



Blijvende

STORYTELLING DE IMPACT VAN ECHTE VERHALEN

♦ TEKST JAN BOM ♦ FOTOGRAFIE P+ PEOPLE PLANET PROFIT

Koude cijfers blijven niet hangen. Emoties wel, dus een warm en authentiek bedrijfsverhaal is goud waard. Maar hoe meet je de effecten hiervan? Hoe kom je erachter wat de impact van storytelling is? Machteld Ooijens onderzocht instrumenten die blijvende emoties omzetten in harde data.

Hoe is om een meisje in Ethiopië te zijn? Ooijens (1972) ging bij zichzelf te rade en zat ernaast. "Ik dacht dat het antwoord over onderwijs zou gaan, over naar school kunnen gaan, over een goede baan later. Zo'n drijfveer was vroeger in Nederland heel sterk. Dat je kinderen het beter krijgen dan jijzelf. Maar meisjes in Ethiopië vinden het veel belangrijker dat ze veilig zijn." Ze was niet de enige deskundige die ernaast zat. Experts voorspelden dat meisjes zich vooral druk zouden maken over de vraag of ze wel genoeg te eten zouden hebben. De meisjes zelf plaatsten voedsel pas op de derde plaats. Onderdak, dat zou volgens deskundigen op de tweede plaats komen. Ook mis, behuizing komt in de top vijf van de meisjes niet eens voor. En wat op het expertlijstje niet eens voorkomt, staat bij de meisjes stevig bovenaan: sociale relaties. Daar gaat 42 procent van de verhalen over die ze elkaar vertellen. Daarop volgt met 40 procent de verhalen over veiligheidskwesties.

Het zou zomaar de uitslag van een enquête kunnen zijn, van een steekproef of een marktonderzoek. Weer mis. De inzichten zijn de opstelsom van flarden van gesprekken, dingen die de meisjes vertelden over hun dagelijkse leven, wat ze meemaakten en wat zij in hun leven echt belangrijk vinden. Een marktonderzoeker zou nooit met zo'n open vraag zo'n enorme populatie ondervragen. Ooijens licht toe: "De onderzoekers maakten gebruik van SenseMaker, een methode die door de Brit David Snowden is ontwikkeld. Met zijn systeem analyseer je verhalen, zoals je de data in

de Black Box van een vliegtuig opzoekt. In alle gegevens zijn waarden verborgen, krachten, keuzes, aannames die nooit op een lineaire manier begrepen kunnen worden. Pas als er heel veel verhalen zijn verzameld komen er patronen tevoorschijn. De SenseMaker-software is zelfs in staat om ruwe data te visualiseren en te analyseren. Houdingen worden duidelijker, meningen zichtbaar. Als input kunnen persoonlijke verhalen dienen, maar ook foto's, video's, alles wat mensen maken om de wereld om hen heen te duiden. Verhalen kunnen verzameld worden met pen, papier, een speciale app op de iPad, of op een online collector van SenseMaker. Het systeem onderscheidt vervolgens verschillen en gelijkenissen en geeft trends aan. SenseMaker maakt die zichtbaar in grafieken. Kostbaar, maar spannend."

Het is niet alleen voor goede doelenorganisaties als de Rockefeller Foundation of de Nike Foundation, maar ook voor bedrijven een interessante optie. Met dezelfde methode kunnen ook de persoonlijke verhalen van klanten en stakeholders of mensen die in de keten van toelevering werken worden opgetekend. Het kan zelfs een vroeg waarschuwingssysteem zijn voor zaken die mis beginnen te lopen. Met SenseMaker zijn inmiddels al elf waardeketens geanalyseerd. Een van de deelnemers typeerde de uitkomsten als een 'geavanceerde speedboot'. SenseMaker stamt zelfs uit de bedrijfspraktijk, voordat Foundations ermee aan de slag gingen.

Ooijens kijkt rond in het ArenA Hotel in Amsterdam, waar een fraaie expositie hangt van kunstenares Barbara Broekman, de ex-vrouw van hoteleigenaar Paul Hermanides. "Hoe bestaat het?" zegt ze verbaasd, staande voor een enorm tableau dat is opgebouwd uit 5000 verschillende foto's, alle persoonlijke herinneringen van de maakster. Het werk heet 'Diary', ook al zo

◀ De Amsterdamse kunstenares Barbara Broekman maakte een kunstwerk onder de titel 'Diary', waarin ze in 5000 beelden uit haar persoonlijke leven in kaart bracht, ook als vorm van storytelling.

▶

emoties

Machteld Ooijens luistert:

"Als je maar genoeg verhalen verzamelt, kun je kwantificeren wat de mensen die ze vertellen werkelijk bezighoudt."

➤ toevallig. Een kunstvorm in de vorm van storytelling, heel persoonlijk. Het hangt blijkbaar in de lucht. Ooijens heeft altijd al van verhalenvertellers gehouden, zegt ze. Als kind al. Na haar studies economie en culturele antropologie aan de Universiteit van Utrecht werkte ze jaren voor verschillende organisaties in het buitenland. Daarna werkte ze lange tijd voor ontwikkelingsorganisatie ICCO, op het laatst als strategisch adviseur voor de directie. Als zelfstandig adviseert zij nu partijen die in partnerschappen sociale impact willen maken. Ze spijkerde haar kennis bij aan de Erasmus Universiteit, waar ze onder begeleiding van impact-deskundige Karen Maas een scriptie schreef met de titel 'Connecting True Stories for True Impact'. Ze behaalde er een Masters Degree Executive Management Corporate Social Responsibility mee.

De eerste golf van Storytelling is inmiddels aan land aangevoeld, getuige de persoonlijke verhalen op pakken melk van boeren die vertellen over alle kruiden en bloemen die hun koeien in het weiland vinden. Hoe nu verder? Ooijens: "Ik wil eerst graag weten wie daar nu allemaal beter van zijn geworden." Storytelling kan ook een manier worden, dat snel en makkelijk te kopiëren is. Maar zet het bedrijfsverhaal mensen in beweging, komen ze erdoor in actie?

Ooijens: "Bedrijven beseffen maar half hoe krachtig het instrument van storytelling is. Je kunt ermee communiceren, delen, inspireren, gebruikmaken van kennis van individuen binnen ondernemingen en in waardeketens. En dat als inspiratie." Wie zich op dit pad begeeft moet wel de voorwaarden kennen. Ooijens: "De verhalen moeten authentiek, consistent en transparant zijn. En natuurlijk ook echt waar. Ze moeten ook de stip aan de horizon beschrijven, het doel achter de bedrijfsmissie, de bereikte resultaten. Verhalen gaan over succes, maar wat mij betreft ook over mislukking. Wie eerlijk vertelt waar iets fout is gegaan, zal door het publiek als een geloofwaardig bedrijf gezien worden. Vertel ook hoe je als bedrijf corrigeert. Je kunt storytelling ook op drie niveaus toepassen: op organisatieniveau, op

bedrijfsniveau en op productniveau. En de keuze van media om die verhalen te vertellen kunnen variëren, zowel intern als extern, zolang de verhalen maar consistent zijn. Met storytelling kun je het woord 'duurzaam' in je communicatie vermijden, want dat wordt niet langer door consumenten geloofd." Wie voor haar de beste voorbeelden zijn? Dan begint ze met Interface en de reis van wijlen directeur Ray Anderson naar Mission Zero in 2020. Ze vindt Eosta sterk, de groothandel in biologische groenten en fruit, die verhalen verzamelt over boeren en deze bereikbaar maakt voor Nederlandse consumenten. In de kledingbranche vindt ze onder andere Zady een sterk voorbeeld, die op webmovies laat zien hoe wol stap voor stap verandert in een truitje. "Beelden en video's blijven bij 70 procent van de kijkers hangen, teksten in kranten of websites maar voor 10 procent." Zelfs foto's van landschappen op Instagram waar de schapen op grazen maken deel uit van het Zady-pakket aan verhalen. Voor Ben & Jerry's heeft ze bewondering, omdat het campagnevoeren voor goede zaken gewoon doorging, ook toen Unilever deze Amerikaanse ijsmaker inlijfde.

Terug naar Ethiopië, naar de meisjes, naar SenseMaker. Zijn er meer tools die de impact van storytelling kunnen meten? Ooijens: "Er zijn er verschillende. Ik heb er nog twee bestudeerd, die wel wat minder concrete cijfers opleveren. Zo is er een methode onder de naam 'Most Significant Change (MSC)'. Dit systeem dateert al van 1994, is opgezet door Rick Davies en gebruikt door ngo's en vakbonden. Hier gaan groepen op zoek naar 'veranderend verhalen', die systematisch worden onderzocht op impact. Wat zijn in de ogen van de geïnterviewden de belangrijkste veranderingen geweest? De sterkste voorbeelden worden in groepen voorgelezen en besproken, waardoor engagement ontstaat. Het kunnen ook prima verhalen voor de afdeling communicatie opleveren, ook al is dat niet het belangrijkste doel van deze tool." Ooijens ziet MSC vooral als veranderingstool: "De methode levert een ruim inzicht in veranderingsprocessen. Je kunt geweldig veel leren door de 'waarom-vraag' en de 'hoe-vraag' te stellen. Goed voor reflectie. Oxfam Novib heeft op deze manier het World

"Tell me a fact, and I'll learn.

Tell me a truth, and I'll believe.

Tell me a story, and I will live it in my heart forever."

GEZEGDE VAN NOORD-AMERIKAANSE INDIANEN

Citizens Panel opgericht, verspreid over vele landen. De organisatie leert hiermee wat het effect is van interventies, van ontwikkelingssamenwerking en hoe verandering tot stand komt." Als derde instrument noemt ze de methode 'Learning histories', ook al is dat niet haar favoriet. "Met deze methodiek kijk je vooral terug, zoek je de verhalen die vertellen hoe je tot op een bepaald punt bent gekomen. Waar kom je vandaan? Met die gegevens kun je de geschiedenis doortrekken naar de toekomst. Je kunt er de bedrijfscultuur mee versterken, nieuwkomers de waarden binnen een onderneming meegeven in de vorm van verhalen over belangrijke momenten en keuzes die eerder gemaakt zijn. Het is ook een goede methode om als basis voor een document te dienen, een documentaire, een gezamenlijk bedrijfsblog."

Wie gaat dit allemaal betalen? Ooijens erkent het probleem: "Organisaties zeggen vaak een gebrek aan menskracht, know-how, of tijd te hebben. Dat heb je nodig om storytelling goed in te zetten zodat het echt een evaluatie-instrument kan zijn. Daar staat tegenover dat een project een goed gevoel kan geven binnen organisaties, zelfs binnen verschillende organisaties in dezelfde keten. Storytelling kan tijdig inzicht verschaffen in actuele kwesties die spelen, zowel binnen als buiten de bedrijfsmuren. Op basis daarvan kan het management sneller en gerichter besluiten nemen. Dat is van ongelooflijke waarde."

Dus emoties zijn sterker dan cijfers?

Ooijens: "Voor lezers zijn echt gebeurde verhalen aantrekkelijker dan statistische overzichten. Maar je kunt niet zonder die harde cijfers. De combinatie van inspirerende verhalen met data werkt volgens mij het beste. Ideaal is om wat gebeurd is te kunnen onderbouwen met concrete cijfers. Daar moet nog wel iets aan gebeuren. Het menselijk verhaal in de duurzaamheidswereld is ondergeschikt aan het meten van milieueffecten. Een goed geïntegreerde duurzaamheidsstrategie moet toch op zijn minst inzicht in beide geven." ■

mooijens@partneringforsocialimpact.com
www.cognitive-edge.com/sensemaker/

15.000.000 kijkers voor webmovie Chipotle

Een erg treurig kijkende vogelverschrikker reist naar de grote stad. Daar bezoekt hij de enorme vleesfabriek van Crow Foods en ziet op de gevel een romantische afbeelding van het platteland. Hij staat er zelf afgebeeld, om kraaien van de akkers te verjagen. Kan het nog cynischer? In de fabriek zelf ontdekt deze vogelverschrikker 'Scarecrow' dat koeien in dozen leven, als machines. Een hond kan niet zieliger kijken dan deze slachtrunderen. Kippen worden machinaal geïnjecteerd tot ze bijna ontploffen. 'All Natural', staat er op de deur. Terug naar huis reizend ziet Scarecrow de reclameborden in het lege landschap staan. Het zijn valse boodschappen nu hij heeft gezien hoe de vleesfabriek in werkelijkheid werkt. Farm Fresh? Feeding the World?

Het is een prachtig gemaakt animatiefilmpje van de Mexicaanse grillketen Chipotle. Al 15 miljoen mensen bekeken sinds 2013 op YouTube hoe de hoofdpersoon op zijn eigen groene boerderijtje een frisse rode peper oogst en tussen de afhaalketten van de Crow Foods in de stad een eigen burger tentje begint, met kleurige verse ingrediënten die wel duurzaam geteeld zijn. Het verhaal tje voldoet aan alle elementen van storytelling en is zelfs een miniatuurtje van een klassiek Hollywood-scenario: de hoofdrolspeler gaat door een diep dal, ontdekt daar bij nieuwe waarden en begint met niets in handen helemaal opnieuw.

Wie zich door deze sterk emotioneel aangezette boodschap gegrepen voelt, kan verdergaan. Het 3 minuten durende filmpje is een promo voor een zogenaamde app-based game, een spelletje voor op de smartphone of de iPad. 'Sluit je aan bij Scarecrow op een reis die echt eten terugbrengt bij de mensen. Ontdek hoe jijzelf in actie kunt komen.'

Wie het gratis spel downloadt krijgt opdrachten. 'Bescherm verse groenten tegen robots. Vlieg opgesloten dieren naar de vrije natuur.'

Chipotle genereerde op YouTube een levendige discussie, die tot op de dag van vandaag voortduurt. Daar zitten ook kritische geluiden bij aan het adres van de maker. Sommige websurfers stellen dat Chipotle het in de webmovie doet voorkomen volledige vegetarisch te zijn, maar dat is zeker niet het geval. De keten is zelfs niet eens volledig biologisch. De Mexicaanse grillketen spreekt zelf liever over 'food with integrity'. Chipotle wil zich ten opzichte van andere fastfoodketens als McDonald's onderscheiden door het gebruik van betere ingrediënten, met respect voor dieren, boeren en de natuur: 'Day after day we're committed'. Chipotle begon in 1993 en groeit ook in de VS stevig door. Het bedrijf verkeert op dit moment financieel in zwaar weer door een uitbraak van E. coli. Maar met 15 miljoen websurfers scoorde het zelfs drie keer zoveel bezoekers als de komische vertelling van de Rainforest Alliance over een wereldverbeteraar die maar beter niet naar Midden-Amerika kon gaan om daar het regenwoud te redden.

www.chipotle.com/scarecrow