

HET VERBAND TUSSEN **STORYTELLING EN LEIDERSCHAP**

# Er was eens een leider

Met zuiver feitelijke communicatie kun je mensen niet verbinden, schrijft auteur Raf Stevens in een nieuw boek over storytelling. Met een goed verhaal lukt dat wel.

*Wouter Temmerman, fotografie Kris Van Exel*

**S**torytelling duikt al enkele jaren op in de jaarlijkse lijstjes met de belangrijkste marketingtrends. Het potentieel van storytelling voor management is minder bekend. Voor bedrijfsleiders en managers is het een essentiële vaardigheid dat ze hun communicatie met verhalen onderbouwen, zegt auteur Raf Stevens, die een boek uitbracht over storytelling en leiderschap.

“Om een groep mee te trekken, te inspireren en te motiveren volstaan de oude vaardigheden — zoals werken met feiten, analyses of kennis uit ervaring — niet meer”, zegt hij. “Die vaardigheden zijn belangrijk, maar leiding geven gaat vaak over veranderingen doorvoeren. Mensen haken hun wagonnetje pas aan als ze zichzelf in het project zien. Verhalen kunnen voor die emotionele klik zorgen, waardoor ze de leider vertrouwen en volgen.” Voorbeelden van leiders die praten alsof “je met hen op café zit”, zijn Barack Obama, Steve Jobs, Richard Branson en Tesla-topman Elon Musk, stelt Stevens.

Raf Stevens kiest in zijn nieuwe boek voor een ruime invulling van leider-

schap en storytelling. In principe kan elke leidinggevende met zijn adviezen aan de slag. Maar de rol van het topmanagement is cruciaal, omdat zij met storytelling de bedrijfscultuur het beste opener kunnen maken. “Als je in je organisatie aan storytelling doet, creëer je een andere communicatiecultuur. Daarvoor hoef je de feiten in je communicatie niet los te laten.”

Stevens raadt leiders aan vanuit de feiten te vertrekken. Met deze zes technieken kunnen ze die meer inspirerend maken.

## 1. Vertel gewoon

Stevens stuit vaak op scepsis als hij gaat praten over storytelling en leiderschap. “Op workshops vraag ik mijn publiek bij de start welke reacties ze

zouden sprokkelen als ze vertellen dat ze een workshop over leiderschap en storytelling hebben gevolgd. ‘Onnozel, kinderachtig, niet ernstig, manipulatief, hoor ik dan. Maar aan het einde van de workshop erkent iedereen het nut van storytelling. Mijn eerste tip is: zeg niet aan je mensen dat je je communicatie onderbouwt met storytelling, doe het gewoon.’”

## 2. Breng de feiten tot leven

“Een verhaal is de gist die het brood doet rijzen”, zegt Raf Stevens. “Met een verhaal kun je feiten stofferen: wie deed wat wanneer en waarom? Een verhaal bevat veel strategisch materiaal, terwijl veel bedrijven denken dat strategie concreet is en dat verhalen wollig zijn. Het is net omgekeerd: strategie is abstract, en verhalen maken die via emotie en persoonlijke ervaringen concreet.”

## 3. Laat je ego achterwege

Het gebruik van emotie en een persoonlijke toets houdt ook een risico in: soms willen storytellers te graag de held zijn. “Ik begeleidde ooit de direc- ➔

**“Mensen haken hun wagonnetje pas aan als ze zichzelf in het project zien”**

**RAF STEVENS**  
"Een verhaal is de gist  
die het brood doet rijzen."



➤ teur van een farmabedrijf die vertrouwen wilde creëren door zijn referenties en prestaties uit het verleden als verhaal te brengen”, herinnert Stevens zich. “Maar dat is niet de manier om vertrouwen te winnen. Vertel verhalen die symbool kunnen staan voor verandering of die uitleggen waarom verandering noodzakelijk is.”

#### 4. Van push naar pull

“Vraag- en antwoordpagina’s, intranet en klassieke sessies zijn nog te vaak eenrichtingsverkeer of pushcommunicatie. Kies voor een verhaal dat mensen ertoe aanzet na te denken over wat de communicatie voor hen betekent. Ze trekken je verhaal dan naar zich toe. Waargebeurde verhalen met een positieve toon en verhalen die goed de situatie voor en na een verandering schetsen, zorgen voor interactie en emotie.”

#### 5. Luister naar verhalen en deel ze

“Storytelling gaat niet alleen om vertellen en dan de draad weer oppikken. Door het vermogen te luisteren naar andermans verhalen creëer je een open cultuur waar een medewerker zich goed in voelt.”

#### 6. Laat de fantasie aan Hollywood

Leiders kunnen ook zo goed worden in het vertellen dat ze hun verhaal tot in de puntjes acteren en aan authenticiteit inboeten. “Je hoeft geen acteur te worden. Dan val je zo diep als je kunt vallen”, vindt Stevens. “Maak geen show van je verhalen.”

Sommige managers zijn bang dat ze niet voldoende verhalen vinden. “Die vrees is meestal onterecht”, zegt Raf Stevens. “Je hoeft niet altijd voor de grote hollywoodverhalen te gaan, het mogen ook gewoon korte anekdotes zijn. En je hoeft ook niet altijd verhalen te vertellen die je zelf hebt meegeemaakt. Het is vooral belangrijk te variëren. Niets is erger dan een one-trick-pony: de leider van wie iedereen ziet aankomen dat hij dat ene verhaal opnieuw gaat vertellen. Storytelling is levendig: verzamel verhalen, houd ze bij en gebruik ze op het juiste moment.” ©

Het boek *Sterke verhalen, sterke leiders* van Raf Stevens is verkrijgbaar op [www.rafstevens.be](http://www.rafstevens.be).

#### FONS LEROY (VDAB)

### 'KLANTEN WORDEN PLOTS ZICHTBAAR'

VDAB-topman Fons Leroy gebruikte al langer verhalen in zijn communicatie, bijvoorbeeld in zijn blogartikels. Maar hij stelde die techniek op scherp toen hij tijdens een interne Ronde van Vlaanderen alle VDAB-medewerkers informeerde over de visie en de toekomst van de organisatie. “We maakten de boodschap voor iedereen bevattelijk door veel beeldspraak te gebruiken, te verwijzen naar ons eigen leven en zonder veel show een authentiek verhaal te brengen”, zegt Leroy. Intussen vond storytelling structureel zijn weg in de VDAB. Dat is onder

meer het geval in het stakeholdersforum, waarin ook groepen zijn vertegenwoordigd die ver van de arbeidsmarkt staan, zoals armen, allochtonen en personen met een handicap. Zij communiceren bijna automatisch op een zeer verhalende manier. “Dat was een doorbraak voor onze bedrijfscultuur”, zegt Leroy. “Maar we sleutelden ook aan ons intranet, dat warmte miste, en aan ons personeelsblad. Dat brengt nu vooral persoonlijke verhalen. Klanten worden plots zichtbaar en onze eigen mensen weten beter waar ze mee bezig zijn.”



**BARACK OBAMA**  
“Een leider die praat alsof hij met je op café zit.”

#### WOUTER TORFS (SCHOENEN TORFS)

### 'PAS OP MET WAT JE VERTELT'

Wouter Torfs is een verhalenverteller, die storytelling in Schoenen Torfs heeft geïnjecteerd. “Wij hebben een rationeel geformuleerde missie: 360 graden zorgzaamheid leidt naar 360 graden winst”, zegt Wouter Torfs. “Die missie wordt pas van vlees en bloed als je ze in verhalen giet.” Torfs verwijst naar de samenwerking met de ontwikkelingsorganisatie Cunina, die in ontwikkelingslanden ijvert voor een betere toegang tot het onderwijs. “Enkele jaren geleden kwam Sofie Vangheel van Cunina haar verhaal doen voor medewerkers van

Torfs. De emotie in haar verhaal zorgde voor verbinding tussen onze medewerkers: 75 winkels adopteerden een kindje en we reisden met zes medewerkers naar schooljes in Nepal. Dat grote verhaal was een nieuwe bron van verhalen.” Al kan het met storytelling ook anders lopen, nuanceert Torfs. In de moeilijke jaren negentig vertelde hij op een feest het verhaal van de Titanic, waar ook iedereen deed alsof er niets aan de hand was. “Dat had een zeer negatieve impact. Het geeft aan dat je moet oppassen met wat je precies vertelt.”