

Auteur Bart Bakker

Fotograaf Germán Villafane

HOE WERKEN CORPORATE STORY'S

Ons brein is verslaafd aan verhalen

‘Als jij iets doet met communicatie en verhalen, zorgen wij voor klanten.’ Net nieuw bij het toenmalige communicatiebureau Bikker, stort Theo Hendriks zich op de kunst van het verhalen vertellen. Nu, twintig jaar en vele corporate story's later, verschijnt in maart zijn zevende boek ‘Too Good to be True’. Daarin zoekt de corporate storyteller naar de diepere werking van verhalen en de macht die ze over ons hebben.

Van energiecrisis tot wooncrisis. Hebben we in deze tijd meer behoefte aan verhalen?

“Er is op dit moment een groot gebrek aan richtinggevende verhalen met een wenkend perspectief. Daardoor hebben we een voortdurend gevoel van urgentie. Dat er van alles aan de hand is, maar we niet de weg eruit weten. Dat komt omdat we heel pragmatisch in kwartalen denken, in plaats van in decennia. We missen een groot verhaal over langere tijd, zoals de wederopbouw van Nederland na de Tweede Wereldoorlog. Zelfs in het woord wederopbouw zit een verhaal. Je weet waar je

vandaan komt en je weet waar je naartoe wilt. Daardoor ontwikkel je kracht om samenwerkingen aan te gaan en dingen te realiseren.”

Wat doen verhalen met ons brein?

“Dat gaat net andersom. Ons brein denkt in verhalen. Het hier en nu verbinden we met verhalen uit het verleden. Daarmee maken we de stap naar de toekomst. Verhalen geven het brein een structuur waarmee het gemakkelijk kan omgaan. Het gevoel van: toen gebeurde dit en toen dat, kunnen we goed verwerken. Verhalen spreken ook tot de



verbeelding. Daarmee kunnen we tijdreizen. Alles wat er gisteren is gebeurd, lezen we vandaag en geven we betekenis voor de toekomst. Dat maakt ons een unieke soort. Wij leren door verhalen sneller in te spelen op veranderende omstandigheden. Daarom zijn we verslaafd aan verhalen.”

Hoe belangrijk is de waarheid in verhalen? In oorlogen zoals in Oekraïne bijvoorbeeld wordt de waarheid geweld aangedaan. Hoe kijk je daarnaar?

“De Russen kennen twee woorden voor ‘waarheid’. Istina is de echte werkelijkheid zoals het naar beneden vallen van een appel. Maar Pravda is het perspectief op die werkelijkheid. Daar kun je mee spelen. Niet alleen Rusland doet dat, maar wij allemaal. Daar hebben we ons allemaal bewust of onbewust mee omringd. Die verhalen zijn niet goed of slecht. Die verhalen zijn relevant en waar voor de doelgroep die het aanspreekt.”

Wat doet zo'n verhaal met een groep mensen?

“Met verhalen bespeel je vanuit een goed gekozen perspectief het gekozen sentiment van een groep. Het is een emotioneel appel aan de groep om te staan voor je waarden. Als een verhaal je raakt, voel je het in je buik. Eindelijk iemand die het goed zegt! Zo staan voorstanders van vaccinatie voor goede zorg, terwijl antivaxers voor zuiverheid staan. Daar kun je een polariserend debat over houden, maar ze hebben beide gelijk. Maar met verhalen krijg je de andere groep niet ineens om. Dat is veel lastiger, dan moet je zoeken naar een verhaal wat boven het belang van beide groepen staat.”

Hoe zorg je ervoor dat het verhaal mensen ook echt raakt?

“En dan kom je bij het tweede deel. Het vertellen en luisteren. Daar kan ik weleens kwaad over worden. Vertellen is namelijk zo verschrikkelijk belangrijk. We luisteren namelijk anders dan dat we lezen. In corporate werelden heerst een scan-cultuur van analyseren van geschreven teksten en opmerkingen plaatsen langs de kantlijn. We zetten dan onze kritische beschouwer aan. Terwijl een luisteraar luistert naar de woorden en kijkt naar de verteller. Zelden dat alleen de speech je raakt. Pas

bij het uitspreken voel je het. Dat kan met een korte adempauze of slechts een blik zijn. De ‘How dare you’-speech van Greta Thunberg is stoer, maar haar woede en dat het een tiener is, maakt dat de speech veertig lagen dieper gaat. Het even slikken van minister-president Rutte tijdens de excuses voor het slavernijverleden maakte dat zelfs de mensen in de zaal zich geraakt voelden.”

Wat zijn opvallende corporate story's?

“De generatie D-campagne van Defensie vind ik fantastisch gelukt. Even die kinderwagen uit de bus dragen, want dat is gewoon wie jij bent als generatie D. Zo sterk doorgevoerd heb ik dit in omgekeerde zin alleen meegemaakt bij XS4ALL. Met slechts driehonderd man was het team een Gallisch dorpje, vechtend voor een vrij internet. Toen KPN de boel overnam en mannen met groene pakken het kantoor binnenliepen, kwam de XS4ALL-schaarbrigade de stropdassen afknippen van de KPN'ers: ‘zo doen we dat hier niet’, werd er gesteld. Ik kreeg nog eens driehonderd van dit soort kleine XS4ALL-verhaaltjes. Dát verhaal was de cultuur. In tegenstelling tot Defensie dat via de sterke lijncultuur het verhaal geheel minutieus heeft georkestreerd.”

Hoe bestendig zijn corporate verhalen in tijd?

“Ik geloof niet in tijdloze corporate story's. Zo hebben de gasprijzen het jarenlange verhaal over goede marktwerking in de energiemarkt compleet veranderd. Als er zulke majeure verschuivingen spelen, dan moet je je verhaal daarop actualiseren. Door de veranderende betaalbaarheid van de zorg maakte het Reinier de Graaf Gasthuis in Delft een belangrijke strategische keuze om anders naar de zorg van mensen te kijken. Ze zijn zich buiten de muren van het ziekenhuis gaan richten op de buurt, op armoede en eenzaamheid. Door het organiseren van filmavonden voor de buurtbewoners in de recreatiezaal van het ziekenhuis grijpen ze terug op hun roots. Daarmee zijn ze er echt weer voor de buurt, zoals het ooit als separaat katholiek en protestants ziekenhuis opereerde in de wijk. Voor een verhalenverteller is het mooi om een cirkel te maken met hoe we ooit begonnen zijn en wat we nu aan het doen zijn.”

Alles heeft tegenwoordig een purpose. Een modewoord?

“Het is eigenlijk een heruitvinding van het belang van het hebben van een zekere bezield oorspronkelijkheid. Sommigen zien een purpose als statement. Ik denk dat je een purpose altijd in context moet zien, anders wordt het snel een blauw tegeltje. Je moet het altijd in je doen en laten waarmaken. En dat leidt toch weer tot verschrikkelijke dilemma's als je daar niet open over bent. Ook Shell werkt hard aan de energietransitie. Maar met een kwartaalwinst van 18 miljard euro dankzij de Russen, kun je niet terugvallen op de purpose om duurzame energie te leveren voor toekomstige generaties. Dan klopt het niet meer. Daarom vind ik dat een purpose statement op zich te dun is.”

Hoe vang je de corporate story van een organisatie?

“Pas in interviews kom je erachter waar mensen over willen vertellen. De visie is er meestal wel. De ziel zit meestal waar het begonnen is. Zie je de ziel nog steeds terug in hoe de club acteert, dan begint er al een verhaal te ontstaan. In interviews zoek ik ook naar cultuuraspecten. Hoe werkt dat hier? Wat gebeurt hier dagdagelijks? Is dat aardig, pragmatisch of bevlogen? Dan kom je vaak tot mooie verrassingen. Als je dat teruggeeft, zien mensen pas in wat voor prachtige cultuur ze werken. Alle 23.000 medewerkers bij het UWV doen wat ze doen. Maar omringd door processen en systemen, staan zij voor sociale bevlogenheid om mensen aan het werk te helpen, er bij te halen om weer mee te doen. Dat krijg je terug in de verhalen.”

Op 20 maart geeft Theo Hendriks in Amersfoort de masterclass ‘De kracht van verhalen’.
Meer info: www.logeion.nl/bijeenkomsten.

