

**STORY
TELLING
ATLAS**

SUZANNE
TESSELAAR

STORY TELLING ATLAS

HET LANDSCHAP VAN
VERHALEN EN VERANDEREN

Boom

VERHALEN ZIJN LANDEN

Wat viel er nog te vertellen nadat het eerste verhaal was verteld? (...)
‘Stel je de waarheid voor als een immense bergketen, waarvan de toppen tot in de wolken reiken. Schrijvers onderzoeken die waarheden, proberen voortdurend nieuwe paden naar die toppen te ontdekken.’ ‘De verhalen zijn dus paden?’ wilde Pasquale weten. (...)

‘Nee,’ zei Alvis. ‘Verhalen zijn landen, koninkrijken. Ze kunnen net zo lang meegaan als het oude Rome, of net zo kort als het Derde Rijk. Verhaal-landen komen op en gaan ten onder. Ze krijgen andere regeringen, er ontstaan nieuwe trends, ze lijven buurlanden in. (...)

Pasquale grinnikte. ‘En als ik je vraag of verhalen wereldrijken zijn, zeg je ...’ ‘Verhalen zijn mensen. Ik ben een verhaal, jij bent een verhaal, je vader is een verhaal. Onze verhalen schieten alle kanten op, en soms, als we geluk hebben, schuiven onze verhalen in elkaar en dan zijn we een tijdje minder alleen.’

UIT: JESS WALTER, *SCHITTERENDE RUÏNES*,
UITGEVERIJ MARMER (2014)

INHOUDSOPGAVE

VOORBERICHT

8

I VERHALEN LANDSCHAP

14

II STORYTELLING LANDSCHAP

28

III TIJDSCHAP EN VERANDEREN

42

IV GEMEENSCHAP

62

V WETENSCHAP

78

VI VAKMANSCHAP

88

ROUTEPLANNER

109

REGISTER VERHALEN

112

REGISTER LEGENDA

112

BIBLIOGRAFIE

113

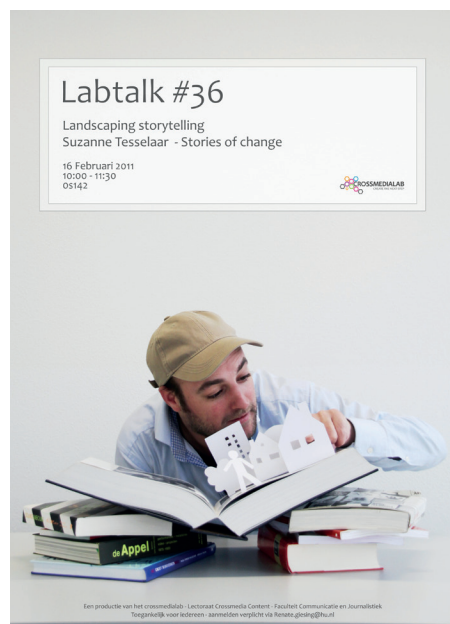
NOTEN

118

VOORBERICHT

Verhalen zijn continu veranderende landschappen, en aan storytelling valt nog veel te ontdekken, herkennen, begrijpen en toe te passen. Dat dachten deelnemers aan het CrossMediaLab van de Hogeschool Utrecht ook.

In 2011 deed ik een poging om het storytellinglandschap in kaart te brengen. Dat moet toch kunnen met mijn vijftien jaar ervaring met praktijkopdrachten en onderzoek, hun nieuwe ideeën en frisse blik, dacht ik. Met een dertigtal studenten, docenten en hun lectoraat plakten we geeltjes op de ramen van het lab. We rubriceerden verhalen, bedachten van alles over toepassingen ervan en daagden elkaar uit erop te reflecteren. Inhoudelijk leverde het niet meer op dan de conclusie dat het medium waarin verhalen verteld worden, bepaalt hoe het storytellinglandschap eruitziet. Dat vond ik een wat magere opbrengst, en ik beloofde de studenten een vervolg.



Poster als aankondiging voor de sessie op de Hogeschool Utrecht. Beeld: Niniane Veldhoen

Tussen 2011 en het verschijnen van deze Atlas liggen dus vijf jaar puzzelen en denktijd. Tijdens gastcolleges in heel Europa en de vele workshops die ik hield met heel diverse groepen van veranderkundigen, communicatie-experts en politici bespraken we het landschap. En toch bleven er vragen komen, zoals: we doen toch al aan storytelling, of is dit iets anders? Waar bevinden verhalen zich en hoe ontstaan ze? Hoe en waarom overleven verhalen? Wat is het verschil tussen verhalen, *stories* en narratieven? Hoe wordt er wetenschappelijk gedacht over veranderen met verhalen, en welke toepassingen zijn er in de praktijk? Welke rol spelen tijd, plaats en dynamiek in storytelling, en hoe kun je dat herkennen, beïnvloeden of erop anticiperen in een continu veranderende wereld? Hoe ziet die wereld er dan uit, in virtuele en fysieke sociale netwerken, in organisaties en gemeenschappen? Waar worden verhalen gemaakt, verteld en levend

gehouden? Waarom gaan ze dood en komen ze soms gewoon weer tot leven? En wat kun je met stories en storytelling doen in de praktijk?

Door al deze vragen beseft ik dat er dringend behoefte is aan een wegenkaart, een atlas die (aankomende) professionals en andere geïnteresseerden door het landschap van storytelling leidt. Zo is deze *Storytelling Atlas* ontstaan, die een overzicht geeft van het storytelling-landschap anno 2016, met niet alleen de eeuwenoude nederzettingen, maar ook de nieuwste aardverschuivingen, rebellenkolonies en vluchtelingenkampen. In deze Atlas geen *to do*- of *don't*-lijstjes, geen *sweeping statements*, geen *oneliners* of vaste definities, maar een compact overzicht van het terrein van storytelling in veranderingen, waarin de lezer zelf haar of zijn reis mag uitstippelen. Na een lange reis op zoek naar antwoorden los ik eindelijk mijn belofte aan de HU-studenten in, die inmiddels al lang klaar zijn met hun studie en professionals zijn geworden.

De *Storytelling Atlas* is georganiseerd rond zes thema's die samen het landschap van storytelling vormen. De zes landschapskaarten zijn ontworpen door Cashmyra Rozendaal, student van de HU en nu al een begaafd kunstenaar. De kaarten geven in één blik een overzicht van het onderwerp, de termen, de functies en de toepassingen van storytelling. De tekst voor elke landkaart geeft inzicht in storytelling en in de context van verhalen en veranderen. In elk hoofdstuk worden verhalen verteld waarmee praktijkvoorbeelden aan de theorie worden verbonden. Het hoofdstuk eindigt met een legenda met een korte verklaring van de termen en het terrein op de landschapskaart. Samen brengen de zes landkaarten het landschap of wereldbeeld van story, storytelling en veranderen.

Aan het einde van de atlas is een routeplanner opgenomen met voorwaarden voor het werken met storytelling en veranderen gevolgd door een lijst waarin per domein en onderwerp literatuur te vinden is.

De landschapskaarten en de geschreven verhalen illustreren de theorie en praktijk van storytelling, en hopelijk inspireren ze je om storytelling te begrijpen en zelf verhalen in te zetten in je werk of privéleven. Op de website www.storytellingatlas.nl kan je met de unieke code in dit boek, je eigen storytellinglandschapskaart samenstellen en nog veel meer informatie vinden. Ik wens je tijdens de reis, maar vooral daarna, net zoveel plezier en prachtige ontdekkingen toe als ik heb ervaren tijdens mijn vele storytellingtrajecten. Klaar om het avontuur aan te gaan? Want als atlassen één ding doen dan zijn het vooral inspiratiebronnen voor reflectie, fantasieën en dromen en dus voor verhalen.

LEGENDA BIJ DE WERELDKAART

VERHALENLANDSCHAP

Dit eerste hoofdstuk behandelt verschillende narratieven: verhalen in alle soorten en maten. Het geeft een overzicht van wat verhalen zijn, wat hun functie en doel zijn, hoe ze zijn opgebouwd en hoe ze worden toegepast.

STORYTELLINGLANDSCHAP

Dit landschap vertelt over allerlei vormen van storytelling, de media waarin verhalen verteld worden, de dynamiek van het vertellen en doorvertellen en wat er met de verteller, de luisteraar en zijn publiek gebeurt.

TIJDSCHAP EN VERANDEREN

Het volgende landschap is dat van temporaliteit, tijdsbeleving, de dynamiek van storytelling en de rol van tijd in de praktijk van veranderen. Vreemd genoeg is dit een van de minst beschreven dimensies van storytelling. Dat is een gemiste kans, want verhalen zijn essentieel voor het verbinden van verleden, heden en toekomst, voor de timing van veranderingen en zij vormen zelf de verandering.

GEMEENSCHAP

In dit hoofdstuk gaat het over verschillende sociale netwerken, zowel fysiek als virtueel, en de kracht van deze gemeenschappen in het vormen en verspreiden van verhalen die 'sociale epidemieën' kunnen veroorzaken, soms met wereldwijde gevolgen.

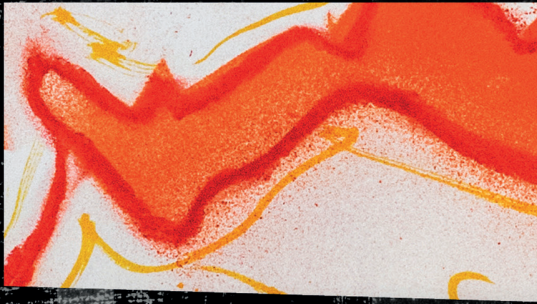
WETENSCHAP

Hier staat het landschap van de theorie van storytelling, de stromingen in onderzoek en de wetenschappelijke verantwoording van deze Atlas. Het biedt een vergezicht van de disciplines waarbinnen verhalen een rol spelen, dat oud en nieuw onderzoek verdieping geeft voor het toepassen van verhalen in veranderingen.

VAKMANSCHAP

Deze kaart toont het landschap van de praktijk. Daarin vind je een overzicht van de rol, de functie en het effect van het werken met verhalen en storytelling, bijvoorbeeld in kennisoverdracht, het delen van ervaringen en veranderingen. Dit hoofdstuk geeft een overzicht van interventie en onderzoek met verhalen en toepassingen in de praktijk van storytelling. Een aantal verhalen uit deze Atlas wordt in dit hoofdstuk op een nieuwe manier geanalyseerd, met verrassende conclusies.

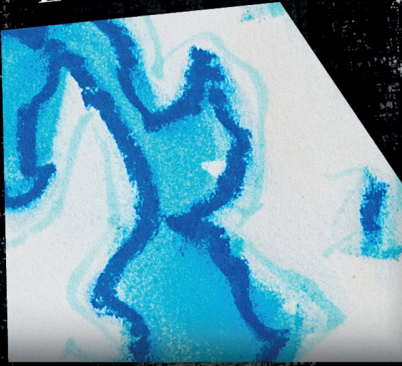
Wetenschap



Gemeenschap



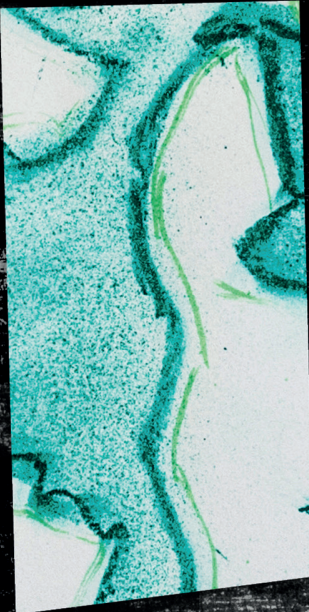
Verhalen Landschap



Tijdschap en Veranderen



Storytelling Landschap



Vakmanschap



1

VERHALEN LANDSCHAP

Het begrip ‘storytelling’ bestaat uit twee woorden: ‘story’ en ‘telling’. Het zelfstandig naamwoord *story*, het verhaal, is het medium waarmee we communiceren. *Telling*, het werkwoord, staat voor de dynamiek van het uitwisselen, samen in een dialoog verhalen laten ontstaan, ze vertellen en doorvertellen.

Christian Salmon¹ schrijft in zijn boek *Storytelling* dat de wereld in het jaar 2000 een narratieve omwenteling onderging. Rond die tijd, beschrijft Salmon, wordt onze moderne geest behekt omdat onze tijdloze behoefte aan narratieven (storytelling) wordt misbruikt door de politiek en de economische wereld, als propaganda voor oorlog en kapitalisme. Aan de term ‘storytelling’ wordt op talloze manieren invulling gegeven, en het begrip wordt door allerlei partijen geclaimd; storytelling kan vanaf die tijd alles zijn, en daardoor is het geworden tot niets.

Op zoek naar wat *story* is, blijkt iedereen er een andere definitie op na te houden. Sommigen in de storytellingpraktijk² beschrijven een aantal kenmerken waaraan een verhaal moet voldoen om het keurmerk story te verdienen³. Zonder begin, midden, einde, plot en andere vaststaande narratieve kenmerken is een tekst geen *story*.

De wetenschap maakt het veld alleen maar complexer; onderzoekers zijn het niet eens over wanneer een verhaal een story of een narratief is. Yiannis Gabriel, een van de pioniers op het gebied van storytelling in organisaties, hanteert schoorvoetend de definitie dat stories een bepaald soort narratieven zijn met een plot.⁴ De term ‘narratief’ gebruikt hij als verzamelnaam voor alle vormen van verhalen. David Boje⁵ beweert daarentegen dat verhalen in een ‘narratieve gevangenis’ worden gezet als er voorwaarden aan verbonden worden, bijvoorbeeld dat verhalen een plot moeten hebben. Hij noemt zaken zoals flarden van vertellingen, afgekorte verhalen en losse steekwoorden ‘antenarratives’: rudimentaire voorlopers van verhalen die vaak uit niet meer dan een aantal woorden bestaan. Boje kreeg de halve wetenschappelijke wereld over zich heen. Inmiddels, met de komst van sociale media, keert het tij en krijgt Bojes visie opeens een podium⁶. *Digital stories, visual stories*, cocreaties: het hoeven namelijk geen verhalen te zijn met een keurig begin, midden en einde, met plots, vaststaande frames, helden en vijanden enzovoort. Integendeel, juist het weglaten en afkorten lokt associaties uit en prikkelt de fantasie van de verteller en de luisteraar. Die maken weer eigen verhalen en organiseren zich zo tot een ‘*storytelling organization*’⁷. Storytelling onder-

zoekers benoemen het ambigue karakter van verhalen, omdat ze ongrijpbaar en vluchtig zijn, als levende wezens, wat grotendeels de charme en de complexiteit van storytelling uitmaakt. Met storytelling worden organisaties gevormd, herinneringen gecreëerd, en wordt kennis uitgewisseld en over identiteit en waarheid onderhandeld. Meer over de dynamiek van storytelling kun je lezen in het hoofdstuk 'Tijdschap'.

ORGANISATIEVERHAAL: HET FUSIEVERHAAL VAN DE GGZ EN HET MC

Somatische en psychische ziekten hebben invloed op elkaar en het is dan ook in het belang van de patiënt/cliënt dat de medische disciplines van beide gebieden samenwerken. Een aantal jaar geleden werd naast het Medisch Centrum een nieuw gebouw opgetrokken voor de GGZ. Zo werd de jarenlange samenwerking tussen de disciplines voor de patiënt, medewerkers en collega's ook fysiek een feit.

Dat ging echter niet zonder slag of stoot. De cultuur van beide organisaties verschilde volkomen, en de gang tussen beide gebouwen stond symbool voor de barrière die medewerkers nog steeds voelden. Door naar verhalen uit beide organisaties te luisteren werden de cultuurverschillen duidelijk. Op de volgende pagina staat het verhaal dat we met de beide organisaties cocreëerden om die verschillen te beslechten. Het is gebaseerd op een waar gebeurd verhaal en bevat de taal, de toon en thema's van beide organisaties. In het kort: het MC heeft patiënten, de GGZ noemt ze cliënten. De GGZ vindt dat het MC haar patiënten betuttelt door ze in een rolstoel te zetten, en beide vinden hun specialisme en de klachten die zij behandelen het belangrijkste.

Definities van story

De discussie over de definitie van een verhaal wordt steeds relevanter voor de praktijk waarin men worstelt met de wereld van sociale media. Die praktijk wordt gekenmerkt door een korte concentratiespanne en een informatie-*overload*. Want wat moet je nu doen om de aandacht van mensen te trekken, bijvoorbeeld bij crowdfunding via sociale media? Hoe kan het dat het ene verhaal een miljoen oplevert en het andere niet verder komt dan een euro?

Organisaties zijn daarom op zoek naar een goed verhaal, maar wat is de definitie van een verhaal, en wat bepaalt dat iets een goed verhaal is? Daarover wordt verschillend gedacht:

- ◆ Verhalen zijn een keten, een opeenvolging van gebeurtenissen.⁸
- ◆ Verhalen zijn levende mechanismen. Ze ontstaan terwijl ze verteld worden, en de verteller bepaalt onderweg de volgorde van hoe over gebeurtenissen verteld wordt.⁹

- ◆ Verhalen bevatten emoties, worden met emotie verteld, of worden verteld om emoties uit te lokken.¹⁰
- ◆ Verhalen zijn coherente versies van de realiteit terwijl die zich ontvouwt, volgens Paul Bate.¹¹
- ◆ Verhalen kunnen al bestaan uit een paar woorden, daar is een plot of coherentie niet zo nodig, volgens anderen. Als een *slice of a life story*¹² of een *proto story*¹³.
- ◆ Flarden van verhalen, afgekorte verhalen, steekwoorden die David Boje (zie p. 15) antenarratives noemt.

GECOCREËRD ORGANISATIEVERHAAL: GGZ EN MC: HET VERHAAL VAN MEVROUW VAN DER VELDE

Al vanaf haar negentiende is Heleen van der Velde cliënt van de GGZ. Aanvankelijk werden haar problemen niet herkend, en ze heeft een lange geschiedenis van 'platgespoten' worden en separeeropsluiting. Op haar zestigste gaat ze naar het MC en wordt ze in de receptie opgehaald door een vrijwilliger met een rolstoel. 'Waarom die rolstoel?', vraagt mevrouw Van der Velde, 'Ik kan wel lopen hoor.' 'Ach, dat is standaardprocedure, mevrouw', antwoordt de vrijwilliger. Bij de oncoloog krijgt ze te horen dat ze kanker heeft met uitzaaiingen. De arts is erg meelevend wanneer hij het vreselijke nieuws aan zijn patiënt vertelt. Mevrouw Van der Velde reageert echter: 'Weet u wat pas vreselijk is? Om je hele leven al te vechten tegen angsten en depressie!'

Mevrouw Van der Velden overleed eind vorig jaar.

Landscaping storytelling

Helaas hebben we in onze taal niet één werkwoord voor het in kaart brengen van landschappen. In het Engels noemen ze dat *landscaping*, dat nu juist het werkwoord is dat de dynamiek van storytelling weergeeft. Verhalen zijn continu in beweging: luisteraars en vertellers bepalen hoe over identiteit, kennis, geschiedenis en ervaringen wordt verteld.

Gabriel heeft de veelheid aan verhalen ooit eens vergeleken met kikkerdril, een soort kweekvijver waaruit allerlei verhalen als kikkertjes ontspringen. Die beweging van verhalen noemen wetenschappers *running commentary*, *background conversations*, *living stories of stories of lived experiences*.¹⁴ Om verhalen in organisaties en gemeenschappen te beschrijven moet je ze vangen of vastpinnen. Dit is op zichzelf al een probleem, omdat verhalen nu eenmaal niet stilstaan, maar zich ontwikkelen en steeds opnieuw gevormd worden, verdwijnen en soms net zo hard weer terugkomen. Geen enkel verhaal wordt twee keer hetzelfde verteld. Meestal vertellen we een verhaal over een verhaal, of we weven al associërend of deducerend verhalen die we horen in onze eigen verhalen.

Boje¹⁵ vindt dat wetenschappers verhalen niet moeten categoriseren, analyseren of typeren: we moeten zulke classificaties loslaten. Als je ze vastpint, zegt hij, zijn verhalen net opgeprikte vlinders die hun kleur, beweging en schoonheid verliezen. Verhalen zijn in zijn ogen levende organismen.

Een poging om verhalen in kaart te brengen vereist dus meer dan kijken naar het medium alleen. Storytelling gaat niet alleen over woorden, maar net zoveel over discours. Discours betekent dat niet alleen de woorden maar ook de manier waarop we converseren over een onderwerp er betekenis aan geeft.¹⁶ Storytelling gaat dus over:

- ◆ Taal, wat staat voor woorden, toon en discours;
- ◆ Thema's en onderwerpen, wat ze illustreren en hoe erover verteld wordt;
- ◆ Tijd, als in *timing*, plaats en ruimte. Tijd staat voor de dynamiek van het (door)vertellen van verhalen maar ook voor de plaats en de ruimte waar verhalen leven en voor de focus in verhalen op verleden, heden en toekomst. Daarom heeft tijdschap, als verzamelnaam, een eigen plaats in het storytellinglandschap.

Narratieve ruimte

Gemeenschappen, organisaties en families hebben hun eigen taalstructuur, patronen en manier waarop mensen met elkaar in gesprek komen. In de theorie wordt gesproken van een discursieve ruimte, waarin mensen onderhandelen over identiteit en informatie en ervaringen uitwisselen. In deze ruimte hebben verhalen een eigen plaats, die wordt aangeduid als narratieve ruimte. In sommige organisaties en situaties wordt die ruimte gebruikt voor politieke doeleinden, bijvoorbeeld om officiële, van boven opgelegde verhalen te weerleggen of onderuit te halen.¹⁷ In zo'n politiek speelveld kunnen ervaringsdeskundigen verhalen vertellen en zich als autoriteit neerzetten. Soms heerst er, bewust of onbewust, stilte in deze ruimte, als er geen ruimte is voor verhalen of als er organisatiestilte¹⁸ in stand wordt gehouden. Iedereen weet dan dat er iets aan de hand is, maar er wordt niet over gesproken, laat staan dat er verhalen worden verteld.

In een veilige narratieve ruimte daarentegen heerst geen autoriteit, worden verhalen serieus genomen en wordt naar iedereen geluisterd. Technici bijvoorbeeld kunnen in verhalen belangrijke informatie kwijt over hoe machines werken.

Verhalen zijn erg belangrijk: het is de manier waarop we zin geven aan de wereld om ons heen en waarop we overleven. De rol van storytelling in veranderingen kan dus niet worden onderschat.

In de formele organisatie worden managementverhalen verteld, *corporate stories* ontwikkeld en *grand narratives* doorgegeven met behulp van communicatiestrategieën en media. Directeuren en managers worden er getraind om zich met het juiste verhaal voor de juiste doelgroep te presenteren. In formele communicatie worden verhalen over merken en producten verteld, met als doel het imago en de reputatie van de organisatie te beïnvloeden.

Om veranderingen te kunnen begrijpen en de rol van verhalen daarin te duiden wordt in communicatie, antropologie en veranderekunde onderscheid gemaakt tussen een formele en een informele ruimte in een organisatie of gemeenschap. Gabriel¹⁹ voegt daar een andere ruimte aan toe, die hij een 'organisatie-droomwereld' noemt. Hij definieert die als een imaginaire ruimte waarin stemmen, die binnen de organisatie of gemeenschap normaal niet gehoord worden, verhalen vertellen over wensen, fantasieën en pure emoties. Die narratieven geven tegenwicht aan het management of 'de macht'. Niet als oppositie, maar meer om de macht te ontlopen, door spontane en ongecontroleerde acties zoals geheime codetaal, stilte, graffiti, cartoons, fluisteringen, glimlachjes en knikjes. Maar vooral is de organisatie-droomwereld een ruimte waar bepaalde narratieven ontstaan en worden uitgewisseld, zoals roddels, mythes, fantasieën en sprookjes. In het hoofdstuk 'Vakmanschap' kun je meer lezen over deze interactieve narratieve ruimte en hoe die tot stand komt.

Scenarioverhalen

Om toekomstbeelden te schetsen wordt in gemeenschappen en organisaties bewust een narratieve ruimte gecreëerd. Daarin worden scenarioverhalen gevormd, die een beschrijving geven van een reële of fictieve situatie die zou kunnen ontstaan. In scenarioplanning worden processen zoals voorspellen, aanpassen en transformatie in verhalen beschreven. Het scenarioverhaal wordt zorgvuldig geconstrueerd en is leidend in verandering, maar ook in communicatie. In organisaties worden ingewikkelde processen soms eerst in kaart gebracht, zoals in het plaatje hieronder.



Dit beeldverhaal, ook wel graphic recording genoemd, is real time gemaakt door Birgit Smit tijdens een middag vol presentaties over storytelling in 2014.

Daarna kan het gevat worden in een scenarioverhaal, over een persoon die met deze organisatie in aanraking komt en dit proces doorloopt. Volgens Kahane²⁰ is een scenarioverhaal een nauwkeurige beschrijving van wat er in een gemeenschap of organisatie is gebeurd of kan gebeuren. Het verhaal geeft kansen, bedreigingen en keuzes weer. Omdat het proces een verhaal wordt, gaat het leven, en dat biedt de kans om de ontwikkelingen in het veranderproces te duiden en zin te geven. Deze methode geeft overzicht en laat mensen begrijpen wanneer en waarom hun proces goed loopt of juist stagneert en efficiënter kan verlopen.

Holly Dinh²¹ onderzocht een psychiatrisch ziekenhuis, waar het management de opdracht had bestaande processen ingrijpend te veranderen. Wat precies anders moest en welke consequenties dat zou hebben, was niet duidelijk. Holly volgde het scenario van een patiënt, maakte foto's van zijn ervaringen en tekende zijn verhalen op. Ze onderbouwde dat proces theoretisch voor haar promotieonderzoek over het begrijpen van organisaties. Zij plakte de foto's en verhalen van de ervaringen van een patiënt van een ziekenhuis, achter elkaar en maakte er een lange hamonica van (zie afbeelding p. 104). Vervolgens vroeg ze de managers van het ziekenhuis langs de hamonica te lopen. Onderweg ontvouwde de patiëntervaring zich tot een scenario voor de toekomst omdat de managers ervoeren wat en waar het proces veranderd moest worden.

CORPORATE STORY VAN JOHNSON & JOHNSON

In de hal van het hoofdkwartier van Johnson & Johnson in New Brunswick, New Jersey, staat een corporate story letterlijk in beton gegoten. Het verhaal staat bekend onder de naam *Our Credo* of een *set of values* die de medewerkers uitdaagt om de gezondheid en eisen van hun doelgroep voorop te stellen. Robert Wood Johnson, CEO van 1932 tot 1963 en een van de familieleden van de oprichters, schreef het credo vlak voor de beursgang van Johnson & Johnson in 1943. Alle 125.000 werknemers van het bedrijf kennen het credo, en het wordt overal ter wereld fysiek en virtueel gecommuniceerd. Het verhaal overleeft nu al meer dan zeventig jaar.

HET CREDO

Wij geloven dat wij in de eerste plaats verantwoordelijk zijn jegens de artsen, verpleegkundigen en patiënten, jegens de moeders en vaders en jegens alle anderen die onze producten en diensten gebruiken. Alles wat wij doen om aan hun behoeften tegemoet te komen, moet van hoge kwaliteit zijn. Wij moeten er voortdurend naar streven onze kosten te verminderen om redelijke prijzen te kunnen handhaven. Orders moeten snel en feilloos worden uitgevoerd. Onze leveranciers en distributeurs moeten de gelegenheid hebben een redelijke winst te maken.



Wij zijn verantwoordelijk jegens onze medewerkers, de mannen en vrouwen die over de hele wereld bij ons werken. Iedereen moet als individu worden behandeld.

Wij moeten ze in hun waarde laten en hun verdiensten erkennen. Zij moeten in hun werk een gevoel van zekerheid hebben. De honorering moet goed

en passend zijn, en de arbeidsomstandigheden moeten hygiënisch, ordelijk en veilig zijn. Wij moeten onze werknemers in de gelegenheid stellen te voldoen aan hun gezinsverantwoordelijkheden. Medewerkers moeten zich vrij voelen om suggesties en klachten kenbaar te maken. Er moeten gelijke kansen zijn op werk, ontwikkeling en promotie voor iedereen die daarvoor in aanmerking komt. Wij moeten bekwame managers aanstellen, die rechtvaardig en ethisch dienen te handelen.

Wij zijn verantwoordelijk jegens de gemeenschappen waarin wij leven en werken, en jegens de hele wereldgemeenschap. Wij moeten goede leden van deze gemeenschap zijn, welzijnsprojecten ondersteunen en ons rechtmatige deel aan belastingen betalen. Wij moeten vooruitgang stimuleren in de maatschappij, de gezondheidszorg en het onderwijs. Wij moeten de eigendommen die wij mogen gebruiken in goede staat houden en het milieu met zijn natuurlijke rijkdommen beschermen.

Tot slot zijn wij verantwoordelijk jegens onze aandeelhouders. Het bedrijf moet een gezonde winst maken. Wij moeten experimenteren met nieuwe ideeën, aan onderzoek blijven doen, vernieuwende programma's ontwikkelen en de gevolgen van onze vergissingen dragen. Wij moeten investeren in nieuwe apparatuur en bedrijfsmiddelen en nieuwe producten en diensten lanceren. Er moeten reserves worden opgebouwd voor ongunstige tijden. Als wij zo handelen, zullen onze aandeelhouders een eerlijk rendement realiseren.