

LEIDER SCHAP EEN GIDS

Thecla Goossens

**Noordhoff
Business**

Leiderschap

Een gids

Ontwerp omslag en binnenwerk:
Jelle F. Post, Groningen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Antwoordnummer 13, 9700 vB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlennen.



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/
Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication

ISBN 978-90-01-89322-4
NUR 801

LEIDER SCHAP EEN GIDS

Thecla Goossens

Noordhoff
Groningen/Utrecht

Inhoud

Vooraf	6
1 Ben jij een leider?	8
Film - Das Leben der Anderen	9
Wat is persoonlijk leiderschap?	10
Ken uzelf	12
Zeven eigenschappen	15
Bouwstenen voor persoonlijke leiderschap	27
2 Wat is leiderschap?	34
Film - Invictus	35
Het belang van leiderschap	36
Definities van leiderschap	40
Het verschil tussen leiderschap en management	44
Leiderschap en macht	47
Onderzoek naar leiderschap	50
Literatuur over leiderschap	53
3 Wie is een leider?	56
Film - The Master	57
De leider op de voorgrond	58
Is leiderschap aangeboren of aangeleerd?	60
Theorieën over karakter en eigenschappen van leiders	61
Vrouwelijk leiderschap	64
De schaduwkanten van de leider	68
Mindsets van leiders	71

4 Wat doet een leider?	74
Film - The King's Speech	75
Leiderschapsstijlen	76
Van transactioneel naar transformationeel leiderschap	77
Taakgericht en/of mensgericht: het managerial grid	79
Situationeel leiderschap	82
Het concurrerende waardenmodel	85
Basisvaardigheden	88
5 Voor welke waarden sta jij?	94
Film - Schindler's List	95
Het belang van moreel leiderschap	96
Herkennen van waarden en normen	101
Integriteit	103
Morele competenties	106
De taak van de leider bij morele besluitvorming	108
6 Wie zijn jouw volgers?	114
Film - De Conformist	115
Geen leider zonder volger	116
De volgende leider	121
Verschillende generaties	123
De professionele volger	127
Het team als volger: groepsdynamica	130
Leiders en volgers in andere culturen	134
7 Kunnen we zonder leiders?	140
Film - Nineteen Eighty-Four	141
Kunnen we zonder leiders?	142
Kunnen we zonder leiderschap?	148
De kracht van de groep	151
Sturing aan zelfsturing	155
De toekomst: is jouw leider een algoritme?	159
 Leiderschapsdenkers	164
 Literatuur	206
 Register	209

Vooraf

Of het nu gaat om de klimaatverandering, de financiële crisis, migratie en oorlog, handelsverdragen of Europa, er klinkt een roep om leiders. Die leiders moeten richting geven, een visie uitdragen en onze identiteit vormen of beschermen. Tegelijk zien we een andere beweging. Uit diverse onderzoeken blijkt dat we op de werkvloer helemaal niet zo blij zijn met leiders. Driekwart van de medewerkers is al tevreden als hij of zij geen last heeft van de eigen leidinggevende, en dat geldt niet alleen voor 'professionals'. Misschien kunnen we in arbeidsorganisaties wel zonder leiders?

Je hebt een boek over leiderschap in handen. Dat is niet toevallig. Al jaren mag dit thema op een groeiende belangstelling rekenen. En terecht. Iedereen krijgt met leiderschap te maken en daarom is het handig er iets meer van te weten. Dit boek is geschreven als gids voor wie zich in leiderschap wil verdiepen en niet weet waar te beginnen. Het is geen *Leiderschap voor Dummies* en ook geen *Bluff your way into Leadership*. Het is een reisgids die het landschap beschrijft en de belangrijkste hoogtepunten uitlicht. Dan doen we in zeven thema's. De hoofdstukken hebben ieder een eigen onderwerp en kunnen ook afzonderlijk worden gelezen. Aan het eind van het boek zijn profielen van bekende en veel besproken leiderschapsdenkers opgenomen, met een korte weergave van hun gedachtegoed.

Als auteur van dit boek wil ik mij vooral dienstbaar opstellen aan de lezer die zich in leiderschap wil verdiepen. Maar ik heb zelf natuurlijk ook een visie. Zelfs al maak ik die niet expliciet, door de keuze van visies, denkers en voorbeelden worden mijn ideeën toch zichtbaar. Het is als bij het maken van een foto: de fotograaf staat er zelf niet op, maar door de keuze van

de invalshoek, de hoogte, de belichting en de uitsnede krijg je toch een beeld van wat hij of zij beoogt. Ik ben optimistisch over de ontwikkeling van een vorm van leiderschap die duurzaam en humaan is. Mijn opvatting over goede leiders verbind ik aan de meerwaarde die zij hebben voor anderen, voor een rechtvaardige samenleving, voor toekomstige generaties en voor het voortbestaan van onze planeet. En iedereen kan deelhebben aan dat leiderschap. Wanneer deze visie tussen de regels door zichtbaar wordt, nodig ik je van harte uit haar kritisch te beschouwen.

'Leadership is a we-thing'. Het schrijven van een boek is dat ook. Op deze plaats past daarom een woord van dank aan de studenten met wie ik de laatste jaren heb kunnen sparren over dit thema. Hun nieuwsgierigheid, ideeën en enthousiasme liggen ten grondslag aan dit boek. Mijn collega's wil ik bedanken voor het meedenken en filosoferen over leiderschap. Gabriël Anthonio en Jessica van der Heijden dank ik voor hun bijdragen aan de eerdere versie van het manuscript.

En dan nog iets. *Is leadership a he-thing?* Dat zou je wel denken als je kranten, managementtijdschriften of jaarverslagen van grote bedrijven leest. Kijk ook eens naar foto's van bijeenkomsten van politieke leiders. Het is wereldwijd nog steeds zo dat het overgrote deel van de leiders man is, en hoe dichter bij de top, hoe minder vrouwen we zien.

In sommige boeken, ook die over leiderschap, staat 'daar waar hij/zijn staat kan ook zij/haar worden gelezen'. Daarmee wordt de leesbaarheid vergroot, maar ook het idee dat normaal gesproken een man de leiding heeft en dat een vrouwelijke leider de uitzondering is. Dat beeld willen we niet versterken. Leiderschap is niet gekoppeld aan het Y-chromosoom. Daarom gebruiken we in dit boek toch de aanduiding 'hij of zij' en 'zijn of haar'.

Ik wens de lezers en lezeressen van dit boek veel inspiratie, leesplezier en een goede reis.

Thecla Goossens,
Groningen, zomer 2019

1

Ben jij een leider?

6 Als je uiteindelijk een beslissing moet nemen, is je enige houvast je waarden, je visie en de levenservaringen die je maken tot wie je bent.'

– Michelle Obama, jurist en voormalig First Lady of the United States

Film — Das Leben der Anderen



Das Leben der Anderen van Florian Henckel von Donnersmarck is een Duitse film uit 2006 over een agent van de Stasi, het Ministerium für Staatssicherheit, in de DDR. De film won de Oscar voor Beste Buitenlandse Film in 2007.

Het verhaal speelt, hoe symbolisch, in 1984 in Oost-Berlijn. De veiligheidsdienst controleert als een Big Brother alle burgers, onder wie de toneelschrijver Georg Dreyman en zijn vriendin Christa-Maria Sieland. Een agent van de Stasi, Gerd Wiesler, krijgt de opdracht hen af te luisteren. Wat hij dan nog niet weet is dat zijn baas een oogje heeft op Christina-Maria en daarom de schrijver uit de weg wil ruimen. Zeer plichtsgetrouw luistert Wiesler urenlang naar hun dagelijkse activiteiten, die een schril contrast vormen met zijn eigen saaie leven. Gaandeweg raakt hij geïnteresseerd in de boeken en theaterstukken waarover de twee en hun bezoek praten. Hij

begint zich te realiseren dat hij bij een organisatie werkt die aan de verkeerde kant staat van de grens tussen goed en kwaad. En dat zijn leiders uit eigen belang handelen.

Wiesler trekt zijn conclusies en neemt zijn verantwoordelijkheid. Hij besluit de schrijver en zijn vriendin in bescherming te nemen en verzint rapportages. Op deze manier blijven ze uit handen van zijn baas. Maar na een dramatische scène komt Wieslers bedrog uit en wordt deze agent met een geweten gedegradeerd.

De hoofdpersoon uit deze film, Wiesler, is geheimagent en werkt voor een onderdrukkend regime. Hij zou de bevelen van zijn leidinggevendenden moeten opvolgen. Maar hij neemt de regie over zijn leven in eigen handen. Daarin zien we persoonlijk leiderschap. Hij neemt verantwoordelijkheid voor zijn keuzes en aanvaardt de consequenties. Kalm en gedisciplineerd.

- Wat is persoonlijk leiderschap?
- Hoe leer ik mijzelf beter kennen?
- Hoe kan ik persoonlijk leiderschap ontwikkelen?
- Wat zijn de zeven eigenschappen van effectieve mensen?
- Hoe kan ik mijn visie overtuigend vertellen?
- Wat is er nodig voor discipline?
- Op welke manieren kun je luisteren?
- Wat is emotionele intelligentie en hoe is het te ontwikkelen?

Wat is persoonlijk leiderschap?

Wie anderen wil leiden, moet eerst zijn eigen meester worden, schreef de Engelse toneelschrijver Phillip Massinger al in de 17^e eeuw. Daarom beginnen we met persoonlijk leiderschap. Dat doen we aan de hand van een van de meest verkochte boeken op het gebied van leiderschap: *The seven habits of highly effective people* van Stephen Covey. In het Nederlands is het vertaald als *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Dit boek uit 1989 is in achtentertig talen vertaald en er zijn meer dan twintig miljoen exemplaren over de toonbank gegaan, exclusief twee miljoen luisterboeken. In feite is het een handleiding voor persoonlijk leiderschap.

Trainingen op het gebied van assertiviteit, timemanagement en persoonlijke effectiviteit worden tegenwoordig aangeboden onder de noemer Persoonlijk Leiderschap. Het is de laatste jaren een populair thema in organisaties en er is veel over geschreven. Persoonlijk leiderschap wordt gezien als een voorwaarde om succesvol te zijn. En wie wil dat niet? Dus zijn er heel veel zelfhulpboeken te vinden die de weg ernaartoe wijzen. De zoektocht naar het goede leven, naar een vervuld bestaan is al zo oud als de mensheid. Mensen willen gelukkig zijn. De eerste vraag is dus: waar word je gelukkig van? Over het algemeen gaat het antwoord verder dan een leven vol comfort en plezier. Uit onderzoek naar geluk blijkt steeds weer dat mensen gelukkig worden als ze iets voor een ander kunnen betekenen. De schrijfster Connie Palmén omschreef het als volgt: 'Geluk is een ideaal hebben en in de buurt komen van je ideaal.'

Wat is nu de relatie tussen persoonlijk leiderschap en geluk? We kunnen persoonlijk leiderschap definiëren als de vaardigheid jezelf te leiden.

Je bent leider en volger tegelijk. Dat klinkt heel overzichtelijk en dat is het ook. Maar het is niet gemakkelijk om autonoom – wat letterlijk zelfsturend betekent – te zijn. Het houdt in dat je zelfstandig afwegingen maakt en daar dus ook zelf verantwoordelijk voor bent.

Persoonlijk leiderschap

Bij ieder hoofdstuk in dit boek hebben we een film geselecteerd die het leiderschapsthema van dat deel goed weergeeft. In hoofdstuk 2 is dat de film *Invictus*. Deze film is genoemd naar een gedicht van William Ernest Henley. Uit dit gedicht haalde Nelson Mandela inspiratie tijdens zijn gevangenschap op Robbeneiland. De laatste twee regels citeert hij in de film: *'Ik ben de meester over mijn lot, ik ben de gezagvoerder van mijn ziel.'* Dat is in het kort waar persoonlijk leiderschap over gaat.

Invictus

*Out of the night that covers me,
black as the pit from pole to pole,
I thank whatever gods may be
for my unconquerable soul.*

*In the fell clutch of circumstance
I have not winced nor cried aloud.
Under the bludgeonings of chance
my head is bloody, but unbowed.*

*Beyond this place of wrath and tears
looms but the Horror of the shade,
and yet the menace of the years
finds and shall find me unafraid.*

*It matters not how strait the gate,
how charged with punishments the scroll,
I am the master of my fate,
I am the captain of my soul.*

William Ernest Henley

Er zitten twee kanten aan persoonlijk leiderschap. Het begint ermee dat je je bewust wordt van de doelen in je leven. Wat wil je bereiken, welke waarden doen er voor jou toe, wat voor iemand wil je zijn? Dat kunnen we 'het ideaal' noemen. Daarna volgt het in de buurt komen van dit ideaal. Daarvoor moet je inzicht hebben in een aantal zaken. Je moet weten waar je nu staat, kennis hebben van de omgeving en de mensen daarin. Je moet weten waar je goed in bent, welke kennis en vaardigheden neem je mee? Welke karaktereigenschappen helpen je de goede kant op en welke moet je verder ontwikkelen? Er kunnen ook talenten zijn die je om een of andere reden niet gebruikt. Het is bovendien nuttig om te weten van welke hulpbronnen je gebruik kunt maken. Als je weet waar je naartoe wilt en wat je in huis hebt om het te bereiken, rest het maken van een plan en je daaraan houden. Zelfdiscipline is een belangrijk onderdeel van persoonlijk leiderschap. Hoe beter je je drijfveren kent en hoe autonomer ze zijn, hoe gemakkelijker het is om de afspraken die je met jezelf hebt gemaakt na te komen. Je bent dan intrinsiek gemotiveerd.

Zelfkennis opent de deur naar persoonlijk leiderschap. Reflecteren is de vaardigheid die je nodig hebt om jezelf beter te leren kennen. In de volgende paragraaf gaan we in op deze competentie. Daarna bespreken we verschillende modellen, oefeningen en inzichten waarmee je persoonlijk leiderschap kunt ontwikkelen. Dat doen we op basis van zeven eigenschappen.

Dit eerste hoofdstuk is niet bedoeld als volledige leergang voor persoonlijk leiderschap, maar het geeft wel een beeld van waar het bij persoonlijk leiderschap om gaat. Een aantal korte oefeningen bieden handvatten om er een goede start mee te maken. Aan het eind blikken we vooruit op de andere hoofdstukken van dit boek. We leggen een link tussen de visies en concepten over leiders, volgers, leiderschap en moraal, en de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Aan de hand hiervan kun je jouw vaardigheden en je eigen visie op leiderschap ontwikkelen.

Ken uzelf

Reflecteren is letterlijk spiegelen. Door goed te kijken naar het effect van je handelen en door feedback te vragen, krijg je een beeld van waar je kracht ligt. Je omgeving is de spiegel. Door te reflecteren maak je van gebeurtenissen ervaringen. En met hulp van anderen kun

je daar nieuwe invalshoeken aan toevoegen. Hoe beter je weet waar je sterk in bent en waar je talent voor hebt, hoe groter de kans om te slagen in datgene wat voor jou belangrijk is.

We kijken vaak terug op hoe is iets gegaan. Een vergadering was langdradig of juist heel to-the-point. Een gesprek verliep naar wens of misschien wat stroef. Tijdens het eten proef je het resultaat van het koken en bedenkt of je het recept oké vindt, of dat je de volgende keer toch maar iets anders gaat bakken. In dit terugblikken zit vaak een oordeel. Het was goed, of het viel tegen. De volgende keer doen we het weer zo, of toch anders.

Als we reflecteren in het kader van persoonlijke ontwikkeling graven we iets dieper. Daarbij stellen we het oordeel uit. Het vertrekpunt is een betekenisvolle situatie. Dat kan iets zijn waar je heel trots op of blij mee bent, of juist iets dat misging en waar je van baalt. Door te reflecteren krijg je inzicht in je eigenschappen, kwaliteiten en vaardigheden. Je krijgt daarmee ook in beeld wat je verder zou willen ontwikkelen.

Een gestructureerd hulpmiddel bij het reflecteren is het ui-model van Bateson en Dilts. Door de lagen van de ui af te pellen kom je op de achterliggende redenen van je gedrag. Stel dat iets niet goed gaat, komt het omdat je het niet kunt? Mis je bepaalde kennis of vaardigheden? Of staat de taak haaks op persoonlijke overtuigingen? Ben je niet betrokken bij het doel?



Neem bijvoorbeeld een verkoper van HiFi-apparatuur. Zijn verkoopcijfers liggen veel lager dan die van de collega's. Het kan zijn dat hij in een deel van de winkel staat waar het lawaaiig is of waar geen stoelen staan om even rustig met een klant te gaan zitten. Dan kan hij voorstellen doen de omgeving aan te passen. De volgende stap is dat hij zijn gedrag onder de loep neemt en eens goed laat bekijken wat hij precies doet en hoe hij dat doet. Dat gedrag analyseert hij in de volgende schil. Misschien vangt hij in een gesprek geen koopsignalen op of sluit hij onvoldoende aan bij de behoefte van de klant. Dan zitten we op de laag van de bekwaamheden. Een goede verkooptraining kan dan een oplossing zijn. Nog een laag dieper kan de verkoper tot de conclusie komen dat hij een stereoset eigenlijk een achterhaald apparaat vindt, nu iedereen via Spotify muziek luistert. Wie koopt er nu nog een cd-speler? Als dat het geval is, staan zijn overtuigingen effectief verkoopgedrag in de weg. En zijn identiteit? Hij is wellicht iemand die een klant geen producten aansmeert waar deze geen behoefte aan heeft. Welke producten zal hij dan wel goed kunnen verkopen? De kern en de visie geven doelen of idealen aan waar je je betrokken bij voelt. Hoe meer de taak daarbij aansluit, hoe intrinsieker de verkoper gemotiveerd zal zijn.

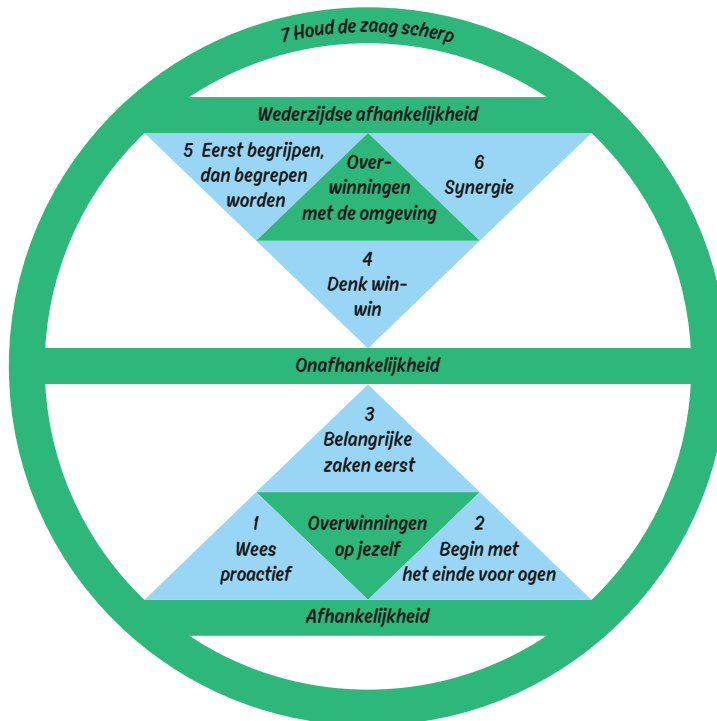
Vragen bij het ui-model

Aspect	Vraag
Omgeving	Hoe ziet mijn omgeving eruit? Met wie werk ik samen? Wat is de opdracht of de taak? Welke middelen heb ik tot mijn beschikking? Welke kenmerken heeft leiderschap in deze omgeving?
Gedrag	Wat doe ik of wat zou ik moeten doen in deze situatie? Welke mogelijkheden heb ik? Wat zeg ik? Hoe is mijn houding?
Bekwaamheden	Welke kennis en vaardigheden heb ik om in deze situatie te handelen? Ken ik de procedures of routines? Heb ik inzicht in de juiste aanpak?
Overtuigingen	Welke waarden bepalen mijn keuzes? Wat vind ik belangrijk en waarom doe ik dit?
Identiteit	Wie ben ik en wat wil ik bereiken? Wat is mijn levensdoel of ideaal?
Kern en visie	Wat is voor mij de essentie? Waar ga ik voor? Waardoor word ik geïnspireerd? Waar voel ik me bij betrokken?

Het ui-model en de bijbehorende vragen kunnen ook worden gebruikt door teams om op een incident of gebeurtenis te reflecteren. Door dit gezamenlijk te doen leren de deelnemers niet alleen zichzelf beter kennen, maar ook kwaliteiten in anderen te herkennen. Deze vaardigheid is voor leiders van belang, omdat zij dan snel zien hoe het potentieel van een team optimaal kan worden benut.

Zeven eigenschappen

Covey definieert een eigenschap als een combinatie van kennis, vaardigheid en motivatie. Wat je weet, wat je kunt en wat je wilt. Je zou het ook een talent of competentie kunnen noemen.

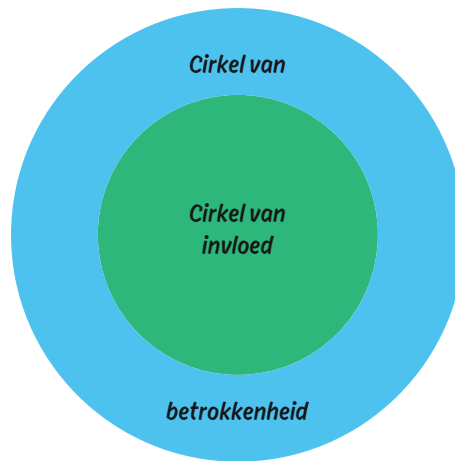


Covey deelt de zeven eigenschappen van effectieve mensen in drie clusters in. Het eerste cluster gaat over autonomie. Je kunt jezelf alleen sturen als je een doel hebt, als je initiatieven neemt en je energie in de juiste zaken steekt. Deze drie eigenschappen leiden van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid. Je erkent dat je zelf kunt kiezen en dus ook zelf verantwoordelijk bent. Je bedenkt wat je doelen zijn en richt je aandacht op belangrijke zaken.

Niemand kan alles alleen. Je hebt anderen nodig. Daar zijn de drie volgende eigenschappen op gericht. Ze hebben betrekking op relaties en onderlinge samenwerking. Je groeit van onafhankelijk naar wederzijds-afhankelijk. Het derde cluster bestaat uit één eigenschap: de zaag scherp houden, zodat je je kunt blijven vernieuwen.

Proactiviteit

Deze eigenschap begint met zelfbewustzijn en met het erkennen van je eigen verantwoordelijkheid. Dus niet lijdzaam afwachten, maar zelf initiatief nemen. Hij geeft hierbij twee aandachtspunten: het verschil tussen betrokkenheid en invloed, en het onderscheid tussen productie en productiemiddel.



Covey maakt onderscheid tussen de cirkel van betrokkenheid en de cirkel van invloed. De eerste is doorgaans groter dan de tweede. Het heeft geen zin energie te richten op zaken waar je je wel betrokken bij voelt, maar waar je geen invloed op hebt. Richt je dus op die zaken die je wel zelf in de hand hebt. Daardoor zal de cirkel van invloed groter worden en daarmee de ruimte tussen de cirkels kleiner.

Je hebt bijvoorbeeld geen invloed op het weer of op beledigende opmerkingen die iemand maakt. Waar je wel invloed op hebt, is hoe je ermee omgaat.

Covey staat hiermee in de Amerikaanse traditie van maakbaarheid; als je maar goed genoeg je best doet, schop je het van krantenjongen tot mediamagnaat. In werkelijkheid is de grootte van iemands cirkel van invloed voor een belangrijk deel afhankelijk van de omgeving waarin hij of zij is geboren.

Het tweede aandachtspunt is de balans tussen wat je doet en waarmee je het doet. Covey noemt het de P/PM-balans, het evenwicht tussen de aandacht voor de productie en het productiemiddel. Als je aan het werk bent, ben je geneigd vooral te letten op het resultaat, het product. Maar je moet ook in de gaten houden hoe je je voelt. Ben je na een werkdag helemaal leeg? Dan ga je het niet lang volhouden. Zo kun je voor een deadline wel een keer een weekend doorwerken, maar als dat je vaste werkpatroon is, ligt een burn-out op de loer. De P/PM-balans is in deze tijd beter bekend als de werk-privébalans. Je moet van aanpakken weten, maar ook maathouden. Put jezelf niet uit.

Doelgerichtheid

Deze eigenschap zorgt voor focus. Je richt je energie op dat wat je werkelijk wilt bereiken. Hoe beter je het doel voor ogen hebt, en hoe beter je weet waarom dit jouw doel is, hoe groter de kans dat je het bereikt. Zonder

doel zijn we als Alice in Wonderland die op een splitting aan de kat vraagt welke kant ze op moet.



One day Alice came to a fork in the road and saw a Cheshire cat in a tree. 'Which road do I take?', she asked. 'Where do you want to go?' was his response. 'I don't know,' Alice answered. 'Then,' said the cat, 'it doesn't matter.'

Je doelen kunnen heel praktisch en concreet zijn. Bijvoorbeeld het houden van een presentatie over een nieuw projectvoorstel. Het vinden van een nieuwe baan. Het kunnen ook abstractere doelen zijn, of doelen voor de langere termijn. Het team goed laten samenwerken. Een goed mens zijn. Een bijdrage leveren aan een schonere wereld.

Een doel geeft richting. Het helpt je bij het maken van keuzes en uiteindelijk leidt het bereiken van je doelen tot een zinvol of vervuld leven. Zonder ideaal kom je er nooit bij in de buurt.

Vaak zul je die doelen niet alleen kunnen realiseren. Je hebt er anderen voor nodig. Je wilt het gedrag van die anderen zo beïnvloeden dat ze gaan meewerken aan jouw ideaal. En het beïnvloeden van gedrag, dat is leiderschap. Als leider is het van belang dat je het verhaal over wat jou beweegt goed voor het voetlicht krijgt. Als we er even van uitgaan dat je niet kunt of wilt dwingen, dan zul je moeten inspireren. Een krachtig middel daarvoor is het vertellen van verhalen. Dat maakt storytelling tot een waardevolle vaardigheid.

Storytelling

President Obama had bij de evaluatie van zijn beleid tijdens de State of the Union in 2015 verschillende feiten en successen kunnen opnoemen. De statistieken en trends waren duidelijk en positief.

Maar hij deed iets anders. Hij vertelde het verhaal van Rebekah Erler, de serveerster met een man en zoontje, die het tijdens de financiële crisis zo moeilijk had. Toch greep ze haar kansen aan. Ze pakte een studie op en knokte zich er doorheen.

Het overwinnen van de financiële crisis kreeg zo een gezicht. Dit verhaal bleef hangen. Het was herkenbaar, authentiek en sprak tot de verbeelding.

Verhalen zijn belangrijk omdat de toehoorders betrokken raken. Een verhaal onderscheidt zich van andere presentaties door narratieve elementen, zoals een plot, een hoofdpersoon, een decor en een clou of climax. Door de structuur – met een begin, een middenstuk en een slot – heeft een verhaal een herkenbare opbouw. We kunnen ons inleven in de personages. Het prikkelt de fantasie en het inlevingsvermogen. Dit zorgt ervoor dat we beide hersenhelften gebruiken bij het luisteren naar een verhaal. Daardoor onthouden we het beter en heeft het meer impact.

De functies van de linker en rechter hersenhelft zijn als volgt weer te geven.