiddels concrete betekenis gegeven aan de kernwaarden. Bij het in de praktijk brengen van het gewenste gedrag, zullen nieuwe verhalen ontstaan. *'Ik had vanmiddag een klant aan de telefoon met een lastige vraag. Of we de spullen een week eerder konden leveren. Vroeger was ik geneigd direct ja te zeggen. Dat doe ik nu niet meer. Ik overleg eerst met mijn interne klanten of het mogelijk is. De klant begrijpt dat best en de samenwerking met afdeling Planning is echt aan het verbeteren!'*

Een ludieke manier om deze verhalen te inventariseren is om aan te sluiten bij momenten waarop deze verhalen verteld worden, zoals het werkoverleg. Dit is een moment dat 'echte' verhalen gedeeld worden en je kunt horen of en hoe de waarden leven. Voorafgaand aan dat overleg kun je afspreken om één bepaalde kernwaarde centraal te stellen en dan te kijken of deelnemers daarvan voorbeelden, verhalen of toepassingen hebben uit de afgelopen periode. Vervolgens bied je een podium voor de opgehaalde succesverhalen, zoals nieuwsbrieven, intranet of Yammer. Ook kun je in de notulen een 'verhaal van de maand' opnemen. Om managers te helpen in het 'vangen' van de verhalen kun je een eenvoudig template opstellen waarop hij de verhalen tijdens of na het werkoverleg kan noteren. Om vervolgens mee te nemen naar een ander overleg, organisatiebreed te delen of er later nog eens op terug te komen.

In deze laatste fase is het belangrijk om de dialoog te blijven voeren en de kernwaarden levend te houden. Zodat je continu aandacht blijft geven aan verhalen die vertellen hoe je er als organisatie voor staat.

Hierboven hebben we aan de hand van de kernwaardencase laten zien hoe storysharing kan helpen om veranderingen te initiëren en te laten slagen. Je ziet dat 'telling' alleen niet genoeg is, maar dat de echte kracht zit in het delen, doorvertalen en interpreteren van verhalen. Hieronder gaan we wat verder in op de rol van de communicatieprofessional en kijken we wat hij of zij kan doen om storysharing effectief in te zetten.

4. Storysharing en de communicatieprofessional

De communicatieprofessional zit op een goede plek om storysharing als bewust proces te introduceren en in te zetten. Hij heeft vaak contact met zowel de top als de operatie en mag vanuit zijn positie iets van storysharing vinden.

Aan alle processen die spelen in een organisatie kleven verhalen. Of het nu grote strategische veranderingen zijn of kleine aanpassingen in de manier van werken. De communicatieprofessional kan bij iedere proces bepalen of, hoe en wanneer storysharing nuttig is. Dat doet hij door zichzelf vragen te stellen als

- ✓ Welke processen spelen er op dit moment en welke bijdrage kan storysharing daaraan leveren?
- ✓ Sluiten de processen aan bij wat er echt speelt in de organisatie?
- ✓ Hoe herkennen, halen en delen we belangrijke verhalen en wat doen we er mee?
- ✓ Hoe kan ik spelers in de organisatie daarbij ondersteunen?

Afhankelijk van de antwoorden op bovenstaande vragen kan de communicatieprofessional in actie komen. Hoe, dat hebben we in de voorbeelden uitgelegd. We beschrijven het hier nog even kort.

Advisering en realisatie en toerusting

De actie die de communicatieprofessional neemt kan bestaan uit advisering en realisatie en uit het toerusten van spelers.

Advisering en realisatie	Toerusting
<p>Als communicatieprofessional kun je adviseren en faciliteren in het traject om tot een verhaal te komen. Dat kan zijn door zelf actief te schrijven maar dat kan ook zijn door het bedenken en toepassen van interactieve werkvormen om verhalen op te halen en/of samen een verhaal te creëren.</p>	<p>Als communicatieprofessional kun je veelal niet het hele 'verhalenveld' overzien. Organisaties zijn vaak te groot om te kunnen weten wat er overal leeft en speelt of waar pareltjes van verhalen rond zoemen. Het is daarom belangrijk om mensen op de juiste posities (regiodirecteuren, lijnmanagers, noem maar op) bewust te maken van de kracht van verhalen en de voordelen van storysharing en hen daarbij te ondersteunen.</p>
<p>Het is waardevol om samen met de opdrachtgever te bepalen welke (groepen) spelers betrokken moeten worden in verschillende fasen van storysharing. Afhankelijk van het narratieve klimaat in de organisatie en de manier waarop het project is georganiseerd zijn er mogelijkheden om spelers te betrekken. Verken deze mogelijkheden en zet de voor- en nadelen tegen elkaar af.</p>	<p>Of je spelers individueel ondersteunt is onder ander afhankelijk van hun behoeften en de aanwezige communicatievaardigheden. We weten allemaal dat de ene manager beter is in het inspiratievol uitdragen van een veranderverhaal dan de ander. Je kunt daarom oefenen met het vertellen van het verhaal, of samen vooraf bedenken welke vragen er kunnen komen en hoe je deze in lijn met het verhaal beantwoordt.</p>
<p>Je kunt bovendien inconsistenties tussen het (visie) verhaal en gedrag of andere organisatieaspecten signaleren. Klopt het verhaal met wat managers in de praktijk met hun gedrag laten zien of welke organisatorische keuzes zij maken? Denk aan het voorbeeld van de directeur die het nieuwe werken wil introduceren maar zelf in zijn kamer blijft zitten. Als communicatieprofessional kun je dit soort gebeurtenissen en met name het effect dat deze gebeurtenissen kunnen hebben op de organisatie, adresseren.</p>	<p>Als communicatieprofessional kun je er voor zorgen dat de (interne) communicatiestructuur aansluit bij de inzet van storysharing en vice versa. Bijvoorbeeld door het ophalen van verhalen tijdens een terugkerend werkoverleg, zoals hierboven beschreven in het kernwaardenvoorbeeld. Het template waarop leidinggevenden verhalen kunnen schrijven zodat ze deze kunnen agenderen in andere overleggen of kunnen delen in de organisatie, is een mooi voorbeeld van een praktische tool die je managers kunt aanreiken ter ondersteuning van hun rol in interne communicatie.</p>
	<p>Ook het leren hoe je open staat, luistert en in gesprek gaat over verhalen helpt managers in een betere communicatie met hun team.</p>

Tot slot

In deze whitepaper hebben we de term storysharing geïntroduceerd als interactief proces voor het herkennen, ophalen en delen van verhalen. We hebben gekeken naar de kenmerken van een goed verhaal, de verschillende types en functies van verhalen, aan welke processen ze kunnen bijdragen en we hebben gekeken naar hoe de (interne) communicatieprofessional anderen in de organisatie kan ondersteunen in het benutten van de kracht van verhalen. Aan de hand van een kernwaardentraject als voorbeeld hebben we laten zien hoe storysharing er in de praktijk uit kan zien.

Een valkuil is dat storysharing een speeltje van de communicatieafdeling wordt. Als een directie de IC professional vraagt om even een verhaal te verzinnen om de strategie uit te leggen, vragen ze of je een corporate story wilt maken. Een gemaakt verhaal, dat kleine kans heeft om geloofwaardig gevonden te worden, en dus ook niet het gewenste effect heeft.

Storysharing doe je met de hele organisatie. Op de juiste momenten, met de juiste mensen en met een weloverwogen doel.

Iedereen in de organisatie kent en hoort verhalen en kan een bijdrage leveren in het proces. Waar wij in dit stuk storysharing expliciet benoemen als proces, zou het idealiter ‘onzichtbaar’ ingebakken moeten zijn in de organisatie. Verankerd in de cultuur en een dagelijkse vanzelfsprekendheid. Als communicatieprofessional kun je dat in gang zetten. Een ambitieuze en mooie doelstelling, die begint met simpelweg open te staan voor verhalen en er op de juiste



momenten gebruik van maken. Succes.

Meer weten

Deze whitepaper is gebaseerd op de in de tekst genoemde bronnen en onze ruime ervaring op het gebied van interne communicatie en specifiek storysharing. Involve kan ondersteunen bij het hele proces van storysharing. Een greep uit de mogelijkheden:

Bij advies en realisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Storysharing integreren in (verander)processen - Ophalen en opstellen van verhalen (incl. visualisatie) - Doorvertaling en betekenisgeving – organisatiebreed of op teamniveau - Interactieve werkvormen voor effectieve storysharing
In de toerusting	<ul style="list-style-type: none"> - Workshop: De waarde van storysharing voor leidinggevendenden (incl. hoe vertel ik het verhaal) - Storysharing inbedden en borgen in bestaande organisatie/communicatie structuur - Aan communicatieprofessionals: hoe maak ik mijn organisatie communicatiever met verhalen?

Wil je meer weten over storysharing in het algemeen of wil je concreet aan de slag met storysharing in jouw organisatie? Neem dan gerust contact met ons op voor een vrijblijvende kennismaking.

Over Involve

Involve is als enige bureau in Nederland volledig gespecialiseerd in interne communicatie. Mensen bewegen tot resultaat. Dat is de missie waar we dagelijks met onze specialisten aan werken. Gericht op het waarmaken van de merkbelofte, het stimuleren van samenwerking en het sneller realiseren van veranderingen.

Sinds 1994 ontwikkelen we actief expertise in ons vakgebied. Door het koppelen van onze ervaringen aan nieuwe kennis. Die kennis ontwikkelen we onder meer door het uitvoeren van onderzoeken samen met universiteiten. In 2011 zijn we gestart met het 2-jaarlijkse Trendonderzoek Interne Communicatie. En hebben we een hele serie boeken geschreven. Zie ook in bij de boeken www.involve.eu/kennis. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Involve
 Sophiaweg 89
 6523 NH Nijmegen
 T: 024 - 323 77 39
 F: 024 - 323 89 35

E: info@involve.eu
 W: www.involve.eu
 Twitter: @involve_ic