

'ZO'N VERHAAL GEEFT MENSEN HET GEVOEL: JEE, DAAR HEB IK AAN BIJGEDRAGEN'

Storytelling helpt KPN'ers veranderen

Storytelling om de strategie van een organisatie tot leven te wekken en in de hoofden en harten van medewerkers te krijgen. KPN deed het met Bex Communicatie door managers uit te dagen de strategie te vertalen naar een spannend verhaal. De betrokkenheid van medewerkers steeg met 8 procent en ze wonnen er de European Excellence Award voor Change Communication mee.

- KPN GEBRUIKT STORYTELLING IN VERANDERPROCES
- DE STRATEGIE VERTELLEN IN 'FOTOMOMENTEN'
- MANAGER IS ZELF COMMUNICATIE-INSTRUMENT

Drie jaar geleden begon Marjolein Huls bij KPN als communicatiemanager Consumentenmarkt. Haar komst viel samen met de aankondiging van de nieuwe strategie van het telecomebedrijf door de raad van bestuur. KPN moest 'terug naar groei', liet topman Baptiest Coopmans de medewerkers weten. 'Een belangrijk onderdeel, zo zei hij, was dat we "het inflectiepunt" zouden bereiken', vertelt Huls. 'Ik dacht: fijn dat we daar heen gaan, maar wat zouden ze daar in vredesnaam mee bedoelen.' Huls was net nieuw, kwam niet uit de telecom en dacht dat ze gewoon iets had gemist. Dus stapte ze op wat mensen uit haar divisie af en vroeg wat de raad van bestuur nou volgens hen had bedoeld met dat 'terug naar groei'. Waar wilden ze naartoe en wat was het idee?

Ze kwam er al snel achter dat dit voor vrijwel niemand helemaal duidelijk was. 'Natuurlijk hadden veel mensen wel ongeveer een idee. Het ging om geld verdienen, beter worden, klanten en groeien. Maar waar dat nou in moest zitten en wat nu de ommekeer moest zijn die ervoor zou zorgen dat het opeens echt anders werd – dat kon niemand mij goed uitleggen.' Met die conclusie ging Huls terug naar haar divisiebaas en de HR-manager van de divisie. 'Ik heb gezegd dat ik dit constateerde en gevraagd of we daar niet iets mee moesten.'

Abstracte taal

Samen zijn ze gaan kijken hoe ze het strategieverhaal van Coopmans zo konden vertellen dat het wel duidelijk bij de medewerkers zou overkomen. Door de vraag te beantwoorden wat dan echt specifiek voor hun divisie de boodschap was. Het werd geen powerpoint, maar een verhaal op een podium in heel andere woorden en op een andere manier gebracht dan de bestuurders hadden gedaan. 'Coopmans vertelt natuurlijk

heel feitelijk en gericht op analisten. Dat hebben we vertaald naar termen waarvan we dachten dat mensen het beter begripen en onthouden. Dit verhaal heeft onze divisiebaas een aantal keren verteld en toen kreeg iedereen er een idee bij. Zo snaptten ze het wel.'

Was het probleem dan dus dat Baptiest Coopmans geen verhaal kon vertellen? 'Absoluut niet', zegt Huls. 'Want iedereen kan op een leuke manier verhalen vertellen.' Maar zo gauw we in de omgeving van werk stappen – als baas van KPN of als manager van welke organisatie dan ook – schakelen we volgens Theo Hendriks van Bex Communicatie over naar een abstracte taal. 'Dan strooien we met termen als optimaliseren, maximaliseren en excelleren', weet hij. 'Als je dat iedere dag veertig uur per week over je heen krijgt, ga je daarin mee.'

Een zin als 'we streven naar winstmaximalisatie en operationele excellentie' roept echter niets bij mensen op. Het zijn volgens Huls dingen die je opgelegd krijgt vanuit een omgeving als een bedrijf of organisatie. Dat is goed – een bedrijf moet zeggen wat het wil bereiken, anders valt het om – maar het zijn geen uitspraken waarmee je mensen vanuit zichzelf motiveert. 'Omdat het niet verbonden is met wat ik en andere medewerkers belangrijk vinden in het leven. Die verbinding probeer je wel te zoeken. Het ging mij niet om meer informatie en begrip, want als je zo'n strategie echt goed gaat lezen, begrijpt iedereen die heus wel. Het ging meer om het tot leven wekken en het voor je zien wát we dan willen doen.'

Fotomomenten

Een verhaal van de baas dat raakt, maakt dat mensen als vanzelf gaan lopen, vaak ook in een richting die ze anders niet zouden opgaan. 'Iets raakt als je het voor je kunt zien', vertelt Hendriks. 'Dan is het alsof je naar een film zit te kijken.' Bij sport herkennen we dat volgens hem. Als het Nederlands elftal zegt wereldkampioen te willen worden, zien wij de huldiging voor ons. 'Als een bedrijf zoiets zegt, zien we niets.' Wat is het verhaal dat de KPN-managers hun medewerkers vertellen om



ze mee te krijgen? Hendriks: 'Kijk, Wesley en Yolante met een wereldbeker op het museumplein – dat zien we. Dat is makkelijk. Maar "terug naar groei" is een redelijk abstract verhaal. Wil je dat laten landen in wat ik noem "fotomomenten", dan moet je ervoor zorgen dat heel veel managers hun fotomoment gaan vertellen.'

Met de HR-manager selecteerde Huls vijftig kritische managers om een workshop storytelling bij Bex te doen. Later volgden intern nog eens twintig trainingen die door Huls zelf werden gegeven. 'De essentie van het traject was niet zozeer dat we dat ene verhaal goed hadden', zegt Hendriks. 'Maar dat we mensen in staat stelden om hun verhaal, hun bijdrage aan die strategie, te gaan visualiseren.'

Honderden verhalen

Managers die een fotomoment creëren. Dat klinkt als een tegenstelling. 'Daarom moet je ze streng en intensief begeleiden', vervolgt Hendriks. 'Iedereen heeft wel gebeurtenissen in zijn leven, de geboorte van je kind of het feest toen je trouwde, die je doen glimlachen als je eraan denkt. Managers hebben die momenten ook in hun business-successen.' De bereidheid was er, weet Huls. 'Want iedere manager in deze tijd wil de Obama van het bedrijf zijn – inspirerend en een leider. Dat betekent dat je als manager niet op een folder of filmpje gaat zitten wachten, maar dat je inziet dat je zelf het communicatie-instrument bent.'

In het begin, zegt Huls, dacht ze nog dat het verhaal er al was – namelijk dat wat ze met haar baas had bedacht – en dat de managers dit gingen leren vertellen. 'Pas later realiseerde ik me: het is niet één verhaal. Dat is wat wij allemaal denken: er is een verhaal en dat moeten wij als communicatieafdeling gaan vertellen. Maar dat moet je dus echt niet willen. Dat was het punt waarop wij zeiden: er is een strategie die zegt waar we naartoe gaan met z'n allen. De businessbaas beslist die strategie. Maar hoe jij als manager daar naartoe gaat en hoe jij dat plaatje of die film ziet, dat is aan jou zelf om te bepalen en te vertellen. Bij ons zijn er dus letterlijk honderden verhalen over wat de strategie binnen een bepaalde context wel of niet is.'

Hi-abonnement

Meestal maken mensen automatisch een beeld van wat zij zelf belangrijk of leuk vinden. 'Daarom variëren de verhalen ook zo', zegt Hendriks. 'Sommige mensen gebruiken veel metaforen en anderen beginnen te vertellen over vroeger of hun persoonlijk leven.' Dit laatste geldt bijvoorbeeld voor een manager van Hi. Hij gebruikte een verhaal over zijn dochter om de board duidelijk te maken dat hij niet – zoals zijn bazen wilden – vijf dagen eerder het abonnementsgeld kon incasseren. Hendriks: 'Die man dacht direct dat dit niet zou werken bij de doelgroep van Hi. In plaats van een hele businesscase te schrijven met sheets en uitleg is hij direct naar de board gegaan om het verhaal te vertellen van zijn studerende dochter die een abonnement heeft bij Hi. Zo tegen de 21ste van de maand wordt haar studiebeurs gestort, en iedere maand komt ze rond de 17e even bij haar vader zitten om te vragen of hij nog wat geld voor haar heeft. Dan geeft hij haar wat en vraagt haar rustig aan te doen. Iedere maand herhaalt zich dit procedé. Dus, zei de manager tegen zijn bazen: "Als wij haar nu op de 16e de factuur gaan sturen, weten we dat het geld niet van de rekening wordt afgeschreven. Want die staat op nul. Dat betekent dat we niet direct kunnen innen, de factuur twee keer moeten verzenden en over een maand pas het geld krijgen. En zoals mijn dochter heb ik nog

'IEDERE MANAGER WIL IN DEZE TIJD DE OBAMA VAN HET BEDRIJF ZIJN – INSPIREREND EN EEN LEIDER'

honderdduizenden klanten". Toen was hij klaar. Dit verhaal staat als een film en vergeet je nooit meer.'

Kippenvol

Managers een verhaal leren vertellen is één ding, zorgen dat ze dit ook blijven doen een ander, weet Huls. 'De rol van de communicatiemanager is onder meer om voor een podium te zorgen en momenten te creëren waarop ze storytelling kunnen toepassen. Wij hebben binnen onze divisie een ritme van bijeenkomsten. We hebben alle managers in de divisie een zeepkist gegeven en gevraagd een keer per maand al hun medewerkers uit te nodigen en hun verhaal te vertellen.'

Ook als een project is afgerond, gaat Huls even langs bij de betreffende manager om te vragen of hij er een beeld bij wil bedenken. 'Vaak komen ze nog met getallen, maar een aantal vertelt echt heel mooie dingen. Zoals de manager die het beeld pakte van het hoogste gebouw van de wereld. Dat de bouw daarvan een enorme uitdaging is. Want het moet zo en zo hoog worden en het zijn er ook nog eens twee naast elkaar et cetera. Toen kwam daar opeens een verhaal achteraan over de opdracht die zij hadden volbracht in vijf maanden. En dat dit eigenlijk was alsof zij die torens moesten gaan bouwen, maar dan twee keer zo hoog. Nou, kippenvol. Dan krijgen mensen het gevoel: jeetje daar heb ik aan bijgedragen.' •

Marjolein Huls spreekt op het congres iChange: communicatie en verandering in de praktijk, op 24 maart in de Veerensmederij in Amersfoort; www.ichange communicatieonline.nl.

Do's and don'ts storytelling

In een goed verhaal zit volgens Theo Hendriks van Bex Communicatie spanning (je wilt weten hoe het afloopt), een conflict (er moet iets op te lossen zijn), ontwikkeling (de hoofdpersoon heeft iets geleerd) en de mogelijkheid om het een eigen draai te geven (je bij had er bij willen zijn). Andere do's and don'ts bij storytelling volgens hem:

- Uitleggen is verboden: dan zet je het verhaal stil en is de aandacht weg.
- Gebruik geen jargon: als je een term niet voor je kunt zien – denk aan een mission statement – mag je het niet gebruiken.
- Maak het niet te sprookjesachtig: het gaat over echte dingen, een bedrijf is geen sprookje.
- Vertel het nooit precies zoals het is gegaan. Dat is saai.
- Zorg dat er een helder streven in het verhaal zit. De hoofdpersoon moet iets willen, er moet iets op het spel staan.