

## Reinier

Wie een leider wil zijn, moet in de eerste plaats in staat zijn leiding te geven aan zichzelf. Wil je een verhaal overbrengen op anderen? Ken eerst je eigen, persoonlijke verhaal. De connectie tussen leiderschap en storytelling intrigeert mij. Daarom besloot ik enkele jaren terug leiders te interviewen over de manier waarop zij verhalen gebruiken om te kunnen leiden. Hoe ik ze koos? Twee criteria: ze moesten me aanspreken als mens en 'iets' met verhalen hebben.

Die gesprekken brachten me de afgelopen jaren vele inzichten. Zo bleken de leiders tegen wie ik – zeker in het begin – erg opkeek, gewone mensen met hun eigen karakter, twijfels en eigenaardigheden. Ze verschilden enorm van elkaar. Iets als 'de leider' bestaat niet, leerde ik al snel. Maar ze hadden ook iets gemeen. Ik begon de essentie van echte leiders te zien: ze durven zichzelf te zijn. Ze kennen zichzelf en hebben een duidelijk en persoonlijk verhaal: een fundament waarop ze vanuit eigen kracht bruggen bouwen naar de ander. De manier waarop ze dat doen, is zeer divers. Waar de één in een extraverte stijl vlot verhalen vertelt, is de ander meer een luisterend oor die alleen het podium pakt wanneer strikt noodzakelijk. Stijl volgt karakter. Maar het fundament daaronder blijkt de gemene deler: ken en ben jezelf.

De openheid van de leiders en de kwetsbaarheid die zij toonden in de interviews verraste me enigszins. Ik had erop gehoopt, maar dat ze dit durfden, daarvan was ik onder de indruk. Interviews werden vrijwel zonder uitzondering snel en makkelijk toegezegd. Ze wilden de teksten vooraf graag lezen, maar wijzigden zelden passages. Hooguit corrigeerden ze enkele feitelijke onjuistheden. Nadat ik een van de interviews op mijn blog publiceerde, werd ik gebeld door een woordvoerder van de or-

ganisatie van de geïnterviewde. Hij vroeg me wie mij toestemming had gegeven voor het interview en wie de tekst had geaccordeerd. Ik vertelde hem dat de leider van zijn organisatie dit gewoon zelf had gedaan en verwees hem naar zijn baas. Nooit meer wat van gehoord.

De interviews confronteerden me met mezelf. In mijn onderzoek naar het verband tussen leiderschap en storytelling begon ik de essentie van leiderschap te ontdekken. Maar hoe zat dat bij mij? Hoe goed kende ik mijn eigen verhaal? En handelde ik daar ook naar in mijn leven? In hoeverre leidde ik mezelf naar het leven waar ik van droom? Tsja. Daar was ik nog een eind vanaf, moest ik stilletjes erkennen aan mezelf.

## 'Hoe goed kende ik mijn eigen verhaal?'

De interviews deed ik bijvoorbeeld naast mijn baan als pr- en communicatieadviseur. Het was een project om me helemaal vrij te voelen. Want in de verschillende banen die ik de afgelopen jaren bij diverse werkgevers vervulde, voelde ik steeds minder vrijheid. En helemaal mezelf durfde ik ook niet te zijn op mijn werk. Daar kwam maar gezeik van, wist ik uit ervaring. Waar was de leider in mezelf? Vrijheid was toch een van de belangrijkste waarden in mijn leven? Ik plande het volgende interview, maar durfde mezelf niet recht aan te kijken in de achteruitkijkspiegel van mijn auto als ik de volgende morgen weer in de file naar mijn werk stond.

Als kind had ik daar geen last van en maakte ik graag mijn eigen verhaal. Zo werden mijn ouders, broertje en zusje gek van me wanneer we een voetbalwedstrijd keken. Het geluid kon uit, want ik verzorgde doorlopend het commentaar. Tijdens het avondeten was het ook vaste prik: al voor het nagerecht op tafel stond, waren we in de fase beland waarin ik vond dat ik ten onrechte een reprimande kreeg. Maar ik bemoeide me dan ook werkelijk met alle discussies. Totaal ongeleid. Als ik ze al niet zelf begon. "Jij moet

commentator worden”, zei mijn familie me. Toeval of niet: jaren later werkte ik naast mijn studie Journalistiek bij Studio Sport. Een geweldige ervaring, maar een duidelijk doel en een strategie om mezelf naar een rol als commentator te leiden, had ik niet. Bovendien trok het schrijven meer en liet ik de studio al na een korte periode achter me.

Mijn keuze voor de studie Journalistiek kwam wel voort uit zelfinzicht en de durf om mijn eigen weg te gaan. Al deed ik dat pas na eerst te dwalen en te falen. Hoewel ik veel las, bezig was met verhalen en voor mezelf af en toe wat schreef, ging ik bij het kiezen van een studie in eerste instantie niet af op mijn gevoel, maar koos ik op de ratio. Heao. Lekker breed. Kon ik nog alle kanten mee op. En behalve in Nederlands was ik ook goed in economie. Mijn vader werkte in die richting. Ach, je kent het wel: voor je het weet, denk je als tiener dat je heel zelfstandig kiest, terwijl je gewoon op het spoor van je verleden en je opvoeding zit.

Dat werd niets. Ik weet nog dat ik na een jaar op de heao in een van die grote gebouwen rondliep, om me heen keek en dacht: studeert hier ooit iemand af? Ik wist al dat ik die eindstreep nooit zou halen. Ik wilde het simpelweg niet. Maar wat dan? De situatie dwong me om goed na te gaan waar mijn drijfveren lagen. Wie was ik nu en wat wilde ik echt, van binnenuit? Door al dat nadenken, kreeg de commentator in mijn hoofd een steeds luider stem. En wat hij zei, sloot aan bij de suggesties die ik kreeg van enkele vrienden om me heen die ik om raad vroeg: Journalistiek. Ik besloot een open dag te bezoeken en was om. Ik stopte direct met mijn heao-studie, schreef me in bij de Academie voor Journalistiek in Tilburg en om het halfjaar dat voor me lag te overbruggen, ging ik aan het werk. Wat ik deed? Via Rentokil wc's schoonmaken bij bedrijven en organisaties. Weinig verheffend, maar voer voor verhalen. Erg leerzaam om te ervaren hoe mensen op je reageren als jij als schoonmaker je werk doet in een kantoorpand. Daar denk ik nog vaak aan als ik nu in een totaal andere functie in een pak door de gangen van een blinkend kantoor loop.

Enfin. Journalistiek. Wat een feest. Vier jaar lang een hoop geleerd en nog meer gefeest. Veel verhalen gemaakt. Slechte stukken, aardige artikelen, verrassende verhalen. Het verhaal waar ik nog weleens aan terugdenk, maakte ik al in het eerste jaar. Het was zeker niet mijn best geschreven interview. Ik was een beginner. En de geïnterviewde sprak op het eerste ge-

zicht niet direct tot de verbeelding. Het was de bejaarde buurman van mijn ouders. Meneer Termeer. De man die in de jaren '30 van de vorige eeuw de eerste Termeer-schoenenwinkel opende (een familiebedrijf dat nog steeds bestaat onder de merknaam Sacha). Hoewel meneer Termeer al jaren naast mijn ouders woonde, had ik hem nooit lang gesproken. Hallo en dag. Dat was het. Maar ik dacht dat hij als gepensioneerde ondernemer misschien een goed verhaal had en aangezien ik als eerstejaarsstudent de opdracht had om enkele interviews te maken, vroeg ik hem of hij trek had in een gesprek.

Dat had hij. Een hele middag sprak ik met meneer Termeer. Eerst in de keuken, waar we koffie kregen van zijn vrouw. En later op de dag in de tuin. De zon scheen. De oude man had alle tijd en vertelde me zijn levensverhaal, legde uit hoe hij zijn schoenenzaak tot een keten had uitgebouwd en verhaalde over wat hij belangrijk vond in het leven. Heel open en persoonlijk. Als jonge journalist schreef ik gretig mee. Het interview leverde ik met vertrouwen in bij mijn docent. Die toonde zich minder enthousiast. Hij noemde het een aardig verhaal. Iets te chronologisch, te veel een levensloop naar zijn smaak. Een voldoende, dat wel. Maar ach, niet veel bijzonders. Als aanhanger van de zesjescultuur die ik destijds was, noteerde ik een voldoende.

Een paar maanden later belde mijn moeder. Meneer Termeer was overleden. Ik mee naar de begrafenis. Na afloop de familie condoleren. Ik kende niemand, behalve mevrouw Termeer. Maar toen de familieleden in de gaten kregen dat ik de schrijver van het interview was, werd ik onthaald als een held. Het interview had meneer Termeer en hen zeer geraakt. Hij had het trots met hen gedeeld: "Dit is mijn verhaal, hier staat alles in", zo had hij hun verteld. En de familie was maar wat blij dat zijn verhaal nog was opgetekend. De hele levensloop! In een persoonlijk, krachtig en relevant verhaal! Na afloop van de begrafenis wist ik dat ik met het maken van verhalen van betekenis kon zijn voor mensen. Dit is nu twintig jaar geleden en ik ben er zeker van dat een van mijn eerste interviews nog steeds in lades ligt bij de familie Termeer. De pagina's vergeeld door de tijd.

Inmiddels voelt mijn studietijd als een mooi, maar ver verleden. Al voor het behalen van mijn diploma was ik aan de slag in de journalistiek en terugkijkend op de ruim vijftien jaar die achter me liggen, heeft mijn carrière zich afgespeeld op drie velden: de journalistiek, de bureauwereld (pr- & communicatiebureaus) en de 'kant van de klant' (communicatiefuncties bij bedrijven en organisaties). In die jaren sprong ik regelmatig heen en weer. Vooral

van de rol als bureauconsultant naar die van adviseur op een communicatieafdeling – en weer terug. Ik leerde veel, maar bleef onrust voelen. Was steeds op zoek naar nieuwe kansen. Naar mogelijkheden om mezelf verder te ontwikkelen. Nu ik terugkijk: waarschijnlijk naar een situatie waarin ik volledig mezelf kon zijn. Durfde te zijn.

Dat viel nog niet mee. Sterker: het was een lange weg. Ik neem je mee naar een van mijn eerste banen: journalist op de internetredactie van Omroep Brabant. Bij die omroep was ik al aan de slag tijdens mijn studie en de baan werd serieuzer nadat ik mij volledig kon concentreren op mijn carrière. Vrij en onbevangen stapte ik de wereld van de werkenden in. Na verloop van tijd kreeg ik ideeën om het werk van mij en mijn collega's beter te maken. En nu ik geen student meer was, wilde ik eens doorpraten over mijn salaris. Ik stuurde mijn leidinggevende een mail waarin ik mijn gedachten met hem deelde. Geen reactie. Misschien had hij de mail gemist. Kan gebeuren, dacht ik en ik stuurde het mailtje een week later nog eens. Niets. Enkele weken daarna hadden we teamoverleg. Onze leidinggevende begon een verhaal waarin hij betoogde dat wij als team beter met elkaar moesten communiceren. Ik stak mijn vinger op en zei: dat vind ik ook. Hij begreep meteen waar ik op doelde en kapte me af. Na de meeting plande hij een gesprek in voor de volgende ochtend. Inmiddels kookte ik vanbinnen. Wat was dit? De ochtend daarna hadden we eindelijk een gesprek. Mijn leidinggevende bleek van het directieve soort. Mijn suggesties waren niet nodig en salarisverhoging zat er niet in. Ofwel: niet zeuren, doorwerken. En val me niet meer in de rede tijdens een werkoverleg. Verbaasd keek ik hem aan. Serieus? Dit was het? Ik stond op, nam per direct ontslag en liet mijn manager in verbijstering achter.

Spijt heb ik nooit gehad, maar terugkijkend had ik het heel anders aangepakt. Wat waren mijn doelen? Ik wilde het werk van mij en mijn collega's inspirerender en beter maken. Het resultaat: ik kon op zoek naar ander werk en mijn leidinggevende had binnen enkele weken een nieuwe medewerker in dienst. Later realiseerde ik me pas dat het goed was dat ik de durf had om ontslag te nemen en ergens voor te staan, maar dat de communicatie vanuit mijn kant erg summier en niet best was. Had ik mijn leidinggevende niet gewoon persoonlijk kunnen aanspreken in een onbewaakt moment bij het koffieapparaat? Eens peilen naar zijn doelen met de afdeling? Hem meenemen in mijn gedachten? Achteraf kan ik goed begrijpen dat hij niets kon met mijn verhaal en vooral niet met de manier waarop ik dat bij hem bracht. Als de

connectie ontbreekt, ieder op een andere golflengte zit in zijn of haar eigen verhaal, dan kom je nergens. Ik verwachtte daarin leiding van de manager, maar ik had naar mezelf moeten kijken.

## 'Als de connectie ontbreekt, kom je nergens.'

Van de journalistiek rolde ik op een natuurlijke manier in de communicatiewereld. Er kwam een kans langs. Ik werd gevraagd om tijdelijk tekstschrijver te worden bij een verzekeraar. Kan ik wel een paar maanden doen, dacht ik. Mijn journalistieke vrienden keken raar op van deze keuze. Een verzekeraar? Saai! Ja, dat dacht ik ook. Maar hé, het was nieuw. En maar tijdelijk, dus waarom niet? Tot mijn eigen verbazing leerde ik een interessante wereld kennen. Als bedrijf kun je enkel succesvol zijn als je de goede dingen doet en de juiste mensen in huis hebt. Dat betekent gericht en duidelijk communiceren. Zowel intern met medewerkers als extern met klanten en media. Ik zag vrij snel dat bedrijven wel weg wisten met 'verkoopverhalen': vaak platte marketing en sales. Maar tegelijkertijd geen idee hadden hoe ze een eigen, echt verhaal konden vertellen. Op een journalistieke manier. Dat was interessant.

Ik daagde de directie en het management uit om hier gedurfd in te zijn. Blijkbaar deed ik iets goed en was ik beter te volgen dan in mijn periode bij de omroep, want de directeur vroeg me na enkele maanden om te blijven. Ik was al meer mezelf en slaagde er vanuit die persoonlijke kracht beter in om een relevante bijdrage te leveren aan het geheel en de doelstellingen van de organisatie.

Zo startte ik mijn werkende weg, die me in de jaren daaropvolgend langs diverse organisaties en bureaus leidde. Ik werd gewaardeerd (nou ja, meestal), leerde veel en had plezier in mijn werk (het overgrote deel van de

tijd). Tot een jaar of vijf terug. Hoewel ik inmiddels werd gezien als een waardevolle senior, merkte ik dat ik zelf steeds minder plezier had in mijn werk. Inhoudelijk genoot ik redelijk wat vrijheid, maar de organisatorische kant van bedrijven en bureaus voelde steeds vaker als een knellend stramien.

Op een gegeven moment werd ik na een reorganisatie toegevoegd aan een centraal team binnen een afdeling corporate communicatie van een grote organisatie. Het was een samenraapsel van diverse kleinere teams die nu moesten samenwerken. Met een nieuwe manager aan het hoofd. Tussen hem en mij klikte het niet. En waar ik me voorheen makkelijk aanpaste aan nieuwe situaties, merkte ik dat ik mijn eigen persoonlijkheid niet meer wilde negeren. Na ruim een jaar met veel gedoe en onvrede, werd ik benaderd door een andere teamleider. Hij wilde me graag in zijn team opnemen. Dat zag ik als een perfecte oplossing en ik stapte over. Helaas wilde ik zo graag weg dat ik vergat om diepgaand door te praten met mijn nieuwe leidinggevende en verzuimde ik heldere afspraken te maken. Op dag één bleken onze opvattingen over mijn rol en taken ver uiteen te liggen. Opnieuw strijd.

Maar ik had ook geluk: in deze nieuwe rol werd ik de communicatieadviseur van de divisievoorzitter. Rechtstreeks werken met deze leider gaf me nieuwe energie en inspiratie. En ik kon me ook zelf weer ontwikkelen. Zo was ik al snel niet alleen zijn adviseur, maar ook zijn vaste ghostwriter.

## 'Opnieuw liep ik tegen de muur.'

De daaropvolgende reorganisatie was ik aan de beurt. Via een onpersoonlijke afspiegeling kwam ik op de lijst van medewerkers die de organisatie moesten verlaten. Aangezien ik in die tijd al om me heen keek naar nieuwe kansen, greep ik deze ontwikkeling met beide handen aan. Binnen no time vond ik een nieuwe baan bij een pr-bureau. Inhoudelijk mooi werk: klanten helpen met het vertellen van een geloofwaardig verhaal. Maar opnieuw liep ik tegen dezelfde muur. Ditmaal in de vorm van de bureau-eigenaar. Inmiddels begon het me te dagen dat dit nu de derde maal op rij was dat ik vond dat

ik het beter wist dan mijn leidinggevende. En dat het misschien meer aan mij lag dan aan hen. Ik ging enthousiast aan de slag, boekte goede resultaten, maar voelde in de loop van de maanden de energie wegvloeien. Opnieuw zocht ik naar een nieuwe baan.

Die vond ik snel. Ditmaal beloofde ik mezelf bij het tekenen van het contract dat dit mijn laatste baan in loondienst werd. Ik schatte dat ik hier zo'n drie jaar ging werken. Daarna wilde ik verder als ondernemer. Met de ervaringen van de achterliggende jaren, maakte ik tijdens de sollicitatieprocedure en contractbesprekingen heldere afspraken. Alles verliep vlekkeloos. Mijn nieuwe manager vroeg me zelfs om een maand voor mijn start bij het bedrijf al een teamoverleg bij te wonen, om zo direct mee te bouwen aan de nieuwe afdeling. Ik zegde toe, natuurlijk wilde ik al eerder komen om een bijdrage te leveren.

De avond voor dat teamoverleg ontving ik een mail. De presentatie die was bijgevoegd nam ik direct door, ik wilde goed voorbereid het overleg ingaan. Ik scrolde door de presentatie. Slide 19 raakte me vol en ik wist meteen: het is mis. Ondanks gemaakte afspraken, dat ik mij met name zou gaan richten op de externe communicatie van de organisatie, bleek ik ingedeeld als hoofd interne communicatie.

Ik was boos, maar herpakte me snel en dacht na: wat heb ik verkeerd gedaan? Niet veel, zo ver ik kon nagaan. Wat nu? Ik besloot dat het genoeg was en deed wat ik al jaren eerder had moeten doen. Ik voelde dezelfde verontwaardiging die ik vijftien jaar eerder voelde bij Omroep Brabant, maar nu nam ik zelf de leiding. Dezelfde avond stuurde ik een mail aan mijn leidinggevende waarin ik keurig, maar duidelijk mijn verbazing uitsprak over de mij toebedeelde rol. Geen reactie. De volgende dag ging ik naar het overleg en nam me voor de nieuwe manager voor de meeting persoonlijk aan te spreken. Hij ontweek me. Ik deed constructief mee in de vergadering en wachtte rustig tot de rolverdeling ter sprake kwam. Toen stelde ik in alle openheid mijn vragen. Hij kapte me direct af. Op de terugweg belde hij me. En stelde me heel directief een ultimatum: slikken of stikken. Ik zei hem dat ik het een vreemde gang van zaken vond, maar dat ik even wilde nadenken en het wilde bespreken met de HR-manager. Dat deed ik. Nadat ik mijn verhaal had gedaan bij de HR-manager zag ik direct dat hij me begreep. Maar inmiddels had ik ook zo veel ervaring dat ik wist dat er geen redding meer aan was. In goed overleg met de HR-man besloot ik ontslag te nemen. Ik had



er welgeteld drie dagen gewerkt. De belofte aan mezelf dat het mijn laatste baan in loondienst zou zijn, was ik niet vergeten. Drie jaar bleken drie dagen. Ik wist: nu is het moment.

Zo startte ik Chief Storyteller en was ik in een klap de leider in mijn eigen bedrijf. Eindelijk volledige vrijheid om mijn visie te volgen en bestuurders en ondernemers te adviseren en te helpen vanuit mijn persoonlijke kracht. Dankbaar kijk ik terug naar alles wat ik mocht leren bij de bureaus en de bedrijven waarin ik heb gewerkt. Ik had het nodig om te leren hoe ik zelf leiding kan geven aan mijn werk en leven. In storytelling komt voor mij veel samen: journalistiek, communicatie, adviseren en het maken van mooie en geloofwaardige verhalen.

Inmiddels durf ik te zeggen dat ik mezelf ken en dat ik de kracht van mijn persoonlijke verhaal ook kan inzetten. Voor een ander, voor mezelf. Zodat we dichter bij elkaar komen en onze dromen kunnen waarmaken.