

# GEWELDIGE LEIDERS ZIJN VERHALENVERTELLERS

LOGOS - ETHOS - PATHOS & RETORICA  
GELOOFWAARDIGHEID ALS PERSOON NEERZETTEN



## VERHALEN VERTELLEN.

“Een goed verhaal wint het altijd van de logische argumenten”, zo is het gezegde in de retorica. In welke sector je ook werkt, het gaat altijd om mensen, mensen en mensen. Het echte verhaal van organisaties zit in mensen, hun passie, hun ervaringen, hun beleving. Wanneer je geen tijd hebt om veel zichtbaar te zijn en verhalen te vertellen, wanneer heb je dan wel tijd voor je mensen? Jezelf bekwamen als ‘verhalenverteller’ is zowel door leiders als voor adviseurs wellicht de belangrijkste vaardigheid. Je wilt immers je publiek raken en je mensen met je meekrijgen.

**Logos, Ethos en Pathos.** Zo noemden de oude Grieken destijds al de kunst van de redevoering, de Retorica.



“All that really matters is the **power of your story**.  
If you are focused on anything else,  
you are wasting your time and resources”.

PLATO  
ROUGHLY 380 B.C.

Een paar essentiële inzichten vooraf:

- Mensen zoeken in het dagelijks leven naar betekenis en naar een bijdrage van zichzelf aan een waardevol doel. Die waardevolle bijdrage helpen creëren is de taak van leiders. Die zit meestal niet in het werk of het project zelf, maar in het WAAROM van het resultaat dat we nastreven.
- Hoe je iets vertelt, bepaalt eerst de beeldvorming over jou en dan ook het denken over zaken en mogelijk zelfs het gedrag dat je bij anderen met je verhaal oproept.
- Een speech, een verhaal, moet niet gaan om jou als spreker, maar om je publiek; iedereen in de zaal wil zichzelf graag persoonlijk kunnen herkennen in het verhaal.
- Story telling gaat over ‘geloofwaardigheid’; het gaat bovenal om wie we zijn i.p.v. wat we zeggen. Hoe vaker je jezelf afstandelijk opstelt, hoe vaker je jezelf verontschuldigt, des te ongeloofwaardiger je verhaal overkomt.
- Een kleine glimlach zorgt voor verbinding via onze spiegelneuronen. Het persoonlijk maken van je verhaal door iets over jezelf vertellen, verkleint de afstand tot je publiek.

Mensen overtuigen met slechts je sterke argumenten lukt vrijwel nooit. Sterke argumenten op basis van een goede logica helpt natuurlijk. Maar ... mensen vinden het moeilijk om afscheid te nemen van hun eigen standpunten en inzichten. Hun eigen argumenten moeten inleveren en inwisselen voor jouw sterkere argumenten valt psychologisch zwaar. Het is alsof het een beetje ‘verloochening’ aan je zelf is, dat je je standpunt inwisselt. En ook geldt dat je het jezelf kunt verwijten niet zelf dat betere inzicht te hebben bedacht. Dit kan voelen als falen. Dus is het beter mensen zelf tot het inzicht te helpen komen en het daardoor van henzelf te laten worden. Dat gaat vaak in stappen en na ‘een nachtje slapen’. Vooral wanneer je mensen vragen meegeeft in plaats van meningen en antwoorden.



## LOGOS, ETHOS & PATHOS.

Een goed verhaal, een sterke presentatie of speech is opgebouwd langs deze drie principes:

**Logos:** juiste feiten en goede argumenten.

*De Logica van de feiten – ben je helder – klopt je betoog.*

**Ethos:** geloofwaardigheid van de spreker.

*Overtuigingskracht als persoon – wat straal je uit – oogcontact – betrouwbaarheid – sympathie – “sprezzatura”, de schijn van moeiteloosheid.*

**Pathos:** affectie met het publiek.

*Bespelen van het publiek dat zich laat bespelen, inspelen op emotionele geneigdheden (angst versus veilig en gevaar versus perspectief); hoe lees ik mijn publiek ...*



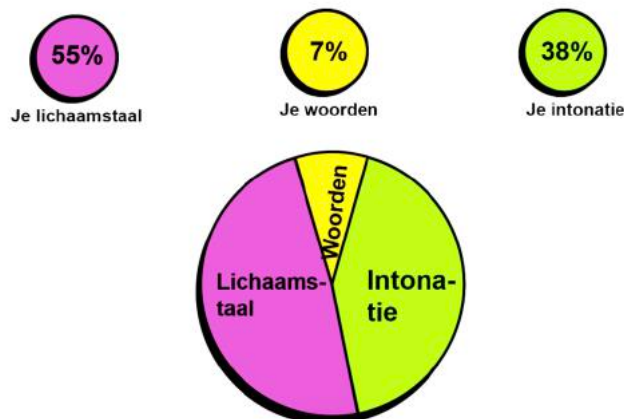
“Een goed verhaal wint het altijd van de logische argumenten”, zo is het gezegd in de retorica.

ONS BREIN HERKENT SIGNALLEN ONMIDDELLIJK.

Onze brein kan razendknap en pijlsnel emoties onderkennen: plezier, veiligheid, onrust, gevaar, kansen, lust. Onze biologie stimuleert ons brein. Dit gebeurt volledig onbewust.

Die herkenning van signalen gebeurt al sinds mensenheugenis op dezelfde manier. We kijken, we luisteren, we denken en we bouwen beelden over iets en iemand volledig automatisch op. Totdat er ‘afwijkingen’ zijn, die nieuwe prikkels veroorzaken. Steeds weer gaat het er om ‘is het veilig of is er gevaar’. Ons onbewuste brein draait altijd op de achtergrond mee.

Zo is het ook op het werk. Is mijn manager congruent in boodschap en doen en laten? Is er hier gevaar voor ontslag of ben ik veilig. Vinden ze me hier goed en goed genoeg, of ben ik straks overcompleteet. Doe ik het hier goed of bungel ik onderaan ... in de ogen van de anderen. Vinden ze me goed genoeg om straks promotie te maken? Daarom is de belangrijkste les in story telling wel dat je woorden weliswaar juist moeten zijn, maar niet het belangrijkste zijn om mensen te overtuigen. Alleen sterke argumenten doen het niet, schreven we al. Bij ons mensen is het vooral de intonatie en het non-verbale gedrag dat we opmerken en op basis waarvan we al dan niet overtuigd raken. Meent de spreker deze boodschap? Is het oprecht?



Deze twee inzichten, logos-ethos-pathos en 55-7-38, zijn de basis voor succesvol story telling. Hierna werken we deze elementen dan ook verder uit.

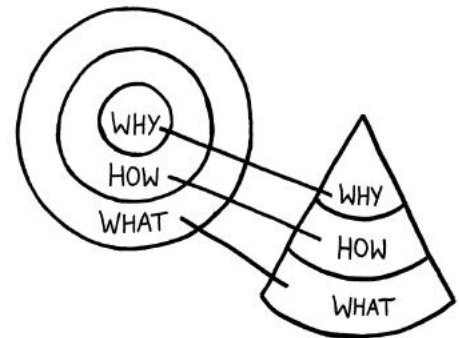
## LOGOS - THE GOLDEN CIRCLE: WHY, HOW, WHAT.<sup>1</sup>

Geweldige leiders werken vanuit 'the golden circle' van Simon Sinek, want ze weten dat 'de WAAROM' helder hebben, voor mensen de meeste inspiratie, toegevoegde waarde en duiding geeft aan mensen. Dus zeggen wat er moet gebeuren en hoe het tot resultaat leidt is NIET genoeg.

*Als het om het bereiken van resultaten gaat, weet iedereen wat hij moet doen, een gedeelte weet hoe het 't beste kan, maar weinigen weten **waarom** het resultaat ertoe doet.*

Neem Apple's iPhone als voorbeeld. Apple levert een apparaat. Wat zijn de specificaties, de afmetingen, het geheugen, de batterijduur, .... HOE de iPhone veel mogelijkheden heeft door apps te installeren biedt al meer inzicht in de klant van het nut en de mogelijkheden. Hoe het gebruiksgemak van het apparaat je helpt.

Dat een iPhone een verschil in je manier van leven wil maken, dat zet mensen pas echt aan tot denken wat dit product voor ze betekent. Het gehele ontwerp van een unieke combinatie van hard- en software is gemaakt voor de ultieme gebruikservaring die jij elke dag ervaart en waardoor jij een gepersonaliseerd apparaat als een verlengstuk in je leven beleeft.



© 2013 Simon Sinek, Inc.

### WHY

In de Golden Circle van Simon Sinek staat 'waarom' voor het doel, zoals wat de aanleiding is of wat je geloof over een bepaald iets is. Weinigen weten waarom ze bepaalde dingen doen. Met 'waarom' wordt bedoeld wat je doelstelling is, je drijfveer, je purpose of geloof. Waarom bestaat je organisatie en waarom doet het ertoe voor anderen? Wat is je drijfveer voor de maatschappij, voor toekomstige generaties, voor mensen en dieren, voor .... Belangrijk is dat de grootste woorden, de beste zijn en winst maken geen geldige 'waarom' vormen. Daarom zegt Apple's voormalig CEO Steve Jobs: *"Only when we dare to think different, we are truly able to build products that can change our lives."*

### HOW

Het 'hoe' staat voor het proces. Het betreft de werkwijze die om te (kunnen) realiseren waar het 'waarom' voor staat. Bij 'hoe' wordt ingegaan op het onderscheidend vermogen, zoals speciale waarde-voorstel, bedrijfseigen proces of Unique Selling Proposition. Voor Apple geldt hier bijvoorbeeld het geïntegreerd hard- en softwarecomplex dat jouw persoonlijke informatie in een iCloud beschermt en overal toegankelijk maakt.

### WHAT

Het 'wat' staat voor het leveren van een product of dienst die leidt tot een resultaat. Dat resultaat is de uitkomst van 't 'waarom', ofwel het bewijs. Het is het concrete werk of het tastbare product.

Geweldige leiders leggen altijd uit WAAROM iets mogelijk of nodig is. En niet slechts de 'HOW and WHAT'. Als je op jouw verhaal een wazige blik terugkrijgt bij je mensen, dan is je 'WHY' nog niet helder genoeg gemaakt.

<sup>1</sup> Begin met het WAAROM. The golden circle, Simon Sinek, 2011

## ETHOS - WAT DOEN MENSEN ALS ZE NAAR JE VERHAAL LUISTEREN.

KENMERKEN VAN DE 'ALLURE' ZITTEN IN DINGEN ALS.

Ze kijken allereerst naar jou! Op basis van deze eerste indrukken vormen ze zich gelijk een beeld van jou als spreker. Jouw allure inzetten betekent zoveel als een indrukwekkende stijl neerzetten waarmee je geloofwaardigheid toeneemt. Jij bent het verhaal. Je zet het verhaal echt neer. Welke elementen spelen hierbij een rol?

**Spreken in het openbaar, zowel direct kunnen opstaan en spreken als formeel presenteren.**

Oefen je presentatietechniek in verbaal en non-verbaal gedrag, heb aandacht voor symboliek en anekdotes. Kun je makkelijk opstaan tijdens een vergadering en een verhaal doen? Kun je beeldend vertellen, opdat mensen graag naar je luisteren. Kun je je ego in de tas houden?

**Stemgebruik en Intonatie.**

Spreek rustig met een lage frequentie (=lage toon, des te meer 'bass' des te beter) en haal adem via je buikholte i.p.v. je borstkasholte. Een innerlijke rust door ademhaling via je buikholte leidt tot meer lucht tijdens het spreken. Het toont ook rust. Rust in combinatie met een lage toonsoort stellen je publiek op hun gemak. Je voelt jezelf kennelijk op je gemak bij deze boodschap, zo ervaart je publiek dat. Dit is voornamelijk onze biologie die zo werkt.

**Unieke persoonlijkheidskenmerken.**

Iedereen is anders en dat biedt kansen voor unieke kenmerken, dus benut deze. Soms is dat jeugdige enthousiasme dat aanstekelijk werkt. Of het is de wijze rustige en overwogen uitstraling die vertrouwen wekt. Of het is innemend luisteren, oprechte interesse tonen en direct voelen wat mensen beweegt. Of het is een beetje andere, iets afwijkende stijl van uiterlijkheden die je charmant maken. Kortom alles wordt gadeslagen en gewogen, dus wees je ervan bewust. En ... wees jezelf, er zijn al zoveel anderen, zo zei de schrijver Oscar Wild. Je hoeft geen rol te spelen.

**Kleding, uitstraling.**

Verzorgde kleding, passend bij het niveau waarop je werkt en een verzorgde uitstraling. Passend ook bij je publiek. Verzorgd gekleed gaan is dus niet altijd in 'business suit', het kan ook heel informeel zijn, zelfs nonchalant. Maar nooit slordig. Veel mensen letten bijvoorbeeld op rafelrandjes aan kleding en afgetrapte schoenen. Dat is niet handig als uitstraling.

**Lichaamshouding.**

Rechtop, stevige (boven)hand schudden, houd je armen losjes langs lichaam of voor je buik, ellebogen iets naar buiten gekromd, kleine spreidstand.

Bij al deze punten kun je natuurlijk denken ... so what ... ze nemen me maar zoals ik ben. Dat mag je ook denken. Weet dan dat je in het begin op een achterstand staat in het brein van een groot deel van je toehoorders. Die achterstand moet je eerst goed maken willen ze je verhaal met interesse volgen en accepteren. Uiteindelijk willen de toehoorders zich kunnen identificeren met de spreker van het verhaal.

**Lach!**

De (glim)lach werkt ontwapenend, aanstekelijk, je gezicht toont vriendelijker, minder bedreigd voor je publiek waardoor het aangaan van de relatie met jou makkelijker wordt.



## PATHOS - WAAROM ZOU IK NAAR DIT VERHAAL LUISTEREN?

Verhalen vertellen, motivatie speeches, aankondigingen van veranderingen et cetera doen leiders om hun mensen te informeren (Logos), te inspireren, te activeren (Pathos). Vervolgens willen we dat het verhaal blijft hangen en dat mensen er actiebereidheid door voelen. De aantrekkingskracht leidt tot zin om bij te dragen, vanuit een geloofwaardig verhaal (Ethos). En een combinatie van noodzaak en aanstekelijke perspectief leidt tot emotionele triggers die bij mensen bekliven.

Bij de uitnodiging voor het bijwonen van een speech of verhaal heeft het grootste deel van je publiek een aantal vragen voor zichzelf:

- ✓ *Waarom zouden we naar deze man of vrouw moeten luisteren?*
- ✓ *Waarom zou ik naar dit verhaal moeten luisteren? Hoe belangrijk is dit?*
- ✓ *Hoelang gaat dit duren en hoeveel tijd wil ik eraan spenderen?*
- ✓ *Wat heeft deze man of vrouw mij te zeggen over wat ik nog niet wist?*

En vervolgens vragen ze zich af ...

- ✓ *Is het leuk of saai?*
- ✓ *Is het een goede boodschap die mij raakt en mijn belang dient?*
- ✓ *Voel ik me aangesproken door deze boodschap en dit betoog?*
- ✓ *Voel ik me begrepen en wordt mijn emotie geraakt bij het onderwerp?*



Daarom moet je als spreker proberen je mensen te raken. Raken is emotie. Zonder emotie is je verhaal een 'feitenlijst'. Dus vooraf bedenken 'waar zit de trigger voor de mensen' is de kern van je voorbereiding, nadat je inhoudelijk hebt bepaald wat je wilt vertellen.

Alleen wanneer je het 'EMOTIONAL CENTER' te pakken hebt, kun je je publiek meenemen:

- Waar zitten ze met hun gedachten, emoties?
- Wat raakt hen, wat houdt hen bezig?
- Wat hebben ze nodig, wat verwachten ze?
- Wat zouden ze willen weten, waar zijn antwoorden op nodig?
- Wat zijn hun tradities, wat is hun gezamenlijke verleden, waar is erkenning nodig?
- Wat zijn hun idealen, waar zijn ze trots op, wat willen ze verder brengen?
- Hoe gaan ze met elkaar om, wat is de norm hier, wat is wennen voor hen?

**Wanneer je de inhoud van je verhaal hebt voorbereid, dien je een 2<sup>e</sup> voorbereiding te doen. En die gaat over 'hoe raak ik mijn publiek'.**

WANNEER HEB JE EFFEECT MET JE VERHAAL?

Wanneer mensen na afloop van je verhaal of tegen elkaar zeggen ...

*... deze man/vrouw zegt precies zoals ik het zou zeggen.*

*... deze spreker zegt wat ik ervaar en zoals ik het voel.*

*... zo kon ik het niet verwoorden, maar dat is wel wat ik denk en voel.*

*... ik denk dat deze spreker het bij het rechte eind heeft.*

STERKE argumenten zijn nodig en de logica ervan doet er toe ... maar ze overtuigen pas als de emotie geraakt wordt. EMOTIE heeft altijd ... een WAARDE, een PASSIE, een OVERTUIGING en/of een BELANG. Mensen doen zelden iets zonder reden ... ook al is deze vaak onderbewust.

HOE KRIJG JE MENSEN AAN JE LIPPEN VANAF DE EERSTE ZIN?

Waarom ik? Waarom nu? Vroeg Obama zich af in zijn speech die maakte dat hij de staat IOWA won en later tot president verkozen werd. "Change, Yes we can" is hier geboren.<sup>2</sup> En bij de overwinning in 2008 opende hij met de woorden: "This is your victory!".



Een paar voorbeelden van een sterke opening:

Start met een vraag die de kern van de emotie/interesse van je publiek raakt.

*"If there is anyone out there who still doubts that America is a place where all things are possible; who still wonders if the dream of our founders is alive in our time; who still questions the power of our democracy, tonight is your answer."*

Of wat dichter bij huis ...

*Waarom hebben we verandering nodig?*

*Waarom is het zo moeilijk om een relatief makkelijk probleem op te lossen, ... de transitie van brandstof naar de zonnecel in de auto.*

Start met een statement dat paradoxaal is of je meteen aan het denken zet.

*De techniek is beschikbaar, de mindset nog niet en daarom stagneert de meest belovende omschakeling voor de auto-industrie.*

Start met een verhaal alsof je het aan een jongere vertelt:

*... ik maakt iets geks mee waarvan ik een beetje in de war raakte ...*

*... moet je je eens voorstellen dat ...*

*... wat mijn visie op ... voorgoed veranderd heeft ...*

Vervolgens houd je een kleine pauze om je publiek te laten denken ... en de gelegenheid te geven om het antwoord te willen horen. Weet je nog van wat we hiervoor schreven ... het publiek laat zich graag vermaken en verleiden!

DE WETTEN VAN RETORICA.

Met taal kun je overtuigen, door de juiste woordkeus die een denkkader meegeeft en daardoor blijft beklijven bij je publiek.

Hoe kun je overtuigen met één woord of één metafoor: **FRAMING**

*De hypotheekrente aftrek of "villa subsidie"*

*Ons leven verandert er is sprake van "een nieuw normaal"*

*"Change ... Yes We Can!"*

*"Make America Great Again"*

Een andere interpretatie van dezelfde werkelijkheid (verandering van emotie)

*Ben je voor euthanasie of ben je "pro life" en voor "een voltooid leven"*

*Zijn asielzoekers, asielvragers uit nood of "gelukszoekers"*

"Retorica is zo oud als Rome". Zie hier het standbeeld van de Romeinse senator Cicero die bekend was om zijn welbespraaktheid. Hij schreef in 55vChr het traktaat "Il Oratore", de redenaar, waarin naast woordkeus, ook lichaamstaal en gebruik van de stem al meegenomen zijn als vormen waarin je je dient te bewamen.



<sup>2</sup> Obama gebruikte veelvuldig goede tekstschrijvers die zijn achterban goed aanvoelden. Jon Favreau en Sarada Peri zijn hier voorbeelden van.

En dan vouwt Mario Draghi zijn handen en spreekt in alle rust met donkere stem de boodschap uit die in 2012 de Euro redde: „Er is een andere boodschap die ik u vandaag wil meegeven.“ De zaal spitst de oren. „Binnen haar mandaat, binnen haar mandaat, staat de ECB paraat om al het nodige te doen om de euro te behouden.“ En, na een kleine pauze: „En geloof me, dat zal genoeg zijn.“  
Zo is economie ineens ook psychologie.

