

Ken Veerman

Met bescheiden verander je niets

Hoe bewuste leiders
hun eigen *succesverhaal*
maken

Lannoo
Campus

INHOUDSTAFEL

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inleiding: waarom je succesverhalen moet vertellen | 6 |
| 2 | Bescheiden verhalen leveren bescheiden resultaten op | 12 |
| | De paradox van bescheiden de wereld verbeteren | 13 |
| | Activerende en deactiverende emoties | 21 |
| 3 | Hoe vleermuizen in het duister vliegen | 26 |
| | De Wet van Grote Verhalen en Kleine Acties | 27 |
| | Bewijzen dat we het kunnen | 29 |
| | Laaghangend fruit | 35 |
| 4 | Het ABC-model: hoe je een succesverhaal bouwt | 46 |
| | Van binnen naar buiten | 47 |
| | Voordat je een tanker kunt keren, moet hij eerst varen | 57 |
| | SAAGA: de succesformule in meer detail | 59 |
| 5 | Schaduwverhalen | 70 |
| | Ontwerp een spel dat je kunt winnen | 71 |
| | Welk probleem zijn we aan het oplossen? | 79 |
| 6 | Nieuwe hoofdstukken en verre kathedralen | 86 |
| | Een verhaal heeft een richting nodig | 87 |
| | Welk nieuw hoofdstuk dient zich nu aan? | 90 |
| | Samen onderweg naar dezelfde kathedraal | 94 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 7 | Als het verhaal in de kern vastloopt | 104 |
| | Spoken in de organisatie | 106 |
| | Niet de poppetjes, maar de lijntjes | 109 |
| | De crisis uitroepen | 114 |
| 8 | Doorlopend beter worden | 124 |
| | Hoe maken jullie precies het verschil? | 126 |
| | Voor wie doen we het? | 130 |
| 9 | Bewijs je succes! | 142 |
| | Zonder verhaal zijn cijfers maar cijfertjes | 143 |
| | Kwantitatief of kwalitatief? | 147 |
| 10 | Ook jij kunt het verschil maken! | 154 |
| | De stoere organisatie: je werk moet belangrijk zijn | 156 |
| | Een beweging begint niet bij de leider, maar bij de eerste volger | 162 |
| 11 | Omgaan met tegenwind | 170 |
| | Als je niets doet, kun je niets verkeerd doen | 171 |
| | Zichtbare tegenstanders en onzichtbare frames | 178 |
| | Wat fijn dat het misloopt! | 181 |
| 12 | Conclusie | 191 |
| 13 | Dankwoord | 194 |
| 14 | Over de auteur | 198 |

1 Inleiding: waarom je succesverhalen moet vertellen

Dit boek gaat niet over hoe je mooie verhaaltjes vertelt.

Begrijp me niet verkeerd: het is een absolute meerwaarde wanneer leiders ook retorische talenten hebben, maar leidinggeven gaat in de kern niet over mooie zinnen. Het gaat om mensen meenemen op een ambitieuze reis en je team onderweg ook laten floreren. Het gaat om samen de wereld verbeteren, al is het maar een stukje. Dat doe je door een gezond evenwicht te vinden tussen een goed verhaal en de vele kleine acties die dat verhaal vormgeven.

Ik ben meer dan twintig jaar bezig met leidinggeven. Eerst vijftien jaar als leider van heel verschillende teams en ondertussen ook weeral zo'n zes jaar als zelfstandige organisatiebegeleider. Telkens opnieuw zie ik het belang van dat evenwicht tussen verhalen en daden. Leiders die het alleen maar moeten doen met grote verhalen lopen vast in holle praatjes. Maar leiders die veel actie ondernemen zonder een groter kaderend verhaal verspillen hun energie aan losse flodders en brandjes blussen. Een goede leider combineert net heel bewust een sterk verhaal met sterke actie. Je verhaal geeft dan richting aan je daden, je daden geven betekenis aan je verhaal. Leiderschap is daarenboven niet alleen weggelegd voor mensen met een directietitel. Je vindt het bij iedereen die niet wegstijgt van de spannende stukken van het werk en mensen op weg zet richting een gedeeld doel.

Als je dit boek hebt vastgenomen, behoor je wellicht tot die groep mensen die op hun eigen manier de wereld een stukje willen verbeteren. De ondertitel van dit boek is *Hoe bewuste leiders hun eigen succesverhaal maken*. Dat is een stevige belofte, nee? De kans is groot

dat je je wat ergert aan dit soort pompeus woordgebruik. Ja, je werkt hard aan waardevolle dingen, maar om nu te zeggen dat je de wereld verbetert is misschien wat sterk. Ook dat 'succesverhaal' is toch misschien een beetje van het goede te veel? Het is veiliger om bescheiden te zijn, dus laten we succesverhaal vervangen door 'je best doen'. Doe maar lekker gewoon, dat kan nooit kwaad. Toch? Het is een heel menselijke reflex. In een tijdperk van schreeuwerige aandachtzoekers lijkt het omgekeerde een deugd. Maar vraag je vervolgens eens af of je dit boek überhaupt vastgepakt zou hebben als de titel iets was als *Samenwerken. We doen allemaal ons best*. Wellicht niet. De manier waarop je een verhaal presenteert bepaalt of mensen het horen. Waarom zouden alleen inhoudsloze roepers gebruik mogen maken van dat inzicht?

Het is de paradox van de leider: het voelt prettiger om bescheiden te zijn, maar mensen willen graag visionaire succesverhalen. Ze zijn op zoek naar charismatische leiders en zelfzekere teams die belangrijke missies durven oppakken. Succes is aantrekkelijk. Neem dat gerust letterlijk: voor de meeste mensen is het veel veiliger om aan te sluiten bij een beweging die al succesvol is dan zelf wat te proberen. Maar als leider rechtstaan en zeggen dat je een succesverhaal aan het schrijven bent is niet vanzelfsprekend. Zeker vandaag niet. Organisaties hebben meestal geen hyperdominante generaals nodig en het is dus goed dat er de laatste jaren veel meer aandacht gekomen is voor warmere en meer ondersteunende vormen van leiderschap. Dienend leiderschap is echter niet hetzelfde als jezelf en je organisatie klein houden. Je moet het spel willen winnen. Je moet een succesverhaal willen schrijven.

Een succesverhaal is als een ouderwetse ontdekkingsreis. Je bestemming moet belangrijk zijn, niet alleen voor jezelf maar voor de hele

wereld. Een ontdekkingsreis die alleen belangrijk is voor de kapitein is namelijk een hobby. Nee, mensen moeten in de krant op de hoogte willen blijven van hoe het het reisgezelschap vergaat en ze moeten geloven dat de ontdekkingen ook voor hen goed zullen zijn. Daarnaast moet je reizen met een goed uitgerust schip en je crew moet doorlopend bewijzen dat ze de beste zijn in hun werk. Ten slotte moet je er als kapitein voor zorgen dat jij en je bemanning er zelf in geloven en het doel dus ook willen bereiken. Op een ontdekkingsreis is er geen ruimte voor te veel onzekerheid of stiekem bijgeloof dat zegt dat, als de goden echt hadden gewild dat we dat nieuwe continent ontdekken, ze er dan geen oceaan tussen hadden gelegd. Elke ervaren ontdekkingsreiziger weet dat er een verschil is tussen zeggen dat je wilt winnen en daadwerkelijk willen winnen.

Een ontdekkingsreis is dus geen bescheiden onderneming en vraagt offers. Het omgekeerde van bescheidenheid is dan ook moed en niet – zoals we veel te vaak zijn gaan geloven – overmoed. Een belangrijk stuk van de ontdekkingsreis zit in de voorbereiding. Je moet een goed idee hebben van waar je naartoe wilt en waarom. Maar tegelijk moet je wendbaar blijven: de meeste ontdekkingsreizigers belandden namelijk niet waar ze eerst dachten te moeten zijn. Succes gaat dus niet over alles volgens het boekje laten verlopen, maar over doorlopend inspelen op het onbekende terrein. Over wind in de zeilen of net tegenwind. Ontdekkingsreizen en succesverhalen zijn dan ook meer een attitude dan een stappenplan. Als de reis slim genoeg gebeurt, is elke bestemming de juiste. Dit boek gaat dan ook veel meer over interne attitudes in je organisatie dan over externe PR. Over bewuster leiderschap en verenigende verhalen zoeken. Over de violen gelijkstemmen binnen je eigen team en met je directe stakeholders. De interne verhalen die we stiekem voor de spiegel oefenen, werken namelijk straks door in de buitenwereld.

Ik deed ervaring op als leider in de cultuursector. Wat ik daar leerde, schreef ik in 2023 neer in mijn eerste boek *Vertellers, geen verkopers*. Het werd een boek over missiegedreven organisaties. Over teams die de wereld willen verbeteren, maar dat niet noodzakelijk vanuit een klantgedreven perspectief doen. Sinds 2020 adviseer ik voornamelijk culturele organisaties en ondernemers. In mijn vrije tijd ben ik daarnaast voorzitter van de socio-culturele buurtcinema Filmhuis Klappei in Antwerpen-Noord. Zo lijkt mijn werk zich op een vrij specifieke groep klanten te richten, maar de inzichten die ik hieruit opdeed zijn universeel toepasbaar voor leiders en organisaties. In dit boek zal ik het daarom minder hebben over het verschil tussen missiegedreven en klantgedreven teams.

Mensen vragen mijn hulp bij het ontwikkelen van een nieuw idee of toekomstplannen. De term ‘consultant’ liet ik na enkele jaren vallen, omdat die een verouderd beeld oproept van een extern stel hersenen dat wordt ingehuurd om slim advies te geven. Ik merkte namelijk dat echte groei in organisaties niet van buiten komt, maar net van binnenuit: teams die beter samenwerken, maken echt het verschil. Gaandeweg ben ik mijn werk dan ook ‘procesbegeleiding’ gaan noemen: ik help leiders en hun teams een vraagstuk aan te pakken en tegelijk hun samenwerking te verbeteren. Mijn klanten zijn dan ook vaak teams die voor een nieuwe of grotere uitdaging staan en daar een externe compagnon de route bij willen. Vanuit deze coachende en meer dienende rol zag ik hoe het interne verhaal vaak een issue is bij organisaties. Het verhaal dat we over onszelf vertellen is allesbepalend.

Ten slotte ontstond *Met bescheiden verander je niets* in een ongewone periode in de Europese geschiedenis. Letterlijk alles om ons heen lijkt te zullen instorten. Klimaatverandering, een herschikking van de

wereldorde, de giftige greep van Big Tech, oorlogsdreiging en het onbehagen over kunstmatige intelligentie zijn erg dominante verhalen geworden. Gek genoeg leiden die dreigingen niet zozeer tot paniek, maar eerder tot een soort gelatenheid. Het zijn zulke enorme thema's dat je er als individu niets mee kunt. We leven in een maatschappij waarin het veel makkelijker is om cynisch en gelaten te zijn dan trots en hoopvol. Of je nu kijkt naar individuele teams, hele sectoren, de staat van ons eigen land of de Europese Unie: vandaag is het zoveel makkelijker om te wijzen op wat er allemaal niet goed gaat. Met doemdenken en bescheidenheid koop je echter niet veel. Het is hoog tijd dat we met zijn allen het succesverhaal opnieuw leren vertellen. Zij die zeggen dat het onmogelijk is, moeten proberen niet in de weg te lopen van wie het vandaag aan het doen is. In onzekere tijden betekent leiderschap precies dat: in de spanning durven gaan staan en mensen motiveren om samen stappen vooruit te zetten. Dat brengt me bij jouw rol als leider. De kans dat jouw werk alle grote problemen tegelijk aanpakt en oplost, is onbestaande. Maar zonder jouw initiatief gebeurt er niets.

Dit boek gaat dus niet over hoe je mooie verhaaltjes vertelt, maar over hoe je verhalen en daadkracht inzet om een groep mensen in beweging te brengen. Het is bovenal een pleidooi om het ploeteren met to-dolijstjes, deadlines en managementmeetings zoveel mogelijk te vervangen door een visionair verhaal. Jouw organisatie verdient beter dan *run the business*. Ik wil je dan ook uitdagen om als leider een charismatischer en wervender verhaal te gaan vertellen.

Zelfs wanneer die onbescheiden rol je vandaag nog niet helemaal ligt.

2 Bescheiden verhalen leveren bescheiden resultaten op

De paradox van bescheiden de wereld verbeteren

‘ Je hebt twee jetons. Wanneer je praat met mensen die problemen hebben, kun je ofwel kiezen voor de jeton die zegt: “Het valt allemaal wel mee” of je kunt kiezen voor de jeton die zegt: “Dit is het einde van de wereld.” Als jij de ene jeton neemt, neemt de klant de andere. ’

**JEAN-LOUIS GASSÉE, FRANS ZAKENMAN EN
VOORMALIG CEO VAN APPLE FRANKRIJK.**

Organisaties zijn verhalen die we aan elkaar vertellen. Ze bevatten informatie over waarom mensen samenwerken en welke doelen ze willen bereiken. De manier waarop je dat verhaal vertelt, bepaalt mee het resultaat. Bescheiden verhalen leveren bescheiden resultaten op. Je kunt dus maar beter een succesverhaal leren vertellen. Toch is het niet altijd even gemakkelijk om dat in de praktijk ook te doen.

Enkele jaren geleden gaf ik een lezing in het Centraal Museum in Utrecht. Ik mocht er spreken over storytelling voor Nederlandse mu-

sea. Tijdens de vragenronde waren we al een tijdje voorbeelden aan het bespreken van organisaties die de dingen fout hadden aangepakt. ‘Zijn hier ook mensen die een voorbeeld hebben van een publieksstrategie die wel heeft gewerkt?’ vroeg ik. Enkele mensen staken gelukkig hun hand op. ‘En dan is het nu hoog tijd voor een succesverhaal’, grapte ik en ik richtte me tot de vrouw met de opgestoken hand. Ik vroeg haar in welk museum ze werkte. ‘Nou, succesverhaal ..., zo zou ik het nu ook weer niet noemen’, begon ze aarzelend. Ik merkte dat ik in de fout gegaan was: zeggen dat je aanpak gewerkt heeft is één ding, maar om daar nu meteen het label ‘succesverhaal’ op te kleven, dat was een brug te ver. Het is beter om bescheiden te zijn.

Door vaak in Nederland te werken verloor ik de illusie dat die bescheidenheid vooral iets Belgisch is. Ik groeide namelijk op met het idee dat Nederlanders veel assertiever waren dan wij, stille Belgen, maar dat bleek keer op keer niet het geval. Wanneer we hardop moeten zeggen dat we goed zijn in iets, lijkt er zich een razendsnel proces in onze hersenen af te spelen. Blijkbaar verschillen die hersenen niet zo sterk aan beide kanten van de landsgrens.

Succes claimen voelt gevaarlijk aan. Je bent meteen vatbaar voor kritiek. Het is een variant op het citaat van de Franse zakenman Jean-Louis Gassée dat ik hierboven aanhaalde. Als je de negatieve jeton trekt (‘Ach, ik doe maar wat, hoor’), dan nodig je de buitenwereld uit om positief te reageren: ‘Maar nee, je doet dat best goed!’ Maar als jij de positieve jeton trekt en heel positief praat over je werk, dan blijft de buitenwereld zitten met de kritische jeton: ‘Wie denk je wel dat je bent?’ Mensen hebben dus een onmiskenbare sociale incentive om bescheiden te zijn. Tegelijk blijkt keer op keer dat mensen net honger hebben naar succesverhalen. We vinden het prettig om aan te sluiten bij een inspirerende beweging die de wind in de zeilen heeft.

Een museum dat overal op de toeristische lijstjes prijkt als must-see? Daar willen we zijn.

We houden dus van succesverhalen, maar niet van mensen die succes claimen. En al helemaal niet als we het zelf moeten doen. Die paradox is wezenlijk. Ik herken hem natuurlijk niet alleen bij mijn klanten, maar ook in mijn eigen ondernemerspraktijk. Het voelt veiliger om bescheiden te zijn. Toch is jezelf leren verkopen het grootste geschenk van het zelfstandige ondernemerschap: het betekent dat je je bewuster moet worden van je sterktes, valkuilen en opportunititeiten. Je sterktes leren koesteren wordt dan een vorm van persoonlijke groei. Valse bescheidenheid is dan een remmende factor. Dat geldt voor mensen, maar ook voor organisaties en bedrijven. Tijdens dat vragenronde in het Centraal Museum had ik plots een helder inzicht. Zou het kunnen dat we als mensen zo sterk aangetrokken worden door succesverhalen, precies omdat we het van nature lastig vinden om ons eigen werk als succesvol te omschrijven? Succesverhalen zijn namelijk zeldzaam en dus een gewild goed!

Die spanning tussen bescheidenheid en succesverhalen deed me terugdenken aan mijn eerste werkervaring. Als twintiger werkte ik als ambtenaar bij de stad Antwerpen en binnen die stedelijke administratie werd een onderscheid gemaakt tussen ambtenarenlogica en politieke logica. Ambtenaren, zo vertelden we onszelf, handelden in voorzichtige en objectieve feiten. Politici daarentegen gingen lichtzinniger om met de waarheid. Ze durfden al eens een verhaal vertellen op zo'n manier dat het beter klonk dan het in werkelijkheid was. Dat politieke vermogen om dingen te 'spinnen' werd maar matig gesmaakt door de ambtenarij. Op dezelfde manier hadden politici een gloeiende hekel aan de gewoonte van de administratie om elk plan te ondermijnen met een overvloed aan mitsen en maren. Zinnen waarin elk woord

wekenlang was afgewogen door ambtenaren, werden door politici soms vlak voor de goedkeuring van een voorstel volledig herschreven. Zo was er de zin ‘negentien van de honderd lokalen worden dit jaar brandveilig gemaakt’, die plots werd herschreven tot: ‘We maken de 20% onveiligste lokalen brandveilig.’ Dat is technisch niet hetzelfde, maar het klinkt een stuk beter.

Dat verschil in politiek en ambtelijk denken heeft te maken met een andere opdrachtgever. Ambtenaren werken voor het systeem. Ze moeten ervoor zorgen dat de machine blijft draaien en dat het kostenefficiënt en binnen de wetgeving gebeurt. Politici daarentegen werken voor hun kiezers. Zij moeten er dus voor zorgen dat hun kiezers het gevoel hebben dat er goede beslissingen genomen worden in de stad. Soms zijn die twee opdrachten tot in de details verenigbaar. Vaak zijn ze dat echter niet. Door de aard van hun opdrachtgevers zijn politici – veel meer dan ambtenaren – geneigd om succesverhalen te vertellen. Want als zij hun verhaal niet wervend genoeg vertellen, worden ze de volgende keer weggestemd. Organisaties nemen te vaak die ambtelijke taal over. Bij kunstencentra, scholen, ziekenhuizen en musea gaat het vaak over *running the business* en niet over het verkopen van een droom. **In werkelijkheid is het verhaal van een organisatie een evenwichtsoefening: voldoende dicht bij de nuchtere feiten, maar nooit te ver van de droom die verkocht moet worden.** In dit boek wil ik organisaties, en vooral hun leiders, overtuigen om zich wat vaker als politici te gedragen en meer te gaan vertellen voor het publiek in plaats van voor het systeem.

‘*Se non è vero, è ben trovato*’
(Zelfs als het niet waar is, is het goed verzonnen)

ITALIAANS AFORISME

Misschien voel je als lezer al wat weerstand. Meer gaan vertellen als politici klinkt namelijk verdacht. Telt de waarheid dan niet? Moeten we in deze tijden van fake news en propaganda net niet dichter bij de feiten leren blijven? Zou de wereld geen betere plek zijn als leiders van organisaties zich gewoon netjes aan de nuchtere realiteit hielden? Het korte antwoord is: nee. Mensen worden verbonden door verhalen, niet door droge feiten. Dat komt omdat we nogal rare zoogdieren zijn. We worden onaf geboren en het duurt jaren voor we voor onszelf kunnen zorgen. En zelfs wanneer we dan eindelijk zelfstandig zijn, zijn we nog altijd niet bijzonder sterk of snel. Je zou denken dat onze onderlinge afhankelijkheid een groot nadeel is tegenover sterke, zelfstandige dieren, maar toch doen we het als diersoort lang niet slecht. Net door die zwaktes hebben we bijzonder goed moeten leren samenwerken. Een kleine *Homo sapiens sapiens* kan niet zoveel beginnen tegen een groot roofdier, maar zet een paar slimme apen bij elkaar en ze bedenken wel een plannetje. Uit ons talent voor samenwerking ontstond onze taal en uit onze taal onze verhalen. Veelvoorkomende elementen van onze verhalen – denk bijvoorbeeld aan de opbouw begin-midden-einde – bestaan in de realiteit vaak niet, maar het zijn trucjes die ons helpen om de wereld te begrijpen. In het Engels heet dat *sensemaking*, letterlijk: het creëren van betekenis. Het is precies dit verhalende talent dat ons in staat stelt om samen te jagen op gevaarlijke dieren die veel sterker en sneller zijn dan wij.

Waarom dit korte uitstapje naar de menselijke biologie? Doorheen dit boek zullen we vaststellen dat organisaties gewoon verhalen zijn

die we aan elkaar vertellen. De structuur en inhoud van dat verhaal bepalen dan ook de uitkomst.

Die verhalen gaan vaak niet over hoe we de wereld begrijpen, maar over hoe we vinden dat die wereld zou moeten zijn. Over dromen en ambities dus. Hoe vertel je bijvoorbeeld over een school? Je zou scholen kunnen omschrijven aan de hand van het aantal fietsenstallingen, hun jaarlijkse waterverbruik of het gewicht van hun bakstenen muren, maar vraag een willekeurig iemand om een school te omschrijven en het gaat al gauw over een plaats waar jonge kinderen slimmer gemaakt worden en waar ze zich leren ontwikkelen tot volwassenen die mee kunnen draaien in de wereld. Voor dat verhaaltje hebben we veel over. Niet alleen steken we er veel belastinggeld in, maar jarenlang organiseren ouders hun leven zodanig dat ze hun kinderen elke weekdag naar die school brengen. En nog vele jaren later wordt tijdens een sollicitatiegesprek soms opnieuw gevraagd naar je diploma: het bewijs dat je dat schoolverhaal afgerond hebt.

Je kunt het verhaal van een school op heel verschillende manieren vertellen.

- Scholen zijn plekken waar jonge kinderen worden gekneed tot kritische burgers die de maatschappij van morgen vormgeven.
- Scholen zijn plaatsen waar kinderen een vak leren zodat ze later een goede baan kunnen vinden.
- Scholen zijn plaatsen waar leerlingen vlot leren rekenen, talen spreken en algemene kennis opdoen die hen later in het leven zal helpen.

Die verschillende verhalen zorgen straks voor een heel andere definitie van succes, maar wat ze wel gemeen hebben is dat ze elk op

hun eigen manier een betere wereld verbeelden. Verhalen over een betere toekomst kun je ook missies noemen. Feitelijke statements zoals ‘Elk kind moet naar school’ zijn geen verhalen. Je kunt ze alleen onderschrijven of in twijfel trekken, maar ze nodigen nooit uit tot meedoen.

‘Ik heb twee CEO’s meegemaakt in de tijd dat ik er werkte’, vertelde een oud-medewerker van een grote zorgorganisatie me. ‘De eerste CEO zag je niet zo heel vaak, maar telkens wanneer de man een speech gaf, dacht ik bij mezelf: “ja, hier wil ik voor gaan.” De tweede CEO had die bevoegdheid niet. Hij had het alleen maar over zijn plannen om de grootste speler in de sector te worden, en dat geloofden we een stuk minder.’

Als je wilt dat andere mensen hun schouders mee onder jouw organisatie zetten – als teamlid, als klant of als geldschieter – dan heb je een wervend verhaal nodig, geen droge feiten. Daar gaat dat Italiaanse gezegde over: *Se non è vero, è ben trovato*. Als het niet waar blijkt te zijn, is het op zijn minst goed verzonnen. De kracht van verhalen zit namelijk in dat verzinnen, in de verbeeldingskracht. Is de waarheid dan niet belangrijk? Natuurlijk wel. Een verhaal moet ook geloofwaardig zijn, en dat is lastig wanneer het wordt tegengesproken door de feiten.

EEN DRUPPELTJE BLOED

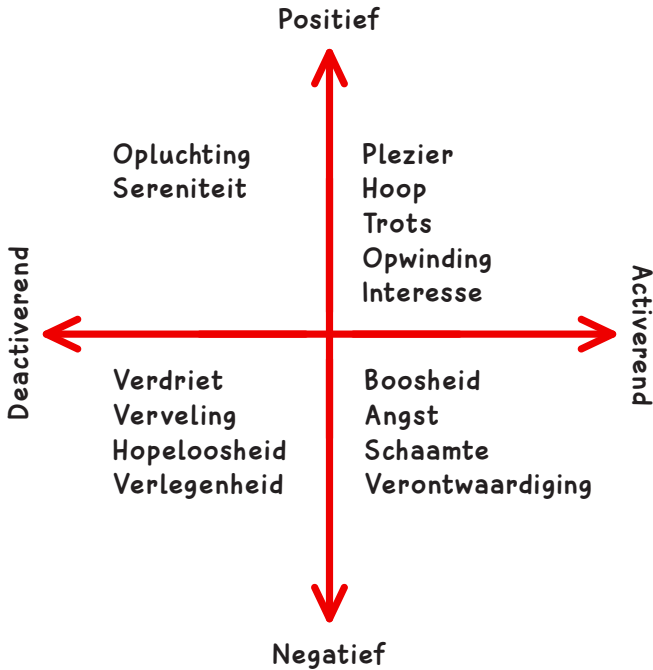
Wanneer de feiten niet meewillen, is het voor bevolgen vertellers verleidelijk zich in een grijze zone te begeven. Wat begint als retorische overdrijving of als het weglaten van hinderlijke feitjes, glijdt al snel af naar pure leugens. Soms zelfs naar fraude.

In 2018 werd het Amerikaanse bedrijf Theranos opgedoekt. De medische start-up leek goud in handen te hebben toen bleek dat ze revolutionaire meetapparatuur had gebouwd die met één goedkoop prikje bloedanalyses kon uitvoeren waarvoor normaal gesproken een hele batterij tests nodig was. In 2013 haalde het bedrijf het nieuws toen het een deal met een grote Amerikaanse supermarktketen binnenhaalde. Voortaan hoefden mensen niet meer naar het ziekenhuis, maar konden ze zich lekker handig in de supermarkt laten testen. In de praktijk bleken die tests niet altijd even betrouwbaar. En om te vermijden dat er tijdens een presentatie aan een belangrijke investeerder een fout gebeurde, werd de demonstratie vervalst. Eerst gebeurde dat een keer, en slechts een beetje, maar gaandeweg ontspoorde het verhaal van Theranos. Hoe meer investeringen het ophaalde en hoe meer prijzen het won, hoe groter het kernprobleem werd. Eenvoudig gezegd: ook Theranos kon geen twintig resultaten halen uit één druppeltje bloed. Het product werkte niet en de leugen kwam uit. De oprichter en CEO Elizabeth Holmes zit nog altijd in de gevangenis.

Goede verhalen en feiten staan dus soms op gespannen voet, maar ze sluiten elkaar niet uit. Een goed verhaal dat gebouwd is op leugens stort op een gegeven moment in. Maar net zo goed is het een misverstand om te denken dat een reeks correcte feiten automatisch een goed verhaal vormt. Hoe ongemakkelijk de conclusie ook is: mensen hebben niet genoeg aan de waarheid, ze hebben ook een droom nodig. De waarheid bouw je met feiten, de droom bouw je met verhalen en woorden.

Activerende en deactiverende emoties

Sommige verhalen bereiken luisteraars gemakkelijker dan andere. Verhalen over verdriet delen we niet zo gemakkelijk, maar verontwaardiging kunnen we zelden voor onszelf houden. Het is dan ook geen toeval dat de algoritmes van onlineplatforms zoals Facebook of Instagram veel vlotter verontwaardigde boodschappen verspreiden dan nuance. Het is ook de reden waarom kranten gemakkelijker over schandalen schrijven dan over kleine stapjes vooruit. De Duitse psycholoog Reinhard Pekrun omschrijft dit als het verschil tussen activerende en deactiverende emoties. Het is een onderbelicht inzicht in hoe verhalen werken. Sommige emoties zetten mensen aan tot actie, bij andere emoties kruipen we in een hoekje. Het onderscheid tussen positieve en negatieve emoties is daarbij niet eens zo belangrijk. Zoals je in het schema kunt zien, kunnen activerende en deactiverende emoties namelijk zowel positief als negatief zijn.



Activerende emoties zetten ons aan tot daden. Als je boos bent, moet er iets gebeuren. Deactiverende emoties daarentegen schakelen ons uit. Ze zorgen dat we inactief worden.

De emotionele ondergrond van een verhaal bepaalt dus hoe makkelijk je je publiek overtuigt. Wervende verhalen kun je namelijk alleen schrijven met activerende emoties.

Vergelijk het verhaal hieronder. De ene keer is het geschreven vanuit een activerende emotie, de tweede keer vanuit een deactiverende. Voel je het verschil?

| Activerende emotie | Deactiverende emotie |
|---|--|
| Het buurthuis draait als nooit tevoren. Dat is superspannend, maar daarvoor hebben we jouw hulp meer dan ooit nodig. Word vandaag nog vrijwilliger! | We krijgen het vele werk in het buurthuis niet rond. We hebben helaas echt te weinig vrijwilligers. Zou jij niet willen meedoen? |

Het eerste verhaal is verteld vanuit spanning en enthousiasme, en dat werkt aanstekelijk. De versie met de deactiverende emotie (hopeneloosheid en *overwhelm*) is dan weer allesbehalve wervend. Wie wil nu vrijwilliger worden in zo'n miserieverhaaltje? Als jouw organisatie de moeite waard is om eraan bij te dragen, is het zeker de moeite om het verhaal zo te vertellen dat mensen willen meedoen. Laat het dus duidelijk zijn: droge feiten en verhalen zijn twee verschillende dingen. **Het is een misverstand dat feiten voor zich spreken. Het is minstens even belangrijk – zoniet belangrijker – dat de dingen *ben trovato* zijn. Dat is de essentie van bewust verhalen vertellen: de feiten kun je niet kiezen, de vorm van je verhaal wel.**