

Storytelling binnen Het Nieuwe Werken

Door verhalen te vertellen kunnen je Het Nieuwe Werken inbedden in jouw organisatie. Daarmee is het een relevante veranderingstool. In dit artikel lees je wat storytelling is en hoe je het kunt inzetten binnen Het Nieuwe Werken. In bijlage 1 vind je diverse mogelijkheden.

● Wat is storytelling?

Het vertellen, vangen en vormen van verhalen wordt ook wel storytelling genoemd. Het gaat daarbij om verhalen die authentiek en persoonlijk zijn en die emotie oproepen of met emotie worden verteld. Ze werken stimulerend, maken concreet wat abstract is en leggen de drijfveren van mensen bloot.



● Narratieve benadering

Bij het vertellen van verhalen ga je uit van de narratieve benadering. Het uitgangspunt hierbij is dat ieder mens *beteken*is aan zijn (werk)leven probeert te geven door de verhalen die hij gedurende zijn leven reconstrueert. Dat zijn verhalen over zichzelf maar ook verhalen over anderen. Verhalen komen tot leven doordat zij worden doorgegeven. De interactie tussen de verteller en de luisteraar biedt de mogelijkheid om ideeën, ervaringen en gevoelens uit te wisselen met interesse en respect voor elkaar.

● Verhalen als veranderinstrument

Vooraf voor managers zijn verhalen in een verandertraject - zoals bij de invoering van Het Nieuwe Werken - een krachtig instrument. Mensen worden er door gestimuleerd en komen daardoor in beweging. In elke fase binnen de invoering van Het Nieuwe Werken kan met verhalen gewerkt worden. Het is namelijk prima als de verhalen in de loop van de tijd veranderen. Storytelling kun je als interventieinstrument inzetten of als strategie. Voor een optimaal effect, verdient de voorkeur om het als strategie - dus gedurende het hele veranderproces - in te zetten.

● **Bedoeling**

Wat kun je met verhalen rondom Het Nieuwe Werken?

- Elkaar inspireren, bijvoorbeeld door eigen verhalen te delen
- Een abstracte verandering concreet en beeldend maken
- Trainingen een vliegende start geven. Je kunt bijvoorbeeld de directie in een filmpje iets laten zeggen over Het Nieuwe Werken binnen jouw organisatie en dit aan het begin van de training laten zien.
- Draagvlak creëren
- Medewerkers met elkaar verbinden
- Inzicht geven – zowel concreet als door het emotioneel te laden - in de nieuwe werkstijl van de organisatie
- Kennis en begrip overbrengen
- Laten zien dat iedereen zijn eigen verhaal heeft. Iedereen kan en mag Het Nieuwe Werken op een andere manier beleven.
- Een rode draad vormen in de communicatie over Het Nieuwe Werken binnen de eigen organisatie

● **Belang van mondeling verhalen vertellen**

Het belangrijkste bij het vertellen van verhalen binnen een organisatie is misschien wel om medewerkers en leidinggevendenden te stimuleren hun eigen verhalen over Het Nieuwe Werken aan elkaar te vertellen. Verhalen kunnen ook gedeeld worden op papier, via intranet of via filmpjes. Maar persoonlijk vertelde verhalen raken mensen het meest. Mogelijkheden om dit te doen vind je in bijlage 1.



BIJLAGE 1: Mogelijkheden met verhalen

Hieronder volgen een aantal mogelijkheden voor de inzet van het vertellen van verhalen voor de invoering van Het Nieuwe Werken binnen jouw organisatie.

A. Verhalen vangen:

Verhalen verzamelen om zo inzicht te krijgen in wat er leeft rondom Het Nieuwe Werken. Indien nodig kun je dan daarop inspelen. Dit doe je bijvoorbeeld als volgt:

- Stimuleer **managers** om veel te praten met medewerkers.
- **Verzamel anekdotes en persoonlijke ervaringen** die je uiteindelijk kunt gebruiken voor een overkoepelend gezamenlijk verhaal. Als je een projectteam hebt dat Het Nieuwe Werken invoert, kun je hen bijvoorbeeld vragen hun verhalen en anekdotes naar je toe te mailen. Zo zorg je ervoor dat verhalen van nu niet voor de toekomst verloren gaan.
- Organiseer **een sessie** met een vertegenwoordiging uit de hele organisatie en laat deze mensen het verhaal van Het Nieuwe Werken vertellen. Dit verhaal kun je opschrijven en delen met de organisatie via beschikbare interne media.
- Je kunt ook aan ludieke acties denken. Bijvoorbeeld door iemand als een soort **reporter** door het gebouw te laten lopen om zo direct 'verhalen op te halen'.

B. Verhalen vormen:

Verhalen vormen om informatie op een toegankelijke, concrete, beeldende en pakkende wijze over te brengen. Dit doe je bijvoorbeeld als volgt:

- Neem verhalen op in alle beschikbare communicatie-uitingen. Zo kun je in een elektronische nieuwsbrief regelmatig een verhaal plaatsen. Deze verhalen gaan bijvoorbeeld over succesvolle acties op afdelingen die erin geslaagd zijn om Het Nieuwe Werken op een verrassende manier in het werk te integreren. Dit inspireert anderen weer. Als jouw organisatie een **Wiki** heeft (een soort interne wikipedia) kun je medewerkers vragen om zelf hun verhaal te uploaden.
- Laat medewerkers in een **(digitale) folder** vertellen hoe ze bezig zijn met Het Nieuwe Werken.
- Op de eigen intranetsite kun je de werkstijl die past bij Het Nieuwe Werken verhalend vormgeven door een **'Dag uit het leven van...'** op te nemen. Je kunt bijvoorbeeld een administratief medewerker, een secretaresse en een leidinggevende aan het woord laten: hoe ziet hun (werk)dag eruit?
- Maak een **tool** voor projectleden, teamleiders en andere direct betrokkenen bij de invoering van Het Nieuwe Werken met concrete tips hoe je storytelling kunt toepassen.
- Laat ook eens **filmpjes** maken met het eigen verhaal over Het Nieuwe Werken. In beeld en in woord; bijvoorbeeld in dagboekvorm.

- Leent de inrichting van het gebouw zich voor het geven van een rondleiding? Je kunt dan het eigen verhaal van de organisatie in een **tekst omzetten die rondleiders als leidraad kunnen gebruiken**. Deze standaardtekst kunnen rondleiders dan aanvullen met hun eigen persoonlijke verhaal. Deze tekst bevat zowel de weg die de organisatie heeft afgelegd om tot de invoering van Het Nieuwe Werken te komen, als de invulling van de principes van Het Nieuwe Werken als ook het specifieke doel dat de organisatie daarmee heeft. N.B. ook bij organisaties als Interpolis, Rabobank en Microsoft zijn het de eigen medewerkers die de rondleidingen geven.
- Een **folder** uitbrengen met het eigen verhaal over de invoering van Het Nieuwe Werken: wat is het in de ogen van jouw organisatie en hoe is de organisatie daar gekomen? Wat zie je ervan terug in de praktijk? Deze folder kun je bijvoorbeeld uitreiken bij rondleidingen.
- Een '**corporate story**' opstellen van jouw organisatie en daarin de relevante elementen van Het Nieuwe Werken in opnemen.
- Een groep medewerkers bedenkt gezamenlijk een herkenbaar **verhaal, metafoor, analogie of fabel**. Dit wordt opgeschreven en kunnen je vervolgens delen met anderen.

C. Verhalen (laten) vertellen:

Mensen verhalen laten vertellen om samen betekenis te geven aan wat er speelt. Ook kunnen je zo het effect van een verandering verankeren. Dit doe je bijvoorbeeld als volgt:

- Je kunt bewust **managers stimuleren** om zijn/haar eigen verhaal te vertellen, en verhalen door te vertellen die hij/zij van anderen hoort. Een manager kan ook medewerkers stimuleren om verhalen te vormen om de veranderingen binnen Het Nieuwe Werken 'behapbaar' te maken of om meer inzicht te krijgen in hoe men tegen de verandering aankijkt.
- Organiseer een **workshop storytelling**. In deze workshop komen de deelnemers meer te weten over wat het vertellen van verhalen inhoudt. Daarnaast wordt er geoefend. Stel dat jou gevraagd wordt iets over Het Nieuwe Werken te vertellen. Wat is dan jouw verhaal? Waar komt jou eigenheid in naar voren? Een dergelijke workshop is mogelijk ook interessant voor de directie. Als dit een succes blijkt te zijn en je in een grote organisatie werkt, kun je een soort '**train de trainer**' workshops houden om andere mensen te leren hoe ze zelf in de organisatie dit soort workshops kunnen geven. Minder omvangrijk is het geven van **lezingen** (dus zonder zelf te oefenen) zodat de medewerkers in de organisatie weten wat storytelling inhoudt.

- Organiseer een middag met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie. Deze worden kriskras door elkaar verdeeld in **vertelcirkels**. Geef een korte instructie hoe je een verhaal in elkaar kunt zetten. Vervolgens vraag je aan iedereen een waar gebeurde anekdote te vertellen over wat hij of zij tot nu toe van Het Nieuwe Werken heeft ervaren. Vervolgens wordt per cirkel een verhaal uitgekozen waarvan de groep vindt dat die het meest karakteriserend is. Deze verhalen worden plenair aan de gehele groep verteld.
- Een variant op de hiervoor besproken middag, is om eerst elkaar verhalen te vertellen over de **geschiedenis van de organisatie daarna over de toekomst** waarin iedereen werkt volgens de principe van Het Nieuwe Werken. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van **'futuring'**. Mensen kunnen daarbij desgewenst ook heel concrete te nemen stappen benoemen. Een andere variant is te vertellen over de dieptepunten en hoogtepunten.
- Kijk ook eens of je **Appreciative Inquiry** (waardierend onderzoeken) kunt toepassen bij het vertellen van verhalen. Daarbij kijk je naar de toekomst door voort te bouwen op successen en positieve ervaringen uit het verleden. Je kunt bijvoorbeeld vragen: Vertel een kort verhaal over het beste wat je sinds de vorige bijeenkomst is overkomen. Zo bouwt iedereen mee aan de verhalen die er leven. Als aanvulling kun je ook vragen deze verhalen na afloop op te schrijven en via schriftelijke en/of digitale media met elkaar te delen.
- Ook met een **talkingstick of talkingstone** kun je het vertellen van verhalen bevorderen en mensen stimuleren naar elkaar te luisteren. Je kunt jouw kennis over dit soort werkvormen delen met teamleiders en andere mensen die staan opgesteld om Het Nieuwe Werken in te voeren. Zij kunnen dit dan zelf in hun team toepassen.



BIJLAGE 2: Achtergrondinformatie

In deze bijlage vind je achtergrondinformatie over stortytelling.

● Corporate Story

Een specifiek element binnen storytelling is een corporate story. Dit kun je zien als een spannend organisatieverhaal dat motiveert, inspireert en engageert. Medewerkers voelen zich hierdoor uitgedaagd en klanten voelen zich er door aangesproken en betrokken. Een corporate story gaat over verleiding en emotie en niet zozeer over de objectieve werkelijkheid bij een organisatie. Het is dus geen journalistiek product of rapport. Het is een verbeeldingsproduct, waarbij aannemelijkheid belangrijker is dan de exacte waarheid en waarbij een organisatie zo'n beetje haar eigen werkelijkheid schept. Vervolgens kan dit verhaal met de buitenwereld worden gedeeld. Bedrijven met een goede corporate story zijn Interpolis (zie bijlage), het Rode Kruis en de Rabobank. Bij de Rabobank kun je bijvoorbeeld denken aan het Jochem de Bruin verhaal.



● Een goed verhaal

Een goed verhaal voldoet aan de volgende factoren:

1. **De narratieve factor:** voldoet het verhaal aan de universele kenmerken van een goed verhaal? (denk bijvoorbeeld aan het verhaal van roodkapje)
2. **De doorvertelfactor:** heeft het de potentie om doorverteld te worden? Het helpt bijvoorbeeld als de lezer of toehoorder direct het conflict herkent en de behoefte heeft zelf een rol te spelen in het verhaal (bijvoorbeeld over het verhaal van Philips 'het moet simpeler' van stuntelende managers die hun eigen apparatuur niet konden bedienen).
3. **De verankeringsfactor:** is het goed gefundeerd binnen de organisatie? Zijn medewerkers en kanten betrokken bij de ontwikkeling ervan? Committeert de leiding zich eraan? En zorgt de organisatie ervoor dat het verhaal gaat leven? Reflecteert het de handel en wandel, om als kompas en richtlijn te kunnen dienen?

4. **Geloofwaardig:** Hoe dichter de gebeurtenis bij de verteller zelf ligt hoe geloofwaardiger het verhaal. Iemand die de rol van storyteller op zich neemt moet het lef hebben om dingen onder ogen te zien, om iets van zichzelf te laten zien en om emoties toe te laten.

● Voorbeeld van een verhaal

Een verhaal is bijvoorbeeld heroïsch, tragisch, komisch of romantisch. Hieronder volgt een voorbeeld van een heroïsch/komisch verhaal om een indruk te geven.

Wagentjes dwars

Er was eens een voorlichter die (kwestie) zich stoorde aan onbegrijpelijke taal in burgerbrieven. Hij zag in de lift een bordje met de tekst: "*Het is verboden transportmiddelen in de lengterichting van de liftschacht te verplaatsen. De gemeentesecretaris plakte (poging) hier overheen de tekst: "Wagentjes dwars".* Gealarmeerd door het hoofd Interne zaken riep de secretaris de voorlichter bij zich. Die wees hem op enkele brieven die die week waren verstuurd. De geschrokken topambtenaar vroeg de voorlichter vervolgens een handleiding en een cursus op te zetten (uitkomst). De voorlichter oogstte lof voor zijn inzet (reactie).

● Elementen in een corporate story

In een corporate story komen de volgende elementen voor:

- **Een held**, een hoofdpersoon verschijnt ten tonele. Je kunt het verhaal dan bijvoorbeeld beginnen met "Er was eens" (het vertrekpunt is dan het verleden, zoals bij sprookjes) of "Op een dag" (dan ligt de focus op de toekomst, denk bijv. aan de beroemde reden van Martin Luther King in 1963: I have a dream). Overigens zou 'een held' ook uit meerdere personen kunnen bestaan.
- Een **kwestie**. Waardoor wordt hij of zij op weg gestuurd? Wat is het streven van de held/hoofdpersoon? Oproep tot avontuur.
- Wie **profiteert** van het streven van de held?
- Welke **tegenslag** ondervindt de hoofdpersoon op zijn of haar pad. Welke **problemen/beproevingen** komt de held/hoofdpersoon tegen?
- **Pogingen**. Wat onderneemt de held/hoofdpersoon om hier iets aan te doe. De ontwikkeling van het **plot**.
- Welke **hulp** krijgt de held/hoofdpersoon?



DWW

- Wat bepaalt de **ommekeer** in het verhaal? (soms is er sprake van een vlucht en een terugkeer)
- Uitkomst: wat is het **rendement**? Welke **beloning** is er, welk inzicht?
- **Reactie**. Wat is de moraal van het verhaal; dit wordt vaak verbeeld in een duurzaam effect.

● Tips bij het vertellen van een verhaal

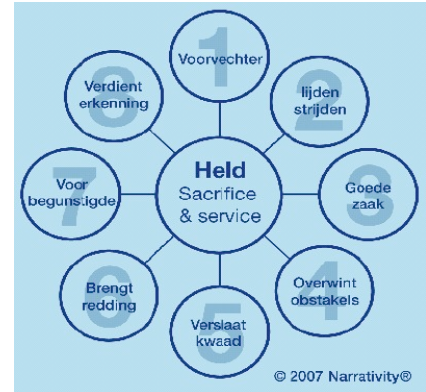
- Gebruik beeldende taal
- Wissel regelmatig van perspectief (bijvoorbeeld tussen de hoofdpersoon en andere actoren)
- Laat de spelers letterlijk spreken en hardop denken
- Gebruik terugkerende patronen en archetypische elementen
- Maak af en toe een zijsprong
- Vlecht eventueel commentaar vanaf de zijlijn in
- Zorg voor een goede afloop of een open einde
- Leg je verhaal niet uit!



● Kenmerken van een held

De held bij kenmerkt zich door acht elementen:

1. *Hij is de protagonist*, dus niet reactionair of reactief maar proactief en een voorvechter. Waarin neem de organisatie of de projectgroep die Het Nieuwe Werken invoert het voortouw?
2. *Hij lijdt en strijdt*; hij neemt niet de weg van de minste weerstand maar investeert energie en inspanning en incasseert tegenslag en tegenwerking. Waar investeert de organisatie in? Welke tegenslagen moet ze verwerken? Hoe doet ze dat?
3. *Hij doet het voor een goede zaak*; er is een hoger doel dat hij nastreeft en dat is niet zijn eigen belang. Wat is de 'strategic intent' of de 'corporate purpose' van de organisatie? Wat is de roeping?
4. *Hij overwint obstakels*; hij heeft de inventiviteit en de creativiteit om problemen op te lossen en niet op te geven bij de eerste de beste beer op de weg. Hoe gaat de organisatie om met problemen, met obstakels? Welke slimme mensen lopen er rond die winnende strategieën hebben ontwikkeld om daarmee om te gaan?
5. *Hij verslaat het kwaad*; hij durft stelling te nemen, ergens voor en ergens tegen te zijn, en is besluitvaardig en daadkrachtig in het acteren naar zijn keuzes. Waar staat de organisatie voor? Welke pijnlijke beslissingen vloeien hieruit voort?
6. *Hij brengt redding*; de Held doet niet alleen zijn ding maar anderen hebben er werkelijk iets aan. Wat heeft de klant maar ook de wereld aan de organisatie? Wat is de organisatie propositie?
7. *Hij dient zijn begunstigde, zijn geliefde of zijn gemeenschap*; de Held handelt niet ter meerdere eer en glorie van zichzelf maar ten dienste van anderen. Wie zijn de anderen die baat hebben bij het optreden of de interventie van de organisatie? Wie is de begunstigde van de inspanningen van de organisatie?
8. *Hij krijgt daarvoor de erkenning die hij verdient*; roem, status, winst is een gevolg van goed handelen, niet het doel ervan. Oogsten we wat we zaaien? En andersom: wat zaaien we?



betrokken
communicatie

Auteur: Vincie van Gils, www.vinca.nl

Bron:

- Ashraf Ramzy. Organisatiehelden(2008). www.decommunicatiedesk.nl
- Guido Rijna. Het beleids of productverhaal (2006). www.decommunicatiedesk.nl