

Masterscriptie

DE KENMERKEN EN FUNCTIES VAN CORPORATE VERHALEN

EEN VERGELIJKING VAN DE LITERATUUR OVER
CORPORATE VERHALEN EN STORYTELLING VERSUS HET
GEBRUIK VAN DIT SOORT VERHALEN IN DE PRAKTIJK

Naam: Mark Dunnewind

Studentnummer: s4349660

E-mailadres: dunnewind.m@gmail.com

Cursus: Masterscriptie

Cursuscode: LETCIW401

Cursusjaar: 2014-2015

Begeleider: H. Hoeken

Tweede beoordelaar: A. De Graaf

Opleiding: Master Communicatie en Beïnvloeding, Faculteit der Letteren, Radboud

Universiteit te Nijmegen

Datum: 3 november 2015

Aantal woorden: 10.082 (exclusief literatuurlijst en bijlage)

SAMENVATTING

Het corporate verhaal is een vaak gebruikt instrument door organisaties en is in de wetenschap niet uitgebreid bestudeerd. Dit onderzoek geeft een vergelijking van de literatuur over corporate verhalen en storytelling versus het gebruik van dit soort verhalen in de praktijk. Een verhaal wordt omschreven als een reeks van gebeurtenissen die een personage doormaakt, verbonden door een plot dat een samenhangend verhaal oplevert met een begin, midden en eind structuur (Geiger & Antonacopoulou, 2009; Fisher, 1984). Het corporate verhaal geeft daarin de identiteit aan van de organisatie, waarbij identiteit wordt gezien als het antwoord op de vraag “wie zijn wij als organisatie?” (Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006). De literatuur bindt daarnaast nog diverse andere functies aan het corporate verhaal. De unieke geschiedenis van elke organisatie resulteert mogelijk in andere inhoudelijke (bijv. strategie, missie, visie) en structurele kenmerken (setting van het verhaal en plotonderdelen) in elk verhaal. Deze gedachtegang leidde tot de volgende onderzoeksvragen: *‘welke structurele en inhoudelijke kenmerken bevatten corporate verhalen van Nederlandse organisaties’* en *‘voor welke functies gebruiken Nederlandse organisaties een corporate verhaal en wat zijn volgens hen de benodigde percepties die zorgen voor een effectief corporate verhaal’*. De eerste onderzoeksvraag is beantwoord door middel van een analyse van negen corporate verhalen, waarvan er vijf zijn geschreven door een professioneel schrijver van een extern bureau en vier door de organisaties zelf. De tweede onderzoeksvraag is beantwoord door middel van negen half-gestructureerde interviews met personen die betrokken waren bij de ontwikkeling van het verhaal. Uit de resultaten van de eerste studie werd duidelijk dat de corporate verhalen op de meeste inhoudelijke kenmerken niet van elkaar verschillen. De toepassing van bepaalde structurele kenmerken verschilde echter wel per verhaal. De setting van elk verhaal is voornamelijk verschillend. Daarnaast worden plotonderdelen (conflict, dilemma, ommekeer, climax, afwikkelings- en veranderingsmomenten) niet consistent gebruikt in de verhalen en bevatten vooral verhalen geschreven door een professioneel schrijver meerdere plotonderdelen. Uit de resultaten van de tweede studie werd duidelijk dat, in overeenstemming met de literatuur, het communiceren van de corporate identiteit de basisfunctie is van elk corporate verhaal. Verder werd duidelijk dat de organisatie- en/of omgevingscultuur sterke invloed heeft op de toepassing van spanning en conflicten in het verhaal. Vervolgonderzoek kan de noodzaak bepalen van het gebruik van setting- en

plotonderdelen in corporate verhalen door te kijken hoe de lezer reageert op verschillende versies met en zonder bijvoorbeeld een ommekeer, dilemma en/of verleden-heden-toekomst tijdstructuur.

INTRODUCTIE

Vandaag de dag hebben organisaties de behoefte om zich te onderscheiden van hun concurrenten. Echter, niet elke organisatie heeft het vermogen om zich te onderscheiden (Denning, 2006). De waarden, visies, missies, maatschappelijke activiteiten, e.d. van organisaties zijn simpel te kopiëren voor concurrenten. Organisaties die de bekwaamheid in huis hebben om een goed verhaal te vertellen, kunnen zich beter onderscheiden. Verhalen maken namelijk abstracte waarden die organisaties gebruiken om zich te onderscheiden concreet en tastbaar. Het geeft de gebruikte waarden een context, een lading, een extra betekenis die minder simpel te kopiëren is voor concurrenten (Gabriel, 1998; Schutte & Hendriks, 2007).

Het corporate verhaal is een instrument van corporate communicatie. Cornelissen (2011, p. 5) definieert corporate communicatie als het managen en coördineren van alle interne en externe communicatie die bedoeld is om een gunstige reputatie te creëren en in stand te houden bij stakeholders. Interne corporate communicatie informeert interne stakeholders (medewerkers) over de waarden van en de ontwikkelingen in de organisatie, met als doel ze fysiek en emotioneel te binden aan de organisatie en ze te informeren over de veranderende omgeving en de gevolgen daarvan (Welch & Jackson, 2007). Externe corporate communicatie informeert externe stakeholders ook over de waarden van en de ontwikkelingen in de organisatie, met als doel bekendheid en waardering te genereren bij de stakeholders, ze emotioneel te betrekken bij de organisatie en om het gedrag van de organisatie te verdedigen of uit te leggen (Dowling, 2006).

Het doel van dit onderzoek is om een overzicht te geven van kenmerken en functies van corporate verhalen zoals die in de literatuur worden beschreven en die te vergelijken met de aard van en het gebruik van corporate verhalen in de praktijk. Het onderzoek biedt daarmee een basis voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van corporate verhalen op stakeholders. Het onderzoek heeft ook een duidelijke praktische relevantie,

namelijk het voor organisaties inzichtelijk maken van de mogelijkheden en kenmerken van een corporate verhaal.

De scriptie gaat als volgt verder. Eerst volgt een overzicht van wat de literatuur zegt over de kenmerken en functies van corporate verhalen en over de benodigde percepties voor een effectief corporate verhaal. Daarna worden de methode, resultaten en conclusies van de eerste studie (analyse van corporate verhalen) en de tweede studie gegeven (interviews met de organisaties waar het corporate verhaal werd/wordt gebruikt). Ten slotte wordt er een algemene conclusie en discussie gegeven over de uitkomsten van het onderzoek.

CORPORATE VERHALEN

Meerdere auteurs hebben corporate verhalen gedefinieerd in hun publicaties (Larsen, 2000; Marzec, 2007; Schutte & Hendriks, 2007; Van Riel & Fombrun, 2007). In alle publicaties komt naar voren dat het een tekstuele beschrijving is die ingaat op het verleden, heden en toekomst van de organisatie. Marzec (2007, p. 26) en Schutte en Hendriks (2007) vertalen dit naar een corporate verhaal dat voor een organisatie verwoordt 'wie ze zijn', 'hoe ze zo zijn geworden' en 'waar ze naar toe gaan'. Van Riel en Fombrun (2007) noemen dit het communiceren van de essentie van de organisatie en Larsen (2000) verwoordt dit als het communiceren van de herkomst, de visie en missie. Concluderend geeft een corporate verhaal de identiteit aan van de organisatie, waarbij identiteit wordt gezien als het antwoord op de vraag "wie zijn wij als organisatie?" (Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006). Om deze vraag te beantwoorden moet de organisatie naar haar eigen verleden, heden en toekomst kijken.

Wat maakt verhalen effectiever in vergelijking met andere communicatie-instrumenten (bijvoorbeeld een PowerPoint presentatie)? Geiger en Antonacopoulou (2009) en Fisher (1984) geven aan dat een verhaal een reeks van gebeurtenissen bevat die een personage doormaakt, verbonden door een plot dat een samenhangend verhaal oplevert met een begin, midden en eind structuur.

Volgens Gabriel (1998) en Larsen (2000) hebben verhalen een emotionele en symbolische lading die informatie of feiten versterken met betekenis voor de zender en de lezer/luisteraar. De emotionele en symbolische verrijking maakt dat corporate verhalen

aansprekender worden gevonden (Van Riel, 2010) en functies kunnen vervullen die andere corporate communicatie-instrumenten, zoals het jaarverslag, minder effectief kunnen realiseren (Marzec, 2007).

De betekenissen die aan de gebeurtenissen in verhalen worden gehecht blijken een belangrijke functie te hebben. Gabriel (2000) en Weick (1995) geven namelijk aan dat het luisteren naar en het delen van verhalen een natuurlijke manier is van communiceren. Daarbij geven ze aan dat het de voornaamste manier is waarop mensen individueel en collectief de gebeurtenissen om zich heen interpreteren en er zelf betekenis aan hechten. Weick (1995) noemt dit 'sensemaking'. Sensemaking kan retrospectief zijn (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005) doordat we gebeurtenissen uit het verleden interpreteren en er waarden aan hechten, maar ook prospectief (Weick, 1995) doordat onze interpretatie en de waarden die we er aan hechten, onze toekomstige intenties en gedrag beïnvloeden.

De structuur van verhalen zorgt er ten slotte voor dat ze makkelijker worden onthouden. Het menselijk geheugen kan informatie beter verwerken, onthouden en terughalen als de informatie tot de verbeelding spreekt en gerelateerd is aan elkaar (Marzec, 2007). Marzec geeft aan dat een verhaal met een begin, midden en eind structuur een ideaal middel is om de samenhang van gebeurtenissen en informatie aan te tonen.

PERCEPTIES DIE ZORGEN VOOR EEN EFFECTIEF CORPORATE VERHAAL

De doelgroep van het corporate verhaal moet bepaalde percepties hebben over het verhaal zodat het zijn functie(s) kan vervullen. Een perceptie die de doelgroep moet hebben is dat het een realistisch verhaal is (Van Riel, 2000). Dit onderzoek verstaat onder realistisch dat het een verhaal is over echte mensen, gebeurtenissen en gedrag (Morgan & Dennehy, 1997). Dat het echte aspecten moet bevatten betekent niet dat ze geheel waar hoeven te zijn. Breuer (2006) en Schutte en Hendriks (2007) geven aan dat een goed verhaal een kern van waarheid in zich heeft en dat dit niet hetzelfde is als een accurate beschrijving van een gebeurtenis. Als men de perceptie heeft dat het een realistische gebeurtenis kan zijn, dan kan men het beschouwen als waarheidsgetrouw (Green, 2004; Schutte & Hendriks, 2007). Een andere benodigde perceptie is dat de doelgroep zich herkent in het verhaal. Het verhaal moet gebaseerd zijn op gebeurtenissen en ervaringen van interne en/of externe stakeholders zodat zij het zien als een reflectie van hun input en zich er in kunnen herkennen

(Marzec, 2007, Schutte & Hendriks, 2007; Van Riel, 2000). Ten slotte moet de doelgroep de relevantie van het corporate verhaal inzien (Van Riel, 2000).

KENMERKEN VAN CORPORATE VERHALEN

De kenmerken van corporate verhalen worden in dit onderzoek verdeeld in structurele en inhoudelijke kenmerken. De structurele kenmerken van corporate verhalen worden in dit onderzoek verdeeld in setting, plot en overige kenmerken. Onder setting valt de tijdlijn van het verhaal (verleden, heden en toekomst), de plaatsing van het verhaal in een tijdsperiode en locatie (bijv. in 1976 te Beek), de personage(s) (oprichter, medewerker, de organisatie, e.d.), de context van het verhaal (focus op interne en/of externe ontwikkelingen) en de vormgeving van het begin van het verhaal. Met het laatste wordt bedoeld wanneer de schrijver de gebeurtenissen en setting van het begin van het verhaal (qua tijd) naar voren brengt. Het begin van een corporate verhaal kan bijvoorbeeld de oprichting van de organisatie zijn of als de oprichter op het idee van de organisatie komt. Dit kan verteld worden aan het begin (ab ovo), in het midden (in medias res) of aan het eind van het verhaal (post rem; Hühn, Peter et al., 2015). De vormgeving van het begin van het verhaal is daarmee gekoppeld aan de tijdlijn van het verhaal.

Het plot van het corporate verhaal geeft een aaneenkoppeling van gebeurtenissen aan die bestaat uit de volgende onderdelen: de opbouw, het conflict/ dilemma, de ommekeer, de verandering, de climax en de afwikkeling (Morgan & Dennehy, 1997; Schutte & Hendriks, 2007; Vandeweyer, 2009). De opbouw geeft de luisteraar/lezer een waarschuwing van het conflict en de aankomende ommekeer (Morgan & Dennehy, 1997). Het conflict is het moment in het verhaal dat een personage ergens tegen aan loopt waardoor hij of zij niet met zijn normale gang van zaken door kan gaan. Het conflict geeft (vaak) impliciet aan welke waarden en normen bij een personage wrijving veroorzaken; dit wordt het dilemma genoemd (Schutte & Hendriks, 2007). De ommekeer is als een personage (onverwachts) een inzicht krijgt waardoor het verhaal een totaal andere richting opgaat (Schutte & Hendriks, 2007). De verandering is het moment dat een personage zijn gedrag gedwongen of vrijwillig verandert en wordt vaak geïnitieerd door gebeurtenissen in het verhaal (conflict; ommekeer, climax, afwikkeling; Morgan & Dennehy, 1997). De plotonderdelen kunnen leiden tot een climax in het verhaal; dit is het moment waarop de intensiteit van de spanning een hoogtepunt bereikt. Ten slotte geeft de afwikkeling aan hoe

een conflict, de ommekeer, de verandering en/of de climax leiden tot positieve of negatieve uitkomsten voor een personage (Schutte & Hendriks, 2007; Vandeweyer, 2009).

De overige structurele kenmerken van een corporate verhaal die in dit onderzoek worden aangehouden en onderzocht zijn de samenhang van de gebeurtenissen in het verhaal, de spanning in het verhaal en de aard van het einde: open of gesloten (Hühn, Peter et al., 2015; Morgan & Dennehy, 1997). De samenhang van gebeurtenissen kan op drie manieren worden vormgegeven (Hühn, Peter et al., 2015). Het verhaal heeft een temporele samenhang als de gebeurtenissen chronologisch elkaar opvolgen (bijv: in 1970, daarna in 1985), een causale samenhang als dit juist gebeurt volgens een oorzaak-gevolg verband (bijv: gebeurtenis A heeft geleid tot gebeurtenissen B, C en D) en een associatieve samenhang als het verband tussen de gebeurtenissen komt door verwante voorstellingen of associaties (bijv: gebeurtenis A heeft gelijkenissen met gebeurtenis B). De toepassing van spanning in het verhaal zorgt ervoor dat men door blijft lezen en geïnteresseerd is in de afloop van het verhaal. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen inhoudelijke, emotionele en intellectuele spanning (Hühn, Peter et al., 2015). Inhoudelijke spanning wordt gecreëerd door de inhoud en afloop van het verhaal. Emotionele spanning wordt gecreëerd als de lezer meer kennis heeft dan een personage in het verhaal en dat hij of zij daardoor hem of haar wil waarschuwen voor aankomende gebeurtenissen. Intellectuele spanning wordt ten slotte gecreëerd doordat de lezer juist minder weet dan het personage. Het gebruik van een open of gesloten einde is een laatste structuurkenmerk van een corporate verhaal. Het is een open einde als het verhaal niet alle vragen beantwoord die opkomen gedurende het verhaal. De lezer weet bijvoorbeeld niet of het personage zijn doel heeft bereikt. Het is een gesloten einde als juist alle opkomende vragen worden beantwoord.

De inhoudelijke kenmerken van een corporate verhaal geven aan *wat* er in het corporate verhaal moet komen te staan. Dit onderzoek volgt de gedachtegang van Denning (2006) in dat een corporate verhaal geen vaste inhoudelijke kenmerken bevat maar dat de inhoud afhangt van de functie van het corporate verhaal. Voorbeelden van inhoudelijke kenmerken zijn de identiteit (wie zijn we, hoe zijn we zo geworden en waar gaan we naar toe), de kernwaarden, de kernactiviteiten, missie, visie, strategie, e.d. Bij de beschrijving van de functies van corporate verhalen worden de specifieke inhoudelijke kenmerken benoemd die een dergelijk verhaal volgens de literatuur zou moeten bevatten.

FUNCTIES VAN CORPORATE VERHALEN

De functies die hier worden aangegeven zijn geen afgebakende functies. Ze overlappen, versterken en beïnvloeden elkaar. Een corporate verhaal vervult dan meestal ook meerdere functies. De functies van corporate verhalen, die gebaseerd zijn op de literatuur, zijn: het vormen en communiceren van de corporate identiteit en de corporate cultuur, het opbouwen van de interne en externe reputatie, het vergroten van de identificatie en betrokkenheid, de aanzet en een gids voor (nieuw) gedrag en een 'sensegiving' instrument. Elke functie wordt hieronder onderbouwd.

Het vormen en communiceren van de corporate identiteit

Het belangrijkste inhoudelijke kenmerk van een corporate verhaal is dat het antwoord geeft op de vraag: 'wie zijn wij als organisatie?'. Het vormen en communiceren van de corporate identiteit is dan ook het fundament van een corporate verhaal. De andere functies steunen op, en maken gebruik van de corporate identiteit. Identiteit wordt omschreven als de *"mental associations about the organization held by organizational members"* (Brown et al., 2006, p. 102). Individuen en groepen vormen mentale associaties via sensemaking (Boyce, 1996). Sensemaking werd eerder in het theoretisch kader omschreven als de manier waarop individuen en groepen de gebeurtenissen om hen heen interpreteren en er zelf betekenis aan geven (Weick, 1995). Een organisatie kan via dit proces zelf zijn eigen identiteit ontdekken, oftewel zijn eigen verhaal verkennen. Wanneer een verhaal begint samen te komen, worden feiten, gebeurtenissen en ervaringen geordend, wordt er een gezamenlijk inzicht gecreëerd over het verleden, heden en de toekomst van de organisatie en begint de identiteit betekenis te krijgen in de gedachten van de leden van de organisatie (Bird, 2007, in Lewis, 2011; Cunliffe & Coupland, 2011; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Het corporate verhaal communiceert uiteindelijk de antwoorden op de vragen "wie zijn wij, waar komen we vandaan, wat is onze reden van bestaan, wat zijn we precies voor wie en waar gaan we naartoe" (Schutte & Hendriks, 2007, p. 21-22). Het communiceert daarnaast de gelijkenissen en verschillen met concurrerende organisaties (Janssen, Van Dalen, Van Hoof & Van Vuuren, 2012) en positioneert daarmee de organisatie in de markt. Een inhoudelijk kenmerk dat een dergelijk corporate verhaal moet bevatten, is dan ook de unieke identiteit ten opzichte van concurrenten. Ten slotte zou het sterke en zwakke momenten uit het verleden

van de organisatie moeten bevatten zodat het als een realistisch verhaal wordt gezien (Denning, 2006).

Het opbouwen en bestendigen van de interne en externe reputatie

Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005, p. 416) verwoorden de connectie tussen identiteit en reputatie goed: *“From the perspective of sensemaking, who we think we are (identity) as organizational actors shapes what we enact and how we interpret, which affects what outsiders think we are (image) and how they treat us, which stabilizes or destabilizes our identity”* (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005, p. 416). Corporate reputatie wordt gedefinieerd als een relatief stabiele, kwestie specifieke, totale perceptuele representatie van het gedrag van de organisatie in het verleden en diens toekomstverwachtingen (volgens degene die een reputatiebeeld van de organisatie in het geheugen hebben) en vergeleken met een standaard (Walker, 2010 p. 370). Het corporate verhaal heeft een belangrijke rol in het managen van de interne en externe reputatie (McLellan, 2006; Schutte & Hendriks, 2007). De organisatie kan namelijk via het corporate verhaal aanspraak maken op, en eigenaar worden van woorden en beelden in de gedachten van stakeholders (Larsen, 2000). Larsen legt dit uit als de (emotionele) associaties over de organisatie die naar boven komen als de organisatie genoemd wordt. De interne reputatie wordt bepaald door de waardering die medewerkers hebben voor de organisatie (Hewit, 2012, in Gill, 2014). Medewerkers moeten de filosofie van het corporate verhaal begrijpen, accepteren en er betrokken bij zijn door het toe te passen in hun dagelijkse werkzaamheden en contacten met andere stakeholders (Marzec, 2007). Met een goede interne en externe reputatie kun je medewerkers gemotiveerd houden, ze meer zelfwaarde geven, personeel, klanten en investeerders aantrekken, de omzet verhogen en competitieve barrières opwerpen (Dowling, 2006; Helm, 2011; Walker, 2010).

Een inhoudelijk kenmerk van een dergelijk corporate verhaal is het benoemen van de voordelen die de organisatie biedt aan stakeholders (Denning, 2006). Daarnaast zijn het benoemen van de corporate strategie, missie, moraal van de organisatie en de ‘modes of behavior’ kenmerken van een dergelijk verhaal (Dowling, 2006). Dowling beschrijft de ‘modes of behavior’ als hoe en of een organisatie de (morele) verplichtingen aan de stakeholders nakomt.

Het vergroten van de identificatie en betrokkenheid

Het vergroten van de identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie figureert als een 'web-functie' voor andere functies. Hiermee wordt bedoeld dat corporate verhalen zelf de identificatie met en de betrokkenheid bij de organisatie kunnen vergroten, maar dat andere functies van corporate verhalen die hier genoemd worden dat indirect ook kunnen doen. Diverse auteurs geven aan dat corporate verhalen en -storytelling bij stakeholders zorgen voor een betere identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie (Boyce, 1996; Denning, 2006; Gill, 2011, 2014; Marschall & Adamic, 2010; Schutte & Hendriks, 2007). Mensen identificeren zich met een organisatie om hun eigen identiteit te bepalen ten opzichte van andere mensen en/of om ergens voordeel uit te halen (Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001). Als stakeholders zich identificeren met de identiteit en de waarden die het verhaal communiceert, ontstaat er een (emotionele) betrokkenheid tussen de organisatie en die stakeholders (Dowling, 2006; Näslund & Perner, 2011). Een sterke identificatie leidt tot een sterkere organisatiecultuur en dat leidt weer tot de intentie van medewerkers om te blijven en de intentie van externe werkzoekenden om te solliciteren (Wheeler, Richey, Tokkman & Sablynski, 2006). Daarnaast is het belang van identificatie met de organisatie belangrijk voor de stakeholders om het gevoel te krijgen dat ze erbij horen. Dit leidt tot hogere loyaliteit, meer werktevredenheid en betere prestaties (Tanis & Beukeboom, 2011).

Een inhoudelijk kenmerk van een dergelijke corporate verhaal is dat het voldoende en relevante informatie moet bevatten over de rol van de medewerker; dit beïnvloedt positief het communicatieklimaat van de organisatie (Smidts, et al., 2001). Een positief communicatieklimaat heeft volgens Smidts, Pruyn en Van Riel weer een positief effect op de identificatie met de organisatie. Daarnaast moet een dergelijk verhaal de doelgroep aanzetten om hun eigen verhaal te delen.

Het vormen, communiceren en in stand houden van de organisatiecultuur

Het corporate verhaal kan de organisatiecultuur vormen en in stand houden (Breuer, 2006; Silver, 1987, in Boyce, 1996) en het communiceert hoe een organisatie en zijn leden (zouden moeten) denken en doen (Breuer, 2006; Cunliffe & Coupland, 2011; Spear & Roper, 2013). Het corporate verhaal socialiseert (nieuwe) medewerkers in de heersende normen en waarden van de organisatie (Dailey & Browning, 2014). Medewerkers kunnen zo hun gedrag aanpassen om te voldoen aan de verwachtingen. Het corporate verhaal verwoordt de

normen en waarden zoals die door het management, en het liefst ook door de medewerkers, zijn bedacht en opgesteld. Naast deze interne werking heeft het communiceren van de organisatiecultuur ook effect op externe stakeholders. Bij het uiten van een bepaalde identiteit, cultuur en reputatie worden mensen aangetrokken die daar graag deel van uit willen maken (Janssen et al., 2012). Gelijksortige mensen trekken elkaar aan (in-group) en houden anderen buiten (out-group; Janssen et al., 2012). Het corporate verhaal kan dus de organisatiecultuur vormen en in stand houden door de waarden en normen een bepaalde betekenis te geven en deze te communiceren naar medewerkers en externe stakeholders. De literatuur geeft geen inhoudelijke kenmerken aan van een dergelijk verhaal, maar uit de bovenstaande beschrijving is te verwachten dat een dergelijk verhaal de waarden en normen en de gedragsverwachtingen en/of –regels benoemt.

Een gids en aanzet voor (nieuw) gedrag

Het corporate verhaal communiceert, op een aansprekender en eenvoudiger te begrijpen manier, wat de strategie is van de organisatie (Küpers, Mantere & Statler, 2013). Het maakt duidelijk wat men van de organisatie kan verwachten en welke rol relevante stakeholdergroepen daarin kunnen spelen (Dailey & Browning, 2014). Het corporate verhaal geeft een beeld van wat het verleden is van de organisatie, hoe het er momenteel voor staat en waar het naar toe gaat. Deze samengekoppelde gebeurtenissen uit het verleden, heden en toekomst laten stakeholders connecties zien die mogelijk voorheen onbekend waren voor de lezer/luisteraar (McLellan, 2006). Het corporate verhaal laat daarmee het pad zien dat bewandeld is en dat bewandeld moet worden om de visie te bereiken (Brown & Humphreys, 2003; Denning, 2006; Marzec, 2007; Schutte & Hendriks, 2007). Het geeft daarmee een indicatie van het te verwachten gedrag van de organisatie op de korte en lange termijn (Martin, 1982, in Dailey & Browning, 2014) en het legitimeert het gedrag van het management en de medewerkers dat in lijn ligt met deze verwachting (Schutte & Hendriks, 2007). Naast een gids tot (nieuw) gedrag kan het corporate verhaal ook tot (nieuw) gedrag aanzetten. Een corporate verhaal is dan ook uiterst geschikt om een veranderingstraject te begeleiden (Schutte & Hendriks, 2007). Het verhaal helpt medewerkers de veranderingen te interpreteren, er betekenis aan te geven (sensemaking) en het gewenste gedrag in de juiste veranderingsrichting te laten uitvoeren (Breuer, 2006; Brown, Gabriel & Gharardi, 2009).

Een inhoudelijk kenmerk van een dergelijk verhaal is dat het een 'Call to Action' moet bevatten, dit is *"a rallying cry for the organization - a quick summary (of the strategy, enablers and depiction of the new organization) meant to compel the company to action, in essence saying 'Let's get started'"* (Marzec, 2007, p. 30). Daarnaast moet het aangeven hoe veranderingen in het verleden succesvol zijn geïmplementeerd, hoe de organisatie er nu voorstaat en wat het toekomstperspectief en de visie is van de organisatie.

Een 'sensegiving' instrument

Naast dat individuen en groepen zelf de gebeurtenissen om hen heen interpreteren en er betekenis aan geven (sensemaking), kunnen ze ook interpretaties en betekenissen communiceren naar anderen. Men geeft dan een beeld van hoe zij de gebeurtenissen interpreteren en welke betekenis ze eraan geven en vormen en delen daarmee de voor hun gewenste realiteit. Dit proces heet 'sensegiving' (Gioia & Chitipeddi, 1991, in Dawson & McLean, 2013). 'Sensemaking' en 'sensegiving' processen spelen een rol in alle functies van corporate verhalen. Dat een corporate verhaal een 'sensegiving' functie heeft, wordt hier speciaal uitgelicht omdat corporate verhalen 'sensegiving' pogingen zijn van het management om interpretaties en betekenissen te koppelen aan (komende) gebeurtenissen en ervaringen uit het verleden, heden en de toekomst (Gabriel, 2000). Lewis (2011, p. 183) geeft ook aan dat *"control over meaning in organisation is the key to power"*. Met corporate verhalen probeert het management, via 'sensegiving', het 'sensemaking' proces bij stakeholders te managen. De literatuur benoemt geen inhoudelijke kenmerken voor een dergelijk corporate verhaal.

ONDERZOEKSVRAGEN

Het doel van dit onderzoek is om een overzicht te geven van kenmerken en functies van corporate verhalen zoals die in de literatuur worden beschreven en die te vergelijken met de aard van en het gebruik van corporate verhalen in de praktijk. Er is inmiddels een overzicht gegeven van wat de literatuur zegt over wat de kenmerken en functies van corporate verhalen. Daarnaast is ook verkend waarom (corporate) verhalen effectiever zijn dan andere corporate communicatie-instrumenten en wat de benodigde percepties zijn die zorgen voor een effectief corporate verhaal. Nu richt het onderzoek zich op de praktijk door middel van de onderstaande onderzoeksvragen.

Onderzoeksvraag 1: Welke structurele en inhoudelijke kenmerken bevatten corporate verhalen van Nederlandse organisaties?

Onderzoeksvraag 2: Voor welke functies gebruiken Nederlandse organisaties een corporate verhaal en wat zijn volgens hen de benodigde percepties die zorgen voor een effectief corporate verhaal?

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is het onderzoek verdeeld in twee studies, namelijk een analyse van corporate verhalen (studie 1) en interviews met personen die betrokken zijn geweest bij het ontwikkelen en/of gebruik van de corporate verhalen (studie 2). Het onderzoek biedt een basis voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van corporate verhalen op stakeholders. Het onderzoek heeft ook een duidelijke praktische relevantie, namelijk het voor organisaties inzichtelijk maken van de mogelijkheden en kenmerken van een corporate verhaal.

STUDIE 1: ANALYSE VAN VERHALEN

Method

Materiaal

De onderzoeker is voor dit onderzoek een samenwerking aangegaan met Theo Hendriks, professioneel schrijver van corporate verhalen. Theo Hendriks heeft vijf verhalen aangeleverd voor dit onderzoek en de onderzoeker heeft, aan de hand van beschikbaarheid, vier corporate verhalen verzameld. De negen corporate verhalen zijn afkomstig van negen verschillende organisaties en komen uit verschillende sectoren (overheid, hulporganisaties, transport & logistiek, media, onderwijs en fast moving consumer goods), zowel profit als non-profit, en maken de steekproef zeer divers. De negen corporate verhalen die in dit onderzoek werden gebruikt zijn ontwikkeld in de periode 2004 tot en met 2014. Het kortste verhaal is 1048 woorden lang en het langste verhaal bevat 3572 woorden.

De vijf corporate verhalen die afkomstig zijn van Theo Hendriks zijn volledige verhalen zoals ze geleverd zijn aan de organisaties na een ontwikkeltraject. De vier corporate verhalen die de onderzoeker heeft verzameld zijn grotendeels geschreven door de organisaties zelf. Ze hebben in het schrijfproces weinig tot geen hulp gehad van een extern bureau. Deze vier verhalen zijn, na toestemming van de vier organisaties, uit gepubliceerde

interne en externe documenten (boekjes en website) gehaald zodat de inhoud beter geanalyseerd kon worden. Bij één organisatie is het corporate verhaal van de website gehaald en zijn drie aparte webpagina's samengenomen (maak kennis met, de visie en geschiedenis). Andere onderzoeken naar corporate verhalen (Janssen, et al., 2012; Spear & Roper, 2013) hebben alleen gebruik gemaakt van de tekst op de websites van de organisaties (o.a. van de 'wie zijn wij' pagina's). Het nadeel van dit soort verhalen is dat ze alleen gericht zijn op externe stakeholders. Daarnaast zijn ze vaak ingekort om het aantrekkelijker te maken voor de doelgroepen. Het risico is dat hierdoor het narratieve karakter van de tekst verdwijnt. De negen corporate verhalen staan in de digitale bijlage.

Procedure

Het analyseschema is opgebouwd aan de hand van de structurele en inhoudelijke kenmerken van corporate verhalen zoals die zijn beschreven in het theoretisch kader. Veel van deze kenmerken zijn afkomstig uit de narratologie (Hühn, Peter et al., 2015). Het analyseschema is te vinden in bijlage I en de toelichting op het analyseschema in bijlage II. Met behulp van de toelichting is bij elke categorie gekozen voor een bepaald antwoord. De keuze voor bijvoorbeeld een 'ronde' of 'vlakke' ontwikkeling is gebaseerd op de definities in toelichting.

De eerste stap in de analyse had betrekking op de stijl. Hieronder valt de aanspreekvorm (u, je, geen), persoon (eerste, tweede, derde, combinatie) en vertelperspectief. Bij vertelperspectief gaat het erom wie de verteller is van het verhaal. Na de stijl van het verhaal zijn de structurele kenmerken geanalyseerd, beginnend met de setting van het verhaal. Bij de gebruikte personages is onderscheid gemaakt tussen het soort personage (protagonist, antagonist of bijfiguur), wat voor stakeholder het personage is voor de organisatie en de ontwikkeling die het personage doormaakt. De ontwikkeling van een personage is 'rond' wanneer een personage zijn karakter positief of negatief ontwikkelt binnen het verhaal of is 'vlak' wanneer het karakter van een personage hetzelfde blijft gedurende het verhaal (Hühn, Peter et al., 2015). Vervolgens is er gekeken naar de context van het verhaal. Daarbij werd gekeken of de gebeurtenissen die het personage meemaakt, gericht waren op interne of externe ontwikkelingen, plaatsing van het verhaal in een tijd en locatie en of er kenmerken van die locatie worden benoemd aan het begin van het verhaal. Het laatste zijn kenmerken die je kunt zien, horen, proeven, ruiken en/of voelen en wordt

vaak gebruikt om de setting van het verhaal meer realistisch en levendig te maken. Ten slotte is er met betrekking tot de setting van het verhaal gekeken naar de vormgeving van het begin en eind.

Na de setting zijn de plotonderdelen (het conflict/dilemma, de ommekeer, de climax, de verandering en de afwikkeling) geanalyseerd. De opbouw is niet meegenomen in de analyse omdat dit onderdeel niet concreet kon worden afgebakend in het verhaal. De overige onderdelen zijn in het theoretisch kader voldoende beschreven om het analyseschema te construeren.

Na de plotonderdelen zijn de overige structurele kenmerken geanalyseerd. Er is eerst gekeken wat voor soort samenhang de gebeurtenissen vertonen (temporele, causale of associatieve samenhang). Vervolgens is er gekeken naar de spanning in het verhaal en het gebruik van een open of gesloten einde. Deze overige structurele kenmerken worden in het theoretisch kader voldoende toegelicht om het analyseschema van te construeren.

Ten slotte is gekeken of een van de volgende inhoudelijke kenmerken wordt benoemd in het verhaal: de corporate identiteit, kernwaarden, kernactiviteiten, missie, visie, strategie, sterke en/of zwakke momenten in het verleden, modes of behavior, succesvolle veranderingen in het verleden, een 'Call to Action' en voordelen stakeholder-organisatie relatie. Om de corporate identiteit te analyseren is er gekeken of de corporate verhalen de volgende inhoudelijke kenmerken bevatten: ontwikkelingen die leidde tot de oprichting, ontwikkelingen na de oprichting en ontwikkelingen van de organisatie in het heden en de toekomst. Alle inhoudelijke kenmerken behoeven geen verdere definiëring of worden in het theoretisch kader voldoende toegelicht om het analyseschema van te construeren. Naast de analyse van de onderzoeker hebben drie beoordelaars elk drie verhalen geanalyseerd. De resultaten waren echter zeer teleurstellend door de complexiteit van het materiaal en de theorie. De negen corporate verhalen zijn dus uiteindelijk alleen door de onderzoeker geanalyseerd. De analyses en de corporate verhalen met de interpretaties van de onderzoeker staan in de digitale bijlage.

Resultaten

De onderstaande resultaten geven inzicht in de analyse van de negen corporate verhalen (onderzoeksvraag 1). De resultaten zijn onderverdeeld in de stijl, structurele kenmerken en inhoudelijke kenmerken van de corporate verhalen.

Stijl van de corporate verhalen

Uit de analyse (tabel 1) werd duidelijk dat de doelgroep nooit aangesproken wordt met 'u' en in drie verhalen met 'je'. Als de je-vorm wordt gebruikt dan is het stuk tekst gericht op het aanzetten van de doelgroep om hun persoonlijke verhalen te delen (bijv.: *“Wat drijft je in je dagelijkse werk? Deel je verhaal...”*) of om de doelgroep te betrekken bij het verhaal door per episode van het verleden inleidende zinnen te gebruiken (bijv.: *“Stel je voor dat....”*).

Uit de analyse bleek verder dat vier verhalen alleen de eerste persoon (we) gebruikten, drie verhalen gebruikten een combinatie van eerste (we) en derde persoon (naam van de organisatie) en twee verhalen alleen de derde persoon (naam van de organisatie).

Met betrekking tot het vertelperspectief bleek ten slotte dat vier verhalen vanuit het perspectief van de organisatie worden verteld (bijv.: *“We vinden dat we als bedrijf een verantwoordelijkheid hebben tegenover onze consumenten en de gemeenschappen waarin we actief zijn”*). Twee verhalen vanuit een alwetend perspectief (bijv.: *“Het verhaal van ...organisatie naam... begint op een woelige septembernacht in 1998”*) en twee verhalen beginnen met een alwetend perspectief en gaan daarna over op het perspectief van de organisatie. Eén verhaal begint met een alwetend perspectief en eindigt met de medewerkers als vertelperspectief (bijv.: *“We vormen het hoofd, het hart en de handen van*

Tabel 1. De stijl van de corporate verhalen met betrekking tot de gebruikte aanspreekvorm, persoon en vertelperspectief. De kolom 'totaal' geeft het aantal aan ongeacht of het corporate verhaal intern of extern is ontwikkeld.

CATEGORIE & SUBCATEGORIEËN	Totaal	Intern	Extern
Aanspreekvorm			
Geen	6	3	3
Je	3	1	2
U	0	0	0
Persoon			
1 ^e	4	2	2
3 ^e	2	1	1
1 ^e & 3 ^e	3	1	2
Vertelperspectief			
De organisatie	4	3	1
Alwetend perspectief	2	1	1
Alwetend perspectief & de organisatie	2	0	2
Alwetend perspectief & de medewerkers	1	0	1

...organisatie naam...”). Uit de resultaten viel verder op dat als er een derde persoon wordt gebruikt, dat het corporate verhaal ook een alwetend perspectief aanhoudt. Het gebruik van een eerste persoon (we) verwijst daarnaast naar een organisatie die het verhaal vertelt.

Structurele kenmerken van de corporate verhalen

Bij de structurele kenmerken is er gekeken naar de setting, plotonderdelen en overige kenmerken van corporate verhalen. Als eerste worden de onderdelen van de setting van de corporate verhalen besproken (tabel 2). Uit de analyse werd duidelijk dat met betrekking tot de tijdlijn van de verhalen ongeveer de helft een verleden-heden-toekomst structuur heeft en de andere helft een onduidelijke structuur heeft. Bij een onduidelijke structuur sprongen de opeenvolgende alinea's heen en weer tussen verleden, heden en toekomst. Eén verhaal heeft een verleden-heden structuur. De nadruk in de tijdstructuur van de meeste verhalen ligt op het heden of verleden. In één verhaal ligt de nadruk op de toekomst.

Uit de analyse werd verder duidelijk dat er een verschil is tussen de corporate verhalen die aan het begin (binnen twee alinea's) in een tijdsperiode en locatie worden geplaatst en die dat niet doen. Een voorbeeld van het verhaal plaatsen op een locatie: *“We zetten de radio aan, het liefst in alle vertrekken van het huis”* en op een tijdslocatie *“Het verhaal van de ...organisatie naam... begint op een woelige septembernacht 1998”*. Bij dit onderdeel werd ook een verschil gevonden tussen de intern en extern geschreven verhalen. De externe verhalen worden vaker geplaatst in een tijdsperiode dan de intern geschreven verhalen. Bij de plaatsing van het verhaal op een locatie is geen verschil gevonden.

Tabel 2. De geanalyseerde categorieën met betrekking tot de setting van de corporate verhalen. De kolom 'totaal' geeft het aantal aan ongeacht of het corporate verhaal intern of extern is ontwikkeld.

CATEGORIE & SUBCATEGORIEËN	Totaal	Intern	Extern	CATEGORIE & SUBCATEGORIEËN	Totaal	Intern	Extern
Tijdslijn				Soort personages (gemiddelde per verhaal)			
Onduidelijke structuur	4	2	2	Protagonisten	3,0	1,8	3,4
Verleden-heden-toekomst	4	2	2	Antagonisten	0,4	0,4	0,5
Verleden-heden	1	1	1	Bijfiguren	6,0	6,2	6,3
Nadruk tijdslijn				Soort protagonisten			
Verleden	4	2	2	De organisatie	9	4	5
Heden	4	2	2	De oprichter	3	0	3
Toekomst	1	1	0	De medewerkers	2	0	2
Plaatsing op een locatie				Klant/consument/etc.	2	1	1
Ja	5	2	3	Nederland	2	1	1
Nee	4	2	2	De stad Amsterdam	1	0	1
Plaatsing in een tijdsperiode				Een lijst	1	0	1
Ja	5	1	4	De haven	1	0	1
Nee	4	3	1	Soort antagonisten			
Benoemen kenmerken locatie en/of tijdsperiode				De natuur (impliciet)	2	1	1
Ja	4	1	3	Externe instantie	2	0	2
Nee	5	3	2	Soort bijfiguren			
Focus van de verhalen				Klant/consument/etc.	7	3	4
Interne ontwikkelingen	3	2	1	De medewerker	9	4	5
Externe ontwikkelingen	4	1	3	Overheidsinstanties	5	2	3
Combinatie van interne en externe	2	2	1	Partners en/of leveranciers	7	4	3
Vormgeving van het begin en eind				Aandeelhouders/bestuurders	2	1	1
Ab ovo	5	1	4	Dochteronderneming en of merken	2	1	1
In media res	3	2	1	De oprichter	3	2	1
Post rem	0	0	0	Concurrenten	4	2	2
Geen	1	1	0	De CEO	1	1	0
				Geen stakeholder	3	0	3

Bijna de helft van de corporate verhalen (vier verhalen) benoemt kenmerken van de locatie (die je kunt zien, horen, proeven, ruiken en/of voelen), terwijl de overige verhalen dat niet doen (vijf verhalen). Een voorbeeld van het benoemen van kenmerken: *“Een haven is een bijzondere plek. Daar waar zee, land en riviermondingen samenkomen...”*. De extern geschreven verhalen benoemen daarnaast vaker kenmerken van de locatie dan de intern geschreven verhalen.

Uit de analyse werd daarnaast duidelijk dat de focus van de verhalen het meest gericht is op enkel externe ontwikkelingen (vier verhalen). De overige verhalen zijn gericht op interne ontwikkelingen (drie verhalen) of een combinatie van interne en externe ontwikkelingen (twee verhalen).

Uit de analyse werd verder duidelijk dat de vormgeving van het begin en eind het vaakst volgens de ‘ab ovo’ (aan het begin) structuur is vormgegeven. De ‘in medias res’ (in het midden) structuur wordt minder gebruikt en de ‘post rem’ (aan het eind) structuur wordt niet gebruikt. De extern geschreven corporate verhalen gebruiken vaker een ‘ab ovo’ (vanaf het begin) structuur dan de intern geschreven verhalen.

Ten slotte worden de resultaten gegeven van de voorkomende personages/stakeholders in de corporate verhalen. Als er gekeken wordt naar het aantal protagonisten, antagonist en bijfiguren per verhaal dan zijn er gemiddeld drie protagonisten (variërend van één tot zes protagonisten), zes bijfiguren (variërend van drie tot elf) en zelden komen antagonist voor in de corporate verhalen (variërend van nul tot één). De extern geschreven corporate verhalen hebben gemiddeld meer protagonisten per verhaal dan de intern geschreven verhalen. Bij antagonist en bijfiguren is er geen verschil gevonden.

Als we kijken naar welke stakeholders worden gebruikt als protagonist dan is de organisatie zelf de meest voorkomende protagonist in de verhalen. Andere voorkomende protagonisten komen beduidend minder voor in de corporate verhalen. Uit de analyse werd duidelijk dat er een verschil is tussen protagonisten die “ervarende wezens” zijn (oprichter, klant, medewerker, de organisatie) en die meer een algemene niet-levende protagonist zijn (Nederland, Amsterdam, de haven, een lijst). Het land Nederland als protagonist komt alleen voor bij de corporate verhalen uit de overheidssector. De intern geschreven corporate verhalen maken met name alleen gebruik van de organisatie als protagonist, terwijl de extern geschreven corporate verhalen een grotere diversiteit vertonen. Ten slotte is vast

komen te staan dat alle protagonisten een ‘ronde’ ontwikkeling hebben in het verhaal. Dit is vastgesteld aan de hand van de definities van een ‘ronde’ en ‘vlakke’ ontwikkeling in de toelichting op het analyseschema (bijlage II).

In slechts vier verhalen wordt er gebruik gemaakt van een antagonist. In twee corporate verhalen komt impliciet naar voren dat de natuur een antagonist is van de protagonist (de organisatie) en in de andere verhalen is een externe instantie de antagonist (concurrent). De natuur antagonisten maken een ‘ronde’ ontwikkelingen door en de externe instanties een ‘vlakke’ ontwikkeling.

De meest voorkomende bijfiguur is de medewerker. Degene voor wie de organisatie doet wat ze doen (klant, consument, student, etc.), partners en/of leveranciers en overheidsinstanties komen tevens veel voor in de corporate verhalen. Daarnaast zijn er nog bijfiguren die geen directe stakeholder zijn voor de organisatie (bijv.: Gandhi, Van Gogh, Willem van Oranje). De meeste bijfiguren hebben een ‘vlakke’ ontwikkeling (51 van de 55 bijfiguren). De bijfiguren die een ‘ronde’ ontwikkeling doormaken zijn bij twee verhalen de klanten en consumenten, bij één verhaal de medewerkers en bij een ander verhaal de leveranciers.

De volgende resultaten gaan over de plotonderdelen van de corporate verhalen (tabel 3). In de meeste corporate verhalen heeft een personage meerdere conflicten met bijvoorbeeld de veranderende omgeving, belemmeringen in de ontwikkeling van de organisatie, een onzekere toekomst, e.d. Alle corporate verhalen die extern zijn geschreven bevatten conflictmomenten terwijl

Tabel 3. De geanalyseerde categorieën met betrekking tot de plotonderdelen van de corporate verhalen. De kolom ‘totaal’ geeft het aantal aan ongeacht of het corporate verhaal intern of extern is ontwikkeld.

CATEGORIE & SUBCATEGORIEËN	Totaal	Intern	Extern
Conflicten			
Ja	7	2	5
Nee	2	2	0
Dilemma's			
Ja	3	0	3
Nee	6	4	2
Ommekeer			
Ja	2	0	2
Nee	7	4	3
Climax			
Nee	7	4	3
Ja, climax	2	0	2
Ja, anticlimax	0	0	0
Afwikkeling			
Ja	5	1	4
Nee	4	3	1
Verandering			
Ja	7	2	5
Nee	2	2	0

slechts de helft van de intern geschreven verhalen conflictmomenten bevatten. Conflicten die dilemma's vormen voor een personage komen niet vaak voor in corporate verhalen. De verhalen die dilemma's verwoorden zijn geschreven door een extern bureau.

Een ommekeer wordt slechts in twee corporate verhalen gebruikt, die beide extern zijn geschreven en het gebruik van een climax komt ook nauwelijks voor in de verhalen. De verhalen die een climaxmoment bevatten zijn geschreven door een extern bureau.

Ruim de helft van de verhalen verwoordt hoe een conflict, dilemma, ommekeer of verandering wordt afgewikkeld. De extern geschreven corporate verhalen bevatten bijna allemaal afwikkelingsmomenten, terwijl de intern geschreven verhalen dit juist niet verwoorden.

In de meeste corporate verhalen worden veranderingsmomenten benoemd. Alle extern geschreven corporate verhalen benoemen veranderingsmomenten, terwijl de helft van de intern geschreven verhalen geen veranderingsmomenten benoemen.

Tabel 4. De geanalyseerde categorieën met betrekking tot de overige kenmerken van de corporate verhalen. De kolom 'totaal' geeft het aantal aan ongeacht of het corporate verhaal intern of extern is ontwikkeld.

CATEGORIE & SUBCATEGORIEËN	Totaal	Intern	Extern
Samenhang			
Causale	4	1	3
Associatieve	4	3	1
Temporele	1	0	1
Spanning			
Inhoudelijk	6	1	5
Emotionele	0	0	0
Intellectuele	0	0	0
Geen	3	3	0
Einde			
Open	6	2	4
Gesloten	3	2	1

De laatste resultaten van de structurele kenmerken gaan over de overige kenmerken (tabel 4). Het verband tussen de gebeurtenissen in de corporate verhalen wordt het meest gekenmerkt door een causale samenhang of een associatieve samenhang. Een temporele samenhang wordt nauwelijks gebruikt. Er is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen causaal en temporeel. Tijdens de analyse is een temporele samenhang aangehouden als de alinea's in het verhaal elkaar opvolgen volgens een tijdsaanduiding (in 1970, in 1977, etc.) en een causale samenhang is aangehouden als dit wordt verwoordt volgens een oorzaak/gevolg verband. Bij een causale samenhang maakt het personage iets mee wat als gevolg heeft dat hij of zij actie

onderneemt, dit heeft op zijn beurt ook weer gevolgen. Een associatieve samenhang werd aangehouden als het verhaal geen causale of temporele tekstonderdelen bevat, maar de

onderwerpen naar voren brengt puur omdat ze geassocieerd worden met het primaire proces van de organisatie (bijv.: een vliegtuigmaatschappij heeft ook een vliegschool en dochterondernemingen en is werkzaam in een vechtersmarkt). Er is verder een duidelijk verschil te zien tussen de extern en intern geschreven corporate verhalen. De extern geschreven verhalen richten zich meer op een causale samenhang, terwijl de intern geschreven verhalen zich meer richten op een associatieve samenhang. Het viel daarnaast op dat de corporate verhalen met een verleden-heden-toekomst structuur bijna altijd een causale samenhang hebben en de verhalen met een onduidelijke structuur bijna altijd een associatieve samenhang hebben.

Het toepassen van spanning in de corporate verhalen wordt voornamelijk toegepast via inhoudelijke spanning. De rest van de corporate verhalen, die alle intern zijn geschreven, passen geen spanning toe in het verhaal. Emotionele en intellectuele spanning komen niet voor in de corporate verhalen. Ten slotte wordt er in de meeste corporate verhalen een open einde gebruikt ten opzichte van een gesloten einde.

Inhoudelijke kenmerken van de corporate verhalen

De laatste resultaten van de analyse zijn de twaalf inhoudelijke kenmerken van een corporate verhaal (tabel 5). Als eerste wordt er gekeken of de corporate identiteit voorkomt in de corporate verhalen. Alle corporate verhalen bevatten – in uitgebreide of beknopte vorm - de ontwikkelingen die hebben geleid tot de oprichting van de organisatie en de ontwikkelingen die de organisatie vandaag de dag doormaakt. Daarnaast wordt er in de meeste corporate verhalen ook aangegeven welke ontwikkelingen de organisatie heeft doorgemaakt na de oprichting en zal doormaken in de toekomst. Concluderend wordt er in de meeste corporate verhalen een complete corporate identiteit benoemd.

De kernwaarden en –activiteiten worden in alle corporate verhalen benoemd. Zes verhalen benoemen de kernwaarden in de lopende tekst en drie verhalen doen dit door de kernwaarde en hun betekenis apart te benoemen (o.a. met inspringen van de tekst). De missie, strategie en ‘modes of behavior’ van de organisatie worden in de meeste corporate verhalen genoemd. De ‘modes of behavior’ lijkt gekoppeld te zijn aan het benoemen van de strategie, omdat dezelfde verhalen beide kenmerken benoemen. Het benoemen van de visie, de succesvolle veranderingen in het verleden en de sterke en zwakke momenten laten geen eenduidig beeld zien. Het wel of niet benoemen van de visie is gekoppeld aan het

benoemen van de ontwikkelingen in de toekomst, dit zijn namelijk dezelfde corporate verhalen. Een 'call to action' wordt nooit gebruikt in de corporate verhalen. Ten slotte worden de resultaten gegeven van de corporate verhalen die benoemen welke voordelen stakeholders uit een relatie met de organisatie kunnen halen. Alle corporate verhalen gaan in op de voordelen voor degene voor wie ze het doen, wat ze doen (consument, klant, student, de Nederlander, e.d.). Daarnaast gaan zeven verhalen in op de voordelen voor medewerkers en vijf verhalen op de voordelen voor partners en/of leveranciers.

Tabel 5. De geanalyseerde categorieën met betrekking tot de inhoudelijke kenmerken van de corporate verhalen. De kolom 'totaal' geeft het aantal aan ongeacht of het corporate verhaal intern of extern is ontwikkeld.

CATEGORIE & SUBCATEGORIEËN	Totaal	Intern	Extern	CATEGORIE & SUBCATEGORIEËN	Totaal	Intern	Extern
Ontwikkelingen tot oprichting				Benoemen van visie			
Ja	9	4	5	Ja	5	3	2
Nee	0	0	0	Nee	4	1	3
Ontwikkelingen na oprichting				Benoemen van strategie			
Ja	7	3	4	Ja	7	3	4
Nee	2	1	1	Nee	2	1	1
Ontwikkelingen in het heden				Benoemen van sterke en zwakke momenten			
Ja	9	4	5	Ja, sterke en zwakke	5	2	3
Nee	0	0	0	Ja, alleen sterke	3	1	2
				Nee	1	1	0
Ontwikkelingen in de toekomst				Benoemen van 'Modes of Behavior'			
Ja	8	3	5	Ja	7	3	4
Nee	1	1	0	Nee	2	1	1
Benoemen van kernwaarden				Benoemen van succesvolle verandering in het verleden			
Ja	9	4	5	Ja	5	2	3
Nee	0	0	0	Nee	4	2	2
Benoemen van kernactiviteiten				Benoemen van 'Call to Action'			
Ja	9	4	5	Ja	0	0	0
Nee	0	0	0	Nee	9	4	5
Benoemen van missie							
Ja	8	4	4				
Nee	1	0	1				

Conclusie

Dit eerste deel van het onderzoek heeft zich gericht op het inzichtelijk maken van de structurele en inhoudelijke kenmerken van negen corporate verhalen. De resultaten laten een uitgebreid beeld zien van de kenmerken van de corporate verhalen. Het lijkt dat inhoudelijk de corporate verhalen op de meeste kenmerken niet van elkaar verschillen, ook niet tussen de extern en intern geschreven verhalen. De vormgeving van de structurele kenmerken in de corporate verhalen verschilt echter wel per verhaal. Ze verschillen voornamelijk op het gebied van de setting van het verhaal (tijdlijn, plaatsing tijd en locatie, focus, vormgeving begin-eind en personages). Bij enkele kenmerken is hier ook een verschil te zien tussen de extern en intern geschreven verhalen (plaatsing tijd, benoemen kenmerken locatie, gebruik 'ab ovo' structuur en het aantal protagonisten). De corporate verhalen geven daarnaast niet-levende voorwerpen (zoals de organisatie, het land Nederland, de haven, een lijst) een persoonlijkheid en karakter door ze als personage te behandelen. Er is daarnaast weinig verschil te zien met betrekking tot het gebruik van plotonderdelen in de corporate verhalen. In bijna alle verhalen komen conflicten en veranderingsmomenten voor, terwijl een ommekeer, climax of dilemma juist nauwelijks voorkomen. Met betrekking tot de plotonderdelen is er wel een duidelijk verschil te zien tussen de extern en intern geschreven verhalen. Intern geschreven corporate verhalen bevatten helemaal geen dilemma's, een ommekeer of een climax en soms een afwikkelings- en veranderingsmoment. Echter, zelfs een extern geschreven verhaal bevat niet altijd een ommekeer of een climax. De interviews (studie 2) kunnen de overeenkomsten en verschillen tussen de corporate verhalen mogelijk verklaren en andere uitkomsten verrijken.

STUDIE 2: INTERVIEWS

Methode

Instrumentatie

Via semi-gestructureerde interviews, met personen die betrokken zijn geweest bij het ontwikkelingstraject van de corporate verhalen, zijn de functies en kenmerken van de corporate verhalen verkend. Centraal in deze interviews stond de onderzoeksvraag: *Voor welke functies gebruiken Nederlandse organisaties een corporate verhaal en wat zijn volgens hen de benodigde percepties die zorgen voor een effectief corporate verhaal?* De besproken thema's zijn: 1. het initiatief voor het gebruik van corporate verhalen, 2. de redenen om (corporate) verhalen te gebruiken, 3. de benodigde percepties die zorgen voor een effectief

corporate verhaal en 4. het ontwikkeltraject. In bijlage III staat het interviewschema. Afhankelijk van de inleidingsfase, waarin de informant vaak al veel informatie gaf, koos de onderzoeker om te beginnen met thema één of twee. Thema vier werd bij elk interview als laatste besproken omdat dit thema puur secundaire informatie gaf met betrekking tot de onderzoeksvraag. De informanten hebben, na enig doorvragen, alle primaire vragen beantwoord die van belang waren om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Vier informanten werkten op het moment van het interview niet meer bij de organisatie waar het corporate verhaal werd/wordt gebruikt. Hierdoor konden deze informanten op sommige vragen geen antwoord geven. Dit heeft geen impact gehad op het beantwoorden van de hoofdvraag omdat de onbeantwoorde vragen van secundair belang waren om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

De organisaties en informanten blijven daarnaast anoniem om sociaal wenselijke antwoorden te vermijden. De functies en kenmerken van corporate verhalen worden in het theoretisch kader voldoende toegelicht om het interviewschema te construeren. In bijlage III staat het interviewschema.

Informanten

Er zijn tien interviews gevoerd met in totaal elf informanten (één interview met twee informanten). Bij elke organisatie is een interview afgenomen met een persoon die betrokken is geweest bij de ontwikkeling en toepassing van het corporate verhaal. Acht van de negen informanten werkten op de communicatieafdeling en hebben de functie van directeur/hoofd communicatie, of communicatieadviseur. De negende informant was de oprichter van de organisatie. Er is ook een interview gehouden met Theo Hendriks, schrijver van vijf van de negen corporate verhalen, om zijn keuzes achter structurele en inhoudelijke kenmerken duidelijk te maken.

Procedure

De interviews vonden plaats in mei en juni 2015 en zijn zes van de negen keer gevoerd op het hoofdkantoor van de organisatie. Twee interviews zijn gevoerd via Skype omdat de informant in het buitenland verbleef of omdat de informant en onderzoeker geen geschikt moment konden vinden voor een face-to-face interview. Ten slotte is één interview afgenomen in een brasserie. Aan de informanten is vanaf het eerste contact duidelijk

gemaakt dat het onderzoek gericht is op de kenmerken en functies van corporate verhalen en dat zij de praktische kijk op het gebruik ervan kunnen geven. De organisaties/informanten zijn benaderd via e-mail en geen van hen heeft geweigerd om mee te doen aan het onderzoek. De interviews zijn opgenomen en volledig getranscribeerd. Deze uitgeschreven interviews zijn geanalyseerd door de onderzoeker. De onderzoeker is de analyse begonnen door in een tabel de subthema's van de vragen te ordenen (bijv.: redenen om het verhaal op te zetten, wie is de doelgroep, inhoudelijke elementen, etc.). Tijdens de analyse werd duidelijk dat er een aantal subthema's toegevoegd konden worden (bijv.: gebruik van het verhaal, rol van storytelling bij het corporate verhaal). Samen met de subthema's uit het interviewschema resulteerde het in negentien subthema's (negentien kolommen en tien rijen met de antwoorden van elke unieke informant/organisatie). De onderzoeker heeft een zin of meerdere zinnen uit de getranscribeerde interviews, die betrekking hebben op een bepaald subthema, geplakt in de bijpassende kolom en rij. Hierdoor werden de uitspraken van de informanten over een en hetzelfde subthema gegroepeerd. Bij thema's waar het mogelijk was (bijv.: de functies van corporate verhalen) werden labels aan de uitspraken verbonden indien deze daar betrekking op hadden (bijv.: het vormen en communiceren van de corporate identiteit, het vergroten van de identificatie en betrokkenheid). De onderzoeker kon aan de hand van de tabel patronen ontdekken die hieronder worden besproken. De analysetabel staat in de digitale bijlage.

Resultaten

De onderstaande resultaten geven inzicht in het gebruik en de functies van de geanalyseerde corporate verhalen (onderzoeksvraag 2). De resultaten zijn onderverdeeld in het ontwikkelingstraject, de benodigde percepties die zorgen voor een effectief corporate verhaal en functies van de corporate verhalen.

Het ontwikkelingstraject

Bij vier organisaties is het corporate verhaal voorafgegaan door een identiteitsontwikkelings- en/of veranderingstraject. In deze trajecten is de corporate identiteit, in samenwerking met externe bureaus, opgesteld door onder andere medewerkers te interviewen. De corporate verhalen van deze vier organisaties zijn ontwikkeld met behulp van de input die medewerkers hebben gegeven gedurende de identiteitsontwikkelingstrajecten. De overige

organisaties hebben hun medewerkers ook betrokken bij het ontwikkelingstraject. Alle corporate verhalen zijn daarmee gebaseerd op ervaringen van medewerkers van allerlei hiërarchische lagen van de organisatie.

Als het corporate verhaal eenmaal geschreven was, legden drie organisaties het verhaal voor aan medewerkers om te kijken of zij zich erin herkenden. Soms werden medewerkers er bewust niet meer bijgehaald om feedback te leveren, zie onderstaande citaat:

“Het is bij uitstek een organisatie van taal en verbeterkunde en we zitten in elkaars memo’s te pielen over komma’s en gedoetjes zo.” (Informant D)

Dit citaat maakt een ander aspect duidelijk dat een grote invloed heeft op het ontwikkelingstraject en het wel of niet toepassen van bepaalde structurele kenmerken in een corporate verhaal. Vier informanten gaven aan hoe de omgevings- en/of organisatiecultuur het schrijfproces en daarmee het verhaal beïnvloedden. De omgevings- en/of organisatiecultuur bepaalde volgens hen of een corporate verhaal bepaalde plotonderdelen (conflicten en dilemma’s) en overige structurele kenmerken (spanning) kan bevatten. De onderstaande citaten geven een indruk:

“Hier in de omgeving heerst een hoog ego gehalte en het is een hele politieke omgeving... Nu ik er niet meer werk kan ik er ook wat openlijker over zijn. Ik hoef niet meer rekening te houden met gevoelige kwesties van collega’s...” (Informant E)

“Het is een verhaal dat uitstekend bij de organisatie past. Als je voor de organisatie een spannende corporate story zou schrijven geeft het een heel vertekend beeld van de organisatie.” (Informant D)

Naast de omgevings- en/of organisatiecultuur geven twee informanten aan waarom ze een beperkt toekomstperspectief in het corporate verhaal hebben staan (uitkomst van de analyse van de corporate verhalen). Bij beide organisaties was de toekomst nog onduidelijk door omgevings- en organisatieveranderingen. Hierdoor konden ze de ontwikkelingen die de organisatie in de toekomst zal doormaken niet concreet aangeven.

Na het ontwikkeltraject zijn de meeste corporate verhalen (acht) gepubliceerd in de vorm van een boekje. Van deze acht werd er één eenmalig weggegeven, de rest werd/wordt continu verspreid. Het negende corporate verhaal is niet gepubliceerd, maar wordt wel continu gebruikt. Het onderstaande citaat geeft verduidelijking en het geeft tevens een sub-functie aan van het corporate verhaal die verderop wordt besproken.

“We gebruiken het ook niet als product. We hebben het niet uitgegeven, zelfs niet intern, maar we putten er gewoon uit. Het is een onderlegger. We gebruiken bijvoorbeeld stukken voor in strategische documenten...” (Informant A)

Daarnaast zijn alle corporate verhalen volgens de informanten waargebeurd en zijn gebeurtenissen niet aangedikt om het verhaal bijvoorbeeld meer spanning te geven. Uit de interviews werd ook duidelijk dat twee van de intern geschreven verhalen de structuur van het corporate verhaal hebben gebaseerd op de ‘golden circle’ theorie van Simon Sinek (why, how, what).

Benodigde percepties die zorgen voor een effectief corporate verhaal

De meest genoemde perceptie die nodig is om het corporate verhaal effectief zijn functie uit te kunnen laten voeren is dat het corporate verhaal herkenbaar moet zijn voor de doelgroep (zeven informanten). Minder genoemde percepties zijn dat het een realistisch verhaal moet zijn (drie informanten) en relevant moet zijn voor de doelgroep (twee informanten). Zie onderstaande citaat:

“Je wilt dat het herkenbaar blijft. Een link leggen met het gewone leven zodat buitenstaanders het ook snappen” (herkenbaar; informant A)

“Mensen moeten het gevoel hebben dat het over hun organisatie gaat” (herkenbaar; informant F)

“...dat het een echt verhaal is, niet alleen successen maar ook kwetsbaarheid, met vallen en opstaan. Knokken voor dingen. Een eerlijk verhaal met een eerlijke toon.”
(realistisch; informant G)

Functies van de corporate verhalen

Voordat er wordt ingegaan op de functies van de corporate verhalen is het van belang om een onderscheid te maken in het gebruik van de corporate verhalen. Vijf corporate verhalen zijn namelijk gericht op zowel interne als externe doelgroepen en vier verhalen op puur interne doelgroepen. Geen enkel corporate verhaal was alleen gericht op een externe doelgroep.

Tabel 6: De functies van de corporate verhalen volgens de informanten. Een 'X' geeft aan dat de organisatie bewust de desbetreffende functie nastreefde met het corporate verhaal.

FUNCTIE	CORPORATE VERHAAL								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Het vormen en communiceren van de corporate identiteit	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Het vormen en communiceren van de corporate cultuur		X	X				X		
Het opbouwen en bestendigen van de interne reputatie		X	X						X
Het opbouwen en bestendigen van de externe reputatie	X	X				X			X
Het vergroten van de identificatie en betrokkenheid	X	X	X	X		X	X	X	
Een gids voor (nieuw) gedrag		X	X	X			X	X	
Een aanzet voor (nieuw) gedrag				X				X	
Sensegiving instrument			X				X		

In het theoretisch kader is aangegeven dat de functies van corporate verhalen geen afgebakende functies zijn. Ze overlappen, versterken en beïnvloeden elkaar. Een verhaal heeft dan ook niet één maar vaak meerdere functies. De functies voor de corporate verhalen

die hieronder worden aangegeven zijn de functies waar men zich bewust op richt. Alle corporate verhalen zijn gericht op het vormen en communiceren van de corporate identiteit. Via verschillende wegen bereiken de organisaties deze functie. De meest gebruikte weg is dat men de organisatie een 'gezicht' wil geven (zeven verhalen), zie onderstaande citaat:

"We wilden het globale programma een lokale doorvertaling geven en laten zien wat het verhaal is van de Benelux organisatie" (Informant G)

"We wilden de organisatie een smoel geven..." (Informant A)

Een tweede gebruikte weg is dat men het corporate verhaal als 'kapstok' verhaal gebruikt om persoonlijke verhalen onder te hangen (vijf verhalen). Theo Hendriks gaf in zijn interview aan dat een corporate verhaal bepaalde thema's bespreekt en dat deze thema's via kleine en persoonlijke verhalen verduidelijkt worden. Zo wordt het grotere corporate verhaal tot leven gebracht. Met het grote verhaal als 'kapstok', wil men via de kleine verhalen uiteindelijk de corporate identiteit communiceren, dit blijkt ook uit de volgende citaat:

"Die corporate story is ons koepelverhaal... daaronder moet ik al die verhalen kunnen hangen. Het gaat eigenlijk om die persoonlijke verhalen, die vervolgens naar buiten toe het werk van de organisatie kunnen verklaren." (Informant D)

Een derde gebruikte weg is dat men met het corporate verhaal de corporate communicatie wil stroomlijnen (vier verhalen). Dit stroomlijnen van de corporate communicatie gebeurt doordat het corporate verhaal een bron is om uit te putten. Stukken uit het corporate verhaal worden dan geplaatst in interne en/of externe documenten. Daarnaast zijn de corporate verhalen gericht op het aanreiken van woorden zodat medewerkers beter de corporate identiteit kunnen uitleggen (wie zijn wij, hoe zijn we zo geworden en waar gaan we naar toe). Zo proberen de organisatie tevens de corporate communicatie te stroomlijnen. De onderstaande citaten geven een indruk:

"Dat als je op een feestje staat dat je iets kunt citeren uit het verhaal en dat je kan aangeven wat jou daarin raakt." (Informant D)

“De gevoelens in de organisatie in woorden uit drukken zodat men het ook kan benoemen.” (Informant C)

De tweede meest voorkomende functie van de corporate verhalen is het vergroten van de identificatie en betrokkenheid (zeven verhalen). De corporate verhalen worden gebruikt om de doelgroep te betrekken bij de thema's van het corporate verhaal (vijf verhalen) of om de doelgroep trots te laten zijn op de organisatie. De onderstaande citaten geven een indruk:

“Het verhaal is bedoeld om medewerkers te betrekken bij de principes van onze identiteit.” (Informant H)

“Medewerkers trots laten zijn om voor zo'n unieke organisatie te werken.”
(Informant B)

De derde meeste voorkomende functie is een gids voor (nieuw) gedrag (vijf verhalen). Deze verhalen zijn een gids voor (nieuw) gedrag omdat ze gericht zijn op het overbrengen van de waarden of principes waar de organisatie naar handelt. Het volgende citaat geeft een indruk:

“Het corporate verhaal moet de principes achter de organisatie duidelijk en begrijpbaar maken, omdat we daar nog wel eens op worden uitgedaagd en omdat deze toch wat waren weggezaakt.” (Informant B)

De vierde meest voorkomende functie is het opbouwen en bestendigen van de externe reputatie (vier verhalen). Deze verhalen zijn gericht op het onderscheiden van de organisatie en daarmee een externe reputatie op te bouwen. Andere functies van corporate verhalen die voorkomen zijn het vormen, communiceren en in stand houden van de organisatiecultuur (drie verhalen), het opbouwen en bestendigen van de interne reputatie (drie verhalen), sensegiving (twee verhalen) en een aanzet voor (nieuw) gedrag (twee verhalen). De volgende citaten geven een indruk van deze functies:

“Niet weer alleen een mooi verhaal geven maar ook laten zien dat er echt wat gebeurt” (sensegiving; informant G)

“Onze ‘license to operate’ onderbouwen.” (sensegiving; informant I)

“Medewerkers aanzetten om hun eigen verhaal te delen...” (aanzet voor gedrag; Informant H)

“Medewerkers trots laten zijn om voor zo’n unieke organisatie te werken.”
(opbouwen en bestendigen van de interne reputatie; informant B)

Conclusie

Uit de resultaten van de tweede studie wordt duidelijk dat, in overeenstemming met de literatuur, het communiceren van de corporate identiteit de basisfunctie is van elk corporate verhaal. Alle organisaties gebruiken het corporate verhaal om, via verschillende wegen, de corporate identiteit uit te dragen naar interne en/of externe doelgroepen. Eén van deze wegen is het stroomlijnen van de corporate communicatie. Deze weg komt overeen met de definitie van Cornelissen in het theoretisch kader, namelijk dat corporate communicatie gericht is op het managen en coördineren van alle interne en externe communicatie (Cornelissen, 2011). Uit de analyse van de interviews bleek dat de opsomming van functies van corporate verhalen in het theoretisch kader alomvattend was. Elke uitspraak over een functie van het verhaal kon gekoppeld worden aan één van de besproken functies. De interviews leverden geen nieuwe benodigde percepties op die zorgen voor een effectief corporate verhaal, maar wat duidelijk werd is dat de organisatie- en/of omgevingscultuur sterke invloed heeft op hoe het verhaal wordt geschreven. Deze variabele zou de resultaten kunnen verklaren waarom er een groot verschil is tussen de stijl en structurele kenmerken van corporate verhalen (studie 1) en mogelijk andere gebruikte documenten in een organisatie. Vervolgonderzoek zou hier uitsluitsel over kunnen geven.

ALGEMENE CONCLUSIE & DISCUSSIE

De resultaten van studie één en twee hebben een uitgebreid beeld gegeven van het ontwerp en gebruik van corporate verhalen en daarmee de onderzoeksvragen beantwoord. Het onderzoek biedt daarmee een basis voor vervolgonderzoek naar de effecten van corporate verhalen op interne en externe stakeholders. Het is duidelijk geworden dat de corporate verhalen grotendeels inhoudelijk niet van elkaar verschillen, maar dat ze wel verschillen in

de opzet. De corporate verhalen laten zien dat verhalen geschreven door een extern bureau meer setting- en plotonderdelen (structurele kenmerken) bevatten dan verhalen die door de organisaties zelf zijn geschreven. In totaliteit komt de theorie echter op veel kenmerken van corporate verhalen niet overeen met de praktijk. Het merendeel van de corporate verhalen bevat geen duidelijke structuur, spanning, ommekeer, dilemma, climax, e.d. Studie twee laat zien dat sommige van deze kenmerken niet worden toegevoegd wegens de organisatie- en omgevingscultuur. Een andere verklaring is dat niet elke organisatie een spannend verhaal heeft te vertellen of dat het geen duidelijke ommekeer en/of dilemma's heeft gehad in het verleden van de organisatie. Het is de vraag of een corporate verhaal met een spanningsvolle plotlijn, vol met conflicten, dilemma's en een ommekeer, noodzakelijk is voor elke functie van een corporate verhaal. Het huidige onderzoek laat niet zien of de corporate verhalen succesvol zijn geweest in het vervullen van hun functie. Vervolgonderzoek kan de noodzaak bepalen van het gebruik van structurele kenmerken in corporate verhalen door te kijken hoe de lezer reageert op verschillende versies met en zonder bepaalde setting- en plotonderdelen.

Het theoretisch kader maakte duidelijk dat sommige functies van corporate verhalen idealiter bepaalde inhoudelijke elementen bevatten. Uit de vergelijking tussen de functies van corporate verhalen en de inhoudelijke elementen kwam geen eenduidig beeld en omdat het geen onderdeel was van de onderzoeksvraag is deze vergelijking niet opgenomen in dit verslag. De vergelijking is te vinden in de digitale bijlage.

Het onderzoek bevatte diverse beperkingen. De grootste beperking is dat alleen de onderzoeker de verhalen en de interviews heeft geanalyseerd. De onderzoeker heeft de verhalen in eerste instantie ook door anderen laten analyseren, maar door de lengte van de analyse, de lengte van de verhalen en de groot benodigde voorkennis om de verhalen juist te analyseren bleek dit geen betrouwbare analyses te geven. Bij vervolgonderzoek zouden de personen een uitgebreide training moeten krijgen over de structurele en inhoudelijke kenmerken van (corporate) verhalen en hoe je deze kenmerken kan herkennen in een verhaal. Een tweede beperking van het onderzoek is het kleine aantal geanalyseerde verhalen. Hierdoor kunnen moeilijk verklaringen of patronen worden ontdekt. Door de grootte van het onderzoek was het niet mogelijk om meer corporate verhalen te analyseren. Vervolgonderzoek zou minder variabelen kunnen onderzoeken en daardoor meer corporate verhalen kunnen analyseren. Vanuit een ethisch oogpunt worden corporate verhalen in de

praktijk correct opgezet en gebruikt. De gebeurtenissen in de verhalen zijn zo waarheidsgetrouw mogelijk verwoord en men dikt de gebeurtenissen niet aan om het verhaal bijvoorbeeld interessanter of spannender te maken. De gebeurtenissen in alle onderzochte corporate verhalen zijn ook gebaseerd op het geheugen en ervaringen van eigen medewerkers en dat maakt het corporate verhaal niet alleen een verhaal over de organisatie, maar ook een verhaal over de belevingen van de medewerkers.

REFERENTIES

- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5–26.
- Breuer, F. (2006). Storytelling als interactieve interventie: Toepassing van de narratieve benadering bij organisatieverandering. *Management en Organisatie*, 60(3/4), 53-70.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, constructed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 99-106.
- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). Storytelling and change: An unfolding story. *Organization*, 16(3), 323-333.
- Brown, A. D., & Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales: Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 121-144.
- Cornelissen, J. P. (2011). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Londen: SAGE.
- Cunliffe, A., & Coupland, C. (2011). From hero to villain: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65(1), 63-88.
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: Strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), 42-48.
- Dailey, S. L., & Browning, L. (2014). Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review*, 39(1), 22-43.
- Dawson, P., & McLean, P. (2013). Miners' tales: Stories and the storying process for understanding the collective sensemaking of employees during contested change. *Group Organization Management*, 38(2), 198-229.
- Dowling, G. R. (2006). Communicating corporate reputation through stories. *California Management Review*, 49(1), 82-100.

- Fisher, W. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51, 1-22.
- Gabriel, Y. (1998). The use of stories. In G. Symon, & C. Cassell (Red.), *Qualitative methods and analysis in organizational research: A practical guide* (pp. 135–160). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: Facts, fictions, and fantasies*. New York: Oxford University Press.
- Geiger, N., & Antonavopoulou, E. (2009). Narratives and organizational dynamics: Exploring blind spots and organizational inertia. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 411-436.
- Gill, R. (2011). Using storytelling to maintain employee loyalty during change. *International Journal of Business and Social Science*, 2(15), 23-32.
- Gill, R. (2014). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.02.012>
- Green, M. C. (2004). Transportation into narrative worlds: The role of prior knowledge and perceived realism. *Discourse Processes*, 38(2), 247-266.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64, 657-663.
- Hühn, Peter et al. (eds.). *The living handbook of narratology*. Hamburg: Hamburg University. Geraadpleegd op 23 juni 2015, van <http://www.lhn.uni-hamburg.de/>
- Janssen, S., Van Dalen, C. K. A., Van Hoof, J. J., & Van Vuuren, M. (2012). Balancing uniqueness and similarity: A content analysis of textual characteristics in dutch corporate stories. *Public Relations Review*, 38, 32-39.
- Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. (2013). Strategy as storytelling: A phenomenological collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83-100.
- Larsen, M. H. (2000). Managing the corporate story. In M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen (Red.), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand* (1e ed., pp. 157-181). New York: Oxford University Press.
- Lewis, L. K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Malden, Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell.

- Marshall, J., & Adamic, M. (2010). The story is the message: Shaping corporate culture. *Journal of Business Strategy*, 31(2), 18-23.
- Marzec, M. (2007). Telling the corporate story: Vision into action. *Journal of Business Strategy*, 28(1), 26-36.
- McLellan, H. (2006). Corporate storytelling perspectives. *The Journal for Quality & Participation*, 29(1), 17-20.
- Morgan, S., & Dennehy, R. F. (1997). The power of organizational storytelling: A management development perspective. *Journal of Management Development*, 16(7), 494-501.
- Näslund, L., & Perner, F. (2011). The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. *Human Relations*, 65(1), 89-110.
- Schutte, A., & Hendriks, T. (2007). *Corporate stories: Verwoorden, vertellen en verankeren*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., Riel, C. B. M., van (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49, 1051-1062.
- Spear, S., & Roper, S. (2013). Using corporate stories to build the corporate brand: An impression management perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 491-501.
- Tanis, M., & Beukeboom, C. J. (2011). Organizational identification and the communication of identity: Effects of message characteristics on cognitive and affective identification. *British Journal of Social Psychology*, DOI:10.1111/j.2044-8309.2011.02036.x
- Vandeweyer, I. (2009). *Storytelling*. NBD/Biblion Uitgeverij
- Van Riel, C. B. M. (2000). Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story. In M. Schultz, M. J. Hatch, & M. H. Larsen (Red.), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand* (1e ed., pp. 157-181). New York: Oxford University Press.
- Van Riel, C. B. M (2010). *Identiteit en Imago*. Den Haag: Academic Service.
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Abingdon: Routledge.

- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review, 12*, 357-387.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: SAGE.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409-421.
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal, 12*(2), 177–196.
- Wheeler, A. R., Richey, R. G., Tokkman, M., & Sablynski, C. J. (2006). Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity. *Journal of Brand Management, 14*, 96-113.

BIJLAGE I: ANALYSESCHEMA

BIJ VRAGEN WAAR ANTWOORDOPTIES STAAN MOET JE HET JUISTE ANTWOORD OMCIRKELEN!

INSTRUCTIES VOOR TIJDENS HET LEZEN:

- Noteer rechts naast elke alinea of het gaat over het verleden, heden of toekomst van de organisatie.
- Omcirkel elk personage en stakeholder die wordt genoemd in het verhaal
- Onderstreep elke kernwaarde die expliciet wordt genoemd.
- Zet een stippellijn onder het stuk tekst wanneer je denkt dat er impliciet een kernwaarde wordt besproken.
- Noteer links naast de zin of het gaat om de opbouw, het conflict, de ommekeer, de verlossing, of de verandering. Elke onderdeel kan vaker terugkomen en niet noodzakelijk in de volgorde zoals die is gegeven.

A. ALGEMEEN

1. Wat is de naam van de organisatie?
.....
2. In welke sector opereert de organisatie? [agrarisch, overheid, logistiek, financieel, hulporganisatie, transport, ICT, stichting]

B. STIJL

1. Hoeveel woorden telt de tekst?
.....
2. Wat is de voornaamst gebruikte aanspreekvorm in het verhaal? [u, je, geen]
3. Wat is de voornaamst gebruikte persoon in het verhaal?
[eerste persoon, tweede persoon, derde persoon, combinatie]
4. Wordt duidelijk wie de verteller is van het verhaal? [ja, nee]
5. Zo ja, vanuit welk vertelperspectief wordt het verhaal verteld?
.....

C. PERSONAGE(S)

Noteer voor elk personage dat gevonden is het volgende:

1. Hoe wordt het personage genoemd?
2. Wat voor soort personage is het? [protagonist, antagonist, bijfiguur]
3. Wat voor een ontwikkeling maakt het personage door in het verhaal?
[round personage, flat personage]
4. Wat voor een stakeholder is het personage? [oprichter, medewerker, manager, klant/consument, leverancier, omwonende, de overheid, etc.]

Personage 1:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Personage 2:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Personage 3:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Personage 4:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

D. STAKEHOLDERS

1. Van welke stakeholders wordt de rol, die ze hebben gehad in het verleden van de organisatie, toegelicht in het verhaal?
.....
2. Van welke stakeholders wordt de rol, die ze op dit moment hebben in de organisatie, toegelicht in het verhaal?
.....
3. Van welke stakeholders wordt de rol, die ze hebben in de toekomst van de organisatie, toegelicht in het verhaal?
.....
4. Voor welke stakeholders geeft het verhaal aan welke voordelen ze (kunnen) halen uit hun relatie met de organisatie?
.....

E. TIJDLIJN & STRUCTUUR

1. Wat is de tijdstructuur van het verhaal? [geen duidelijke structuur, alleen verleden, alleen heden, alleen toekomst, verleden en heden, heden en toekomst, verleden en toekomst, verleden-heden-toekomst]
.....
 - a. Waar ligt de nadruk op? (beantwoorden als er meer dan één tijdsperiode in voorkomt) [verleden, heden, toekomst]
2. Wordt er een begin-midden-eind structuur gebruikt? [ja, nee]
3. Hoe staan de gebeurtenissen in het verhaal in verband met elkaar?
[temporele samenhang, causale samenhang, associatieve samenhang]
4. Hoe is het begin en eind van het verhaal vormgegeven?
[ab ovo (uit het ei), in medias res (in het midden van de zaak, post rem (na de zaak))]
5. Hoe wordt er spanning in het verhaal gebracht?
[via inhoudelijke spanning, via emotionele spanning, via intellectuele spanning]
6. Heeft het verhaal een open of een gesloten einde? [open, gesloten]
7. Zit er een climax in het verhaal? [ja, nee]
 - a. Zo ja: wat voor een soort climax is het? [climax, anticlimax]

F. CONTEXT VAN HET VERHAAL

1. Wat is de focus van het verhaal? [interne focus, externe focus, combinatie]
2. Wordt het verhaal aan het begin geplaatst in een tijd of tijdsperiode? [ja, nee]
 - a. Zo ja, welke?
.....
3. Verplaats het verhaal zich door meerdere tijdsperiodes? [ja, nee]
 - a. Zo ja, welke?
.....
4. Wordt er aan het begin aangegeven waar het verhaal zich afspeelt? [ja, nee]
 - a. Zo ja, waar?
.....
5. Wordt het verhaal geplaatst in meerdere locaties of plekken? [ja, nee]
 - a. Zo ja, waar?
.....

6. Geeft het verhaal aan het begin een beeld van die locatie(s)/plek(ken) door kenmerken ervan te benoemen? [ja, nee]
 - a. Zo ja, wat voor een kenmerken?

.....

G. ONTWIKKELINGEN IN HET VERHAAL

1. Geeft het verhaal de ontwikkelingen aan die leidde tot de oprichting van de organisatie? [ja, nee]
2. Geeft het verhaal aan hoe de organisatie zich heeft ontwikkeld na de oprichting? [ja, nee]
3. Geeft het verhaal aan hoe andere personages of stakeholders zich hebben ontwikkeld in het verleden van de organisatie? [ja, nee].
 - a. Zo ja, van welke personages of stakeholders?

.....

4. Geeft het verhaal aan welke ontwikkelingen de organisatie vandaag de dag doormaakt? [ja, nee]
5. Geeft het verhaal aan welke ontwikkelingen andere personages of stakeholders vandaag de dag doormaken? [ja, nee].
 - a. Zo ja, van welke personages of stakeholders?

.....

6. Geeft het verhaal een toekomstperspectief van de organisatie? [ja, nee]
7. Geeft het verhaal een toekomstperspectief van andere personages of stakeholders? [ja, nee]
 - a. Zo ja, van welke personages of stakeholders?

.....

H. INHOUD

1. Worden de kernwaarden van de organisatie genoemd? [ja, nee]
 - a. Zo ja, noem de kernwaarden.
.....
.....
2. Worden de kernactiviteiten van de organisatie benoemd? [ja, nee]
3. Wordt de missie van de organisatie gegeven? [ja, nee]
4. Wordt de visie van de organisatie gegeven? [ja, nee]
5. Wordt de strategie van de organisatie gegeven? [ja, nee]
6. Wordt het motto van het verhaal of de organisatie gegeven? [ja, nee]
 - a. Is het een motto van het verhaal of de organisatie? [verhaal, organisatie]
7. Geeft het verhaal sterke en/of zwakke momenten aan uit het verleden van de organisatie?
[ja, sterke en zwakke momenten, ja, alleen sterke of zwakke momenten, nee]
8. Geeft het verhaal de 'modes of behavior' aan? [ja, nee]
9. Geeft het verhaal aan hoe succesvolle veranderingen in het verleden waren geïmplementeerd? [ja, nee]
10. Geeft het verhaal een 'Call to Action'? [ja, nee]

I. PLOT

1. Heeft een personage een conflict? [ja, nee]
 - a. Zo ja, welk personage?
.....
 - b. Hoeveel conflicten komt elk personage tegen in het verhaal?
.....
2. Gaat een van de conflicten over botsende waarden die het personage aanhoudt?
[ja, nee]
 - a. Zo ja, welk personage?
.....
 - b. Zo ja, welke waarden conflicteren met elkaar?
.....
.....

3. Bevat het verhaal een ommekeer? [ja, nee]

a. Zo ja, hoeveel ommekeer momenten bevat het verhaal?

.....

4. Bevat het verhaal een verlossing? [ja, nee]

a. Zo ja, hoeveel verlossingsmomenten bevat het verhaal?

.....

b. Zo ja, komt de verlossing altijd gelijk na een conflict of ommekeer? [ja, nee]

5. Bevat het verhaal een veranderingsmoment? [ja, nee]

a. Zo ja, hoeveel veranderingen maken personages mee in het verhaal?

.....

BIJLAGE II: TOELICHTING ANALYSESCHEMA

A. ALGEMEEN

1. Geen toelichting nodig.
2. Geen toelichting nodig.

B. STIJL

1. Geen toelichting nodig.
2. Geen toelichting nodig.
3. Eerste persoon= ik, wij; Tweede persoon = jij, u, jullie; Derde persoon = hij, zij, het
4. Vraag B3 kan al duidelijk maken wie de verteller is van het verhaal. Het kan ook zo zijn dat het verhaal zichzelf verteld, dan is er dis geen duidelijke verteller.

C. PERSONAGE(S)

Een personage maakt onderdeel uit van het verhaal. Hij, zij of het maakt een ontwikkeling door van het begin tot het einde van het verhaal. Een personage hoeft niet een persoon te zijn. De organisatie, een bepaald object, stad, e.d. kan ook hetgeen zijn wat een ontwikkeling doormaakt van het begin tot het einde. Menselijke personages kunnen bijvoorbeeld zijn: de oprichter(s), manager(s), medewerker(s), klant(en)/consument(en), e.d.

1. Protagonist = de hoofdrolspeler van het verhaal. Een hoofdrolspeler is een personage dat centraal wordt belicht en waarvan we meestal de gevoelens en gedachten kennen. Het kan zijn dat er meerdere protagonisten worden gebruikt!
Antagonist = de tegenstander van de protagonist. Het personage wat de protagonist tegen werkt. Het kan zijn dat er meerdere antagonisten worden gebruikt!
Bijfiguur = iemand met een kleine rol in het verhaal. Bijfiguren zijn ondergeschikt aan de hoofdpersonen en zijn vooral nuttig voor de aanvulling van het verhaal, maar zeker niet altijd onbelangrijk.
2. Rond personage: een personage wiens karakter zich in de loop van het verhaal ontwikkelt, in gunstige of ongunstige zin. Een round character bezit meestal goede en slechte eigenschappen en heeft psychologische diepgang (we kennen zijn gevoelens en gedachten).
3. Flat personage: het tegengestelde van een round character. Het karakter van het personage ontwikkelt zich niet (of niet duidelijk). Het heeft een aantal specifieke (goede of slechte) kenmerken en eigenschappen, die gedurende het hele verhaal gelijk blijven.

D. STAKEHOLDERS

1. Stakeholders zijn mensen, instanties, bedrijven, etc. die een relatie hebben met de organisatie. Je kunt stakeholders onderscheiden in interne stakeholders (medewerkers, managers, eigenaren) en externe stakeholders (leveranciers, klanten/consumenten, investeerders, vakbonden, maatschappij, overheid, concurrenten, inwoners/omwonenden, belangen- en actiegroepen, e.d.).

Rol = of de bijdrage wordt genoemd die stakeholders hebben geleverd of gaan leveren in het verleden, heden en toekomst van de organisatie.

2. Idem
3. Idem
4. Geen toelichting nodig.

E. TIJDLIJN & STRUCTUUR

1. Speelt het verhaal zich af in het verleden, heden en/of toekomst van de organisatie en is dit op een bepaalde manier geordend, dus eerst verleden, dan heden en dan toekomst of juist anders? Is de volgorde anders dan de antwoordopties? Dan mag je de juiste volgorde aangeven.

- a. De nadruk is wanneer het grootste gedeelte van het verhaal zich afspeelt in het verleden, heden of toekomst van de organisatie.

2. Een begin-midden-eind structuur kenmerkt zich door gebeurtenissen die vanaf het begin tot eind met elkaar samenhangen. Het begin geeft een beeld van de situatie/context van het verhaal, het midden geeft de kern weer van het verhaal en/of een confrontatie en het eind een ontknoping, een terugblik naar het begin, een conclusie en/of samenvatting.

3. Temporele samenhang = het verloop van de gebeurtenissen wordt chronologisch gerangschikt volgens de factor *tijd*.

Causale samenhang = het verloop van de gebeurtenissen wordt chronologisch gerangschikt volgens de factor *oorzaak*.

Associatieve samenhang = het verband tussen de gebeurtenissen of personages berust op *verwante voorstellingen of associaties*.

4. Ab ovo (uit het ei) = de vertelling begint bij het begin. De schrijver voert de belangrijkste personages ten tonele en vertelt het een en ander over hen. Het is informatie over dat wat aan het verhaal voorafging, zodat de lezer of de kijker het vervolg van het verhaal kan begrijpen.

In medias res (in het midden van de zaak) = de vertelling start zonder duidelijke inleiding of sfeerschepping, terwijl de voorafgaande gebeurtenissen pas later (impliciet of expliciet) uit de doeken worden gedaan.

Post rem (na de zaak) = de vertelling (over de gebeurtenissen die vooraf gingen) begint bij het einde van het verhaal.

5. Inhoudelijke spanning = dit is spanning in verband met de inhoud en de afloop van het verhaal. Het doel van deze spanning is om de lezer nieuwsgierig te maken en hem tot het einde vast te houden in het verhaal.

Emotionele spanning = de lezer heeft meer kennis dan het/de personage(s) en is min of meer geneigd ze te waarschuwen.

Intellectuele spanning = de lezer voelt dat hij minder weet dan het personage en heeft dus een kennisachterstand.

6. Open einde = de auteur geeft geen antwoord op de vragen die gedurende het verhaal de kop op steken. De lezer moet dus zelf invullen.

Gesloten einde = Het tegengestelde van een open einde. De auteur geeft wel antwoord op de vragen die gedurende het verhaal worden gesteld. De lezer weet dus precies hoe het verhaal afloopt, of de protagonist zijn dramatisch doel heeft bereikt, en wat het aandeel was van ieder personage bij het tot stand komen van dit resultaat.

F. CONTEXT VAN HET VERHAAL

1. Met focus wordt bedoeld of het verhaal vooral interne organisatie ontwikkelingen of vooral externe omgevingsontwikkelingen bespreekt of een combinatie van beide. Alleen combinatie kiezen wanneer interne en externe ontwikkelingen evenveel worden besproken!
2. Tijd = jaar, maand, dag. Tijdsperiode = de jaren 70, e.d.
Aan het begin = binnen twee alinea's
3. Idem
4. Bijv: Europa, Nederland, het oosten, Gelderland, Nijmegen, de Erasmustoren, de bieb, etc.
5. Idem
6. Kenmerken van de locatie die je kunt zien, horen, proeven, ruiken en/of voelen.

G. ONTWIKKELINGEN IN HET VERHAAL

1. Geen toelichting nodig.
2. Geen toelichting nodig.
3. Voor beschrijving wat een personage is zie de C vragen.
4. Geen toelichting nodig.
5. Voor beschrijving wat een personage is zie de C vragen.
6. Geen toelichting nodig.
7. Voor beschrijving wat een personage is zie de C vragen.

H. INHOUD

1. Kernwaarden zijn de belangrijkste ('kern') waarden binnen een organisatie. Het geeft aan waarvoor staan we? Waar geloven we in, wat verbindt ons en wie willen we zijn? Het gaat om zaken die men collectief goed en juist vindt, die men graag wil, en waarnaar men streeft. Waarden zijn dus morele doelen of idealen die mensen nastreven, waarderen en motiveren. Waarden hebben emotionele lading: 'daar gaan mensen voor'. Enkele voorbeelden: eerlijkheid, respect, trouw, betrouwbaarheid, betrokkenheid, liefde, moed en rechtvaardigheid.
 - a. Geen toelichting nodig.
2. Een kernactiviteit is een activiteit waar een onderneming in hoofdzaak mee bezig is.
3. Een missie definieert het bestaansrecht en identiteit van een organisatie. Door middel van je missie geef je aan wie je bent, wat je doet en wat je wilt bereiken.
4. Een visie geeft een visionaire en ambitieus beeld van wat een organisatie wil zijn. In de definitie van de visie kijkt de organisatie naar de wereld van nu en de kansen in de toekomst en beschrijven ze de gewenste droomsituatie. Een visie geeft altijd een beeld van de plaats en positie van de organisatie in die verre toekomst.
5. Strategie is kortgezegd de manier waarop middelen worden ingezet om doelen te bereiken.
6. Onder een motto (beweegreden) wordt een korte tekst verstaan die de bedoeling van iets weergeeft. Het is vaak duidelijk te onderscheiden door de plaats en wijze van afdrukken. Een motto zou je kunnen zien als een aanwijzing voor de lezer over de wijze waarop de erop volgende tekst gelezen dient te worden.
7. Geen toelichting nodig.
8. Modes of behavior = hoe en of een organisatie de (morele) verplichtingen naar de stakeholders nakomt.
9. Geen toelichting nodig.
10. Call to Action = *"a rallying cry for the organization - a quick summary (of the strategy, enablers and depiction of the new organization) meant to compel the company to action, in essence saying 'Let's get started'"*.

F. PLOT

1. Conflict: worsteling die een personage mee maakt, dit kan bijvoorbeeld zijn omdat twee waarden die het personage aanhoudt niet samengaan in een situatie, of een moment waarop het bestaan van de organisatie wordt bedreigd, etc.
 - A. Geen toelichting nodig.
 - B. Geen toelichting nodig.
2. Voor de beschrijving van wat waarden zijn zie vraag H1. Een voorbeeld is dat Shell het milieu moet beschadigen om hun activiteiten te kunnen verrichten maar ook voor een beter milieu willen opkomen. Het personage kan een worsteling hebben tussen verschillende waarden.
 - A. Geen toelichting nodig.
 - B. Geen toelichting nodig.
3. Ommekeer: Het personage leert iets van de gebeurtenissen die er vooraf gingen en besluit het anders te gaan doen, of het personage doet iets wat het nooit zou moeten doen. Het is een ommekeer in het verhaal. Het verhaal gaat daardoor een andere richting op dan eerst is aangegeven in de opbouw.
4. De verlossing: de verlossing is het moment dat een conflict is opgelost, het moment dat men iets heeft volbracht of dat iets blijkt te werken. Het is het positieve moment in het verhaal na een twijfel moment zoals een conflict.
5. De verandering = een stuk tekst die aangeeft hoe de gebeurtenissen (conflict, ommekeer, verlossing) het gedrag of omstandigheden van het personage hebben veranderd.

BIJLAGE III: INTERVIEWSCHEMA

Tijd/taak (in minuten)	Inhoud	
00.00 – 03.00 Onderzoeker aan het woord	INLEIDING <ul style="list-style-type: none"> • <i>Voorstellen:</i> • <i>Warming-up:</i> • <i>Reden:</i> • <i>Onderwerp:</i> • <i>Doel onderzoek:</i> • <i>Doel interview:</i> • <i>Duur interview:</i> • <i>Soorten vragen:</i> • <i>Reminder:</i> • <i>Rapportage:</i> • <i>Anonimiteit:</i> • <i>Vragen:</i> 	<p>Mark Dunnewind, student aan de Radboud universiteit in Nijmegen.</p> <p>Aangeven medewerking aan interview op prijs te stellen.</p> <p>Onderzoek onderdeel van de afstudeerscriptie van de master communicatie en beïnvloeding.</p> <p>Onderzoek naar corporate verhalen</p> <p>De kenmerken en functies van corporate verhalen in de literatuur en volgens de praktijk vergelijken.</p> <p>Aangeven dat de informant inzicht kan geven in het praktijk gedeelte van het onderzoek.</p> <p>45 minuten</p> <p>Het initiatief voor het gebruik van (corporate) verhalen, het ontwikkeltraject, de redenen om verhalen te gebruiken (algemeen), de redenen voor het gebruik van het corporate verhaal (specifiek) en de karakteristieken van een dergelijk corporate verhaal.</p> <p>Aangeven om welk corporate verhaal het gaat en het verhaal ook voorleggen.</p> <p>Interview wordt vastgelegd met een geluidsrecorder</p> <p>Naam van de informant wordt niet vermeld in het onderzoek en vertrouwelijkheid wordt gegarandeerd.</p> <p>Hebt u nog vragen over het onderzoek of de opzet van dit interview?</p> <p><i>Beginnen met het eerste onderdeel van het interview.</i></p>
03.00 – 10.00 Geluidsrecorder aanzetten. Vragen stellen, aantekeningen maken. Antwoorden worden vastgelegd op de geluidsrecorder.	KERN <ul style="list-style-type: none"> • <i>Geluidsrecorder</i> • <i>Functie:</i> <p>Thema:</p> <p><i>Vraag 1:</i></p>	<p>Aangeven dat het interview vanaf dit moment wordt opgenomen.</p> <p>Wat is/was uw functie binnen de organisatie? Wat was uw rol bij het ontwikkelen van dit verhaal?</p> <p>Het initiatief voor het gebruik van het corporate verhaal</p> <p>De eerste vragen gaan over het initiatief voor het gebruik van het corporate verhaal binnen de organisatie.</p> <p>Wat was de reden van de organisatie om dit corporate verhaal op te zetten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Subvraag: Wie is de doelgroep van het verhaal?</i> • <i>Subvraag: Wie is de zender van het verhaal?</i> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

	<p><i>Vraag 2:</i></p> <p><i>Vraag 3:</i></p> <p><i>Vraag 4:</i></p> <p><i>Vraag 5:</i></p>	<p>Wat wilden jullie bereiken met het opzetten en verspreiden van dit corporate verhaal?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Hoe werd het verhaal ontvangen bij de doelgroep? (heeft het zijn functie vervuld?)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Waarom is er gebruik gemaakt van een verhaal en niet een andere communicatievorm zoals een poster of een powerpoint presentatie? (voor- en nadelen)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Vanuit wie kwam het initiatief om een verhaal te gebruiken?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>35.00 – 44.00</p> <p>Vragen stellen, aantekeningen maken.</p> <p>Antwoorden worden vastgelegd op de geluidsrecorder.</p>	<p>Thema:</p> <p><i>Vraag 1:</i></p> <p><i>Vraag 2:</i></p>	<p>Benodigde percepties</p> <p>De tweede set vragen gaan over de benodigde percepties bij de doelgroep om een effectief corporate verhaal te krijgen.</p> <p>Welke percepties over het verhaal heeft de doelgroep nodig om ervoor te zorgen dat het corporate verhaal aanslaat bij deze doelgroep?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Zijn de gebeurtenissen in het verhaal echt gebeurd, zijn ze gebaseerd op de waarheid of zijn ze verzonnen?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

<p>10.00 – 15.00</p> <p>Vragen stellen, aantekeningen maken.</p> <p>Antwoorden worden vastgelegd op de geluidsrecorder.</p>	<p>Thema:</p> <p><i>Vraag 1:</i></p> <p><i>Vraag 3:</i></p>	<p>Het ontwikkeltraject</p> <p>De laatste vragen gaan over het ontwikkeltraject van de corporate verhalen. Sommige keuzes in het ontwikkeltraject zijn mogelijk niet door u gemaakt. Toch ben ik wel geïnteresseerd in uw mening: waarom u denkt dat deze keuzes zijn gemaakt?</p> <p>Wie waren er allemaal betrokken bij het ontwikkeltraject?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Hoe is het verhaal verspreid?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>44.00 – 45.00</p> <p>Geluidsrecorder uitzetten.</p>	<p>AFSLUITING</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Opmerkingen:</i> • <i>Geluidsrecorder:</i> • <i>Gegevensverwerking:</i> • <i>Bedanken:</i> 	<p><i>Dit waren mijn vragen. Het interview wordt afgerond.</i></p> <p>Zijn er nog andere zaken die van belang kunnen zijn voor dit interview?</p> <p>Aangeven dat de geluidsopname stopt.</p> <p>Herhalen dat de naam van de informant niet wordt genoemd in het onderzoek en dat vertrouwelijkheid wordt gegarandeerd.</p> <p>Bedanken voor de bijdrage, tijd en moeite.</p>