



SAMENVATTING

Bedrijven zijn onlosmakelijk verbonden met verhalen. De identiteit van een onderneming zit immers in de eerste plaats in de verhalen die eigenaars, klanten, medewerkers en belanghebbenden erover delen.

Maar niet elk verhaal is even geloofwaardig. Als het uitgekende marketingverhaal van een onderneming niet spoot met de praktijkverhalen van belanghebbenden, loopt het mis.

Toch ligt er voor organisaties heel wat potentieel in verhalen. Ze helpen te verklaren, te verbinden en te veranderen. In transformatieprocessen bieden verhalen zowel houvast als dynamiek. Houvast door de rol van verhalen in de historische identiteit van de organisatie, dynamiek door richting te geven aan de gewenste verandering. Indien goed aangepakt, kan storytelling veranderprocessen succesvoller en duurzamer maken.

Storytelling

Hoe verhalen bedrijven kunnen veranderen

Er was eens een Griekse held, genaamd Theseus. Hij had een houten schip waarmee hij de zeeën rond het oude Griekenland bevoer. Om het schip te onderhouden gaf hij een timmerman de opdracht om regelmatig de rotte planken te vervangen door nieuwe exemplaren. Na enkele jaren is elke plank van het oorspronkelijke schip vervangen. De vraag is nu: is dit nog hetzelfde schip?

Het verhaal van het schip van Theseus uit de 1e eeuw v.C. is een gedachte-experiment over identiteit. Wat bepaalt de identiteit van iets? Wat geeft iets een essentie doorheen veranderingen? Is een schip nog hetzelfde als alle onderdelen vervangen zijn? Is een mens nog dezelfde wanneer al zijn lichaamscellen vernieuwd zijn? Is een organisatie na een transformatie ook een andere organisatie?

Een antwoord op de paradox is dat identiteit louter deel uitmaakt van de menselijke ervaring. De dingen op zich hebben geen identiteit. Het zijn mensen die vanuit hun vermogen tot betekenisgeving een identiteit toekennen aan iets of zichzelf. Identiteit is niet te vinden in de aparte onderdelen van iets — de planken van een schip, de lichaamsdelen van een mens, het personeel van een bedrijf — maar in de ervaring van het geheel. In de samenhang die we waarnemen tussen inwisselbare onderdelen. Zolang mensen het schip van Theseus als geheel herkennen en benoemen, blijft dit het schip van Theseus. Ook met nieuwe planken of matrozen.

Ook in ondernemingen speelt een continue dynamiek tussen identiteit — merkidentiteit, bedrijfscultuur, waarden — en verandering, zoals omgaan met wijzigende markten, digitale disruptie of een interne cultuurtransformatie. Hoe kunnen ondernemingen hun eigenheid en geloofwaardigheid behouden en tegelijk succesvol zijn in transformatieprocessen? Het antwoord zit voor een groot deel in verhalen.

1. Het bedrijf als verhaal

Net als religie, politiek of cultuur is economie sterk onderhevig aan verhalen. Nobelprijswinnaar Robert Shiller typeert onze economie zelfs als een narratieve of verhalende economie (Shiller, 2019). Ervaringen die we online en offline met elkaar delen in verhalen, bepalen steeds meer onze economische keuzes en het vertrouwen dat we hebben in een onderneming.

Dat geldt ook op microniveau. In essentie zijn bedrijven niet veel meer dan een geheel van verhalen. Doorheen de levensduur van een bedrijf kunnen de gebouwen, machines, werknemers, aandeelhouders en producten allemaal veranderen zonder dat het bedrijf ophoudt te bestaan. Van The Walt Disney Company die werd opgericht in 1923 is vandaag niemand meer aan de slag. Geen enkel product van het bedrijf wordt nog op dezelfde manier gemaakt als bijna honderd jaar geleden. Toch is Disney vandaag nog steeds verbonden met het entertainmentbedrijf dat Walter Elias Disney oprichtte in 1923. Het bedrijf deelt een geschiedenis en een verhaal van animatie, kinderplezier en fantasie. Het deelt een plek in het collectieve denken en spreken van miljoenen kinderen en volwassenen die er doorheen hun persoonlijke levens mee in aanraking kwamen. Een bedrijf stopt niet met bestaan wanneer de gebouwen verdwijnen, maar als het 'einde verhaal is'. Als er niet meer in geloofd wordt. Op dat moment *verklaren* we een bedrijf failliet.

Verhalen behoren daarom tot de kern van elke organisatie. Hoe medewerkers, klanten en andere betrokkenen spreken over een bedrijf bepaalt voor een groot stuk de identiteit, het beeld en dus ook het succes van een onderneming. Denk maar aan de nefaste invloed die negatieve ervaringen van klanten of medewerkers kunnen hebben op de reputatie van een organisatie (zie kaderstuk op p.4). Omgekeerd kunnen oprechte, positieve verhalen een bedrijf voordeel opleveren, zoals in het aantrekken van talent. De beste werkgevers met een sterke *employer brand* zijn degenen over wie het meest positief gesproken wordt.

Kortom, verhalen kunnen een bedrijf maken of kraken. Hoe kunnen bedrijven verhalen of 'storytelling' meer benutten? We staan eerst stil bij wat van een verhaal een geloofwaardig verhaal maakt. Vervolgens bekijken we hoe organisaties met behulp van verhalen transformatieprocessen kunnen versterken.

2. Bovenstroom- vs. onderstroomverhalen

Het belang van verhalen voor de eigenheid van een organisatie kan doen uitschijnen dat het volstaat om de activiteiten van de onderneming op te hangen aan een mooi opgebouwd verhaaltje. Een flitsende *corporate story* die werknemers en klanten moet helpen overtuigen van de waarde van het bedrijf.

Hoewel er niets mis is met een mooi marketingverhaal, ligt daar niet de primaire kracht van verhalen voor organisaties. Het *branden* van een bedrijf door middel van een verhaal is in de eerste plaats een esthetische oefening. Het is bedoeld om de perceptie van het bedrijf bij bepaalde stakeholders positief te beïnvloeden. Het risico op windowdressing of ongeloofwaardige communicatie is echter groot wanneer dat marketingverhaal niet geworteld is in de realiteit: in de reële, doorleefde verhalen die in en over het bedrijf

In essentie zijn bedrijven niet veel meer dan een geheel van verhalen.

Het risico op windowdressing of ongeloofwaardige communicatie is groot wanneer het marketingverhaal niet geworteld is in de realiteit.

gedeeld worden. De echte kracht van verhalen ligt daarom niet in de esthetiek, maar in de ethiek van verhalen. Indien goed aangewend, kunnen verhalen juist een bron van authenticiteit en betrokkenheid zijn.

Scheringa en Beemster (2020) maken het onderscheid tussen verhalen uit de bovenstroom en uit de onderstroom¹ (zie figuur 1). De bovenstroom is de rationele bedrijfsrealiteit: de cijfers, de officiële communicatie, de producten, een missietekst,... Wat hier gebeurt, is tastbaar, meetbaar en schijnbaar makkelijk te managen. De onderstroom is de irrationele bedrijfsrealiteit. Datgene wat onder de waterlijn leeft: de bedrijfscultuur, dominante overtuigingen zoals over hoe je hoort te werken, de beleefde waarden. De onderstroom bevat zaken die vaak als soft en moeilijk te managen worden beschouwd.



Zowel de bovenstroom als de onderstroom bevatten een veelheid aan verhalen. In de bovenstroom zijn dat zorgvuldig opgestelde verhalen zoals een missieverklaring, een waardencharter of een strategisch plan. De officiële communicatie zeg maar. In de onderstroom zijn dat de praktijkverhalen. Wat collega's over en aan elkaar vertellen. Wat medewerkers thuis over hun werk vertellen. Wat klanten over de dienstverlening zeggen. Het zijn geen geconstrueerde, maar *beleefde* verhalen. Onderstroomverhalen zijn in de eerste plaats een weerslag van de ervaring van de verteller. Ze ontstaan spontaan rond de koffieautomaat in plaats van aan de tekentafel van de communicatieafdeling.

Verhalen uit de bovenstroom en de onderstroom kunnen dicht bijeen liggen of net heel ver uit elkaar. In het eerste geval wordt een bedrijf doorgaans als authentiek en integer ervaren: het plaatje klopt. Het bedrijf doet wat het zegt. In het tweede geval gebeurt het omgekeerde. De woorden en daden van de onderneming spreken elkaar tegen waardoor de onderneming als onbetrouwbaar en misleidend wordt beschouwd. Het verhaal van de Boeing 737 Max (kaderstuk, p.4) illustreert hoe ernstig de gevolgen kunnen zijn wanneer verhalen uit de onderstroom worden genegeerd om het marketingverhaal van de bovenstroom te dienen.

Waar het dus op aankomt, is de communicatie van de bovenstroom te verbinden met de verhalen in de onderstroom en vice versa. Om dat te doen moeten we eerst begrijpen hoe verhalen werken.

Figuur 1: De onderstroom en de bovenstroom in organisaties.

Bron: Eynikel (2018) naar Scheringa en Beemster (2020)

¹ Zie ook ETION Inspiratienota 104, *De Onderstroom* (Eynikel, 2018), waarin we een gelijkaardig model over de materiële bovenstroom vs. de immateriële onderstroom in organisaties bespreken.

Een nachtmerrie van clowns en apen: de Boeing 737 Max

Het verhaal van de 737 Max werd voor vliegtuigbouwer Boeing al snel een nachtmerrie. De nieuwe 737 moest als energiezuinig toestel de concurrentie aangaan met de populaire A320neo van concurrent Airbus. Die oogste al sinds de lancering in 2010 veel lof. Het moest snel gaan, waardoor Boeing in 2011 besliste om niet van nul te beginnen maar de bestaande 737 te upgraden naar een efficiëntere versie. In 2016 maakte het vliegtuig zijn eerste vlucht. Enkele jaren later slaat het noodlot toe. Bij twee crashes van gloednieuwe toestellen in 2018 (Ethiopië) en 2019 (Indonesië) komen gezamenlijk 346 inzittenden om het leven. Tot op vandaag worden alle 737 Max toestellen aan de grond gehouden.

Het horrorverhaal werd voor Boeing nog erger toen in 2020 interne memo's van medewerkers uitlekten. Daaruit bleek dat verschillende ingenieurs en piloten al tijdens de ontwikkeling en simulatievluchten ernstige problemen met de 737 Max software signaleerden. Eén medewerker zei dat hij zijn familie nooit met een 737 Max zou laten reizen. Een piloot vatte zijn ervaringen samen met de beruchte quote dat "dit vliegtuig is ontworpen door clowns, onder toezicht van apen" (Forbes/Bloomberg, 2020). Toch werd er verder niets gedaan met deze waarschuwingen. De gelekte onderstroomverhalen van medewerkers waren dodelijk voor het gelikte bovenstroomverhaal naar de buitenwereld toe.

3. Hoe werkt een verhaal?

De menselijke evolutie leert ons waarom mensen verhalen vertellen. Scheringa en Beemster (2020) onderscheiden drie motivaties voor het delen van verhalen, die samenhangen met drie wezenlijke kenmerken van ons mens-zijn:

1. Om cognitieve redenen. Als *homo sapiens* deelt de mens verhalen om informatie beter te kunnen opslaan en doorgeven. Verhalen brengen gebeurtenissen in verband met elkaar en ordenen ons beeld van de werkelijkheid.
2. Om sociale redenen. Als *homo socialis* deelt de mens verhalen om zich te verbinden met anderen. Mensen hebben een inherente behoefte aan sociaal contact. We willen ergens bij horen en je hoort bij een groep als je de verhalen kent die de groep bepalen.
3. Om spirituele redenen. Als *homo significans* zoeken we betekenis in de veelheid aan ervaringen. Met verhalen drukken we uit wat we betekenisvol vinden, zoals in preken of toespraken op belangrijke momenten.

Om dezelfde redenen hebben verhalen een plaats in een organisatiecontext. Ze helpen het grotere verhaal van de organisatie zichtbaar te maken (cognitieve functie), medewerkers en klanten te verbinden (sociale functie) en betekenis te brengen in de economische activiteiten (zingevende functie).

Wat een verhaal tot een verhaal maakt, is de structuur. Verhalen hebben namelijk een eigen, universele structuur, ook wel de mono-mythe genoemd. Dit oerverhaal werd vooral bekend door de Amerikaanse literatuurwetenschapper Joseph Campbell. Hij beschreef de blauwdruk achter elk verhaal als 'The Hero's Journey' of 'De Reis van de Held' (Campbell, 1949). Van Plato's allegorie van de grot in *De Staat* tot *Harry Potter*: verhalen delen een zelfde structuur van een held, of groep van helden, die een (innerlijke) reis maakt en daarin een veranderproces doormaakt.

Verhalen helpen het grotere verhaal van de organisatie zichtbaar te maken, medewerkers en klanten te verbinden en betekenis te brengen in de economische activiteiten.

Campbell onderscheidt liefst zeventien stappen in de reis die helden in verhalen door-
maken. Vanuit de focus op storytelling bij bedrijfstransformaties beperken we ons tot de
drie hoofd delen van een verhalenstructuur (zie figuur 2).

Het vertrek: elk verhaal begint met een wereld van orde die verstoord wordt
door een oproep om de bekende wereld te verlaten. Deze *call to adventure* —
een gebeurtenis, een ontmoeting, een droom — kondigt verandering aan voor
de held. Meestal wil die de oproep niet meteen beantwoorden en biedt hij weer-
stand. 'Is die verandering wel nodig?' 'Waarom moet ik dit avontuur aangaan?'
Die weerstand houdt aan tot het keerpunt waarop de verandering onvermijdelijk
wordt: de drempel.

Deze fase is allicht herkenbaar voor ondernemers en teamleiders tijdens een verande-
ringsproces. Elke verandering botst eerder vroeg dan laat op weerstand van de betrok-
kenen. De doorstart komt er pas wanneer enkele sleutelfiguren die weerstand durven op
te geven. Verhalen kunnen hier vanuit hun drievoudige functie een rol in spelen. Zoals
een verhaal waarin leiders het waarom (betekenis) en het hoe (cognitief) van de verande-
ring uitleggen en hoe het team dat samen kan realiseren (sociaal).

De beproeving: deze fase begint met de overgang van het bekende naar het
onbekende. De held gaat een drempel over wanneer hij 'ja' zegt tegen het avon-
tuur. Hier ligt de kiem van de transformatie. De verandering die de held moet
realiseren, begint bij een persoonlijke transformatie van hemzelf. Vervolgens on-
dergaat de held allerlei beproevingen, met medestanders en tegenstanders op
zijn pad. De echte transformatie volgt meestal na een ultiem gevecht op leven
en dood.

In bedrijfstransformaties valt dit moment samen met de bereidheid van teamleden om
het veranderproces aan te gaan en met vallen en opstaan uit te proberen in proeftrajec-
ten. Naar het model van Scheringa & Beemster kunnen we deze fase beschouwen als
de overgang van verandering in de bovenstroom (spreken over verandering) naar de
onderstroom (aan de slag gaan met verandering). Het is een fase die vaak gepaard met
conflict, falingen of moeilijke keuzes. Dat is ook nodig om iets wezenlijks te veranderen:
zonder wrijving geen glans. In deze fase is de sociale functie van verhalen dan ook cruci-
aal. Door onderweg ervaringen over successen of mislukkingen te delen, kunnen teams
van elkaar leren en elkaar ondersteunen in het proces.

De terugkeer: de laatste fase in een verhaal is de terugkeer van de held naar
de oude wereld. Die wereld is meestal niet veranderd, maar de held is dat wel.
Hij heeft inzichten en wijsheid opgedaan waarmee hij anderen kan helpen te
veranderen. Soms succesvol, zoals de hobbit Frodo die in *The Lord of the Rings*
terugkeert nadat hij de ring heeft vernietigd. Soms minder succesvol, zoals de
filosoof in Plato's allegorie die bij zijn terugkeer uit de grot gedood wordt omdat
de mensen zijn nieuwe inzichten niet willen aanhoren.

In veranderprocessen staat deze fase gelijk met de confrontatie van teams na een chan-
ge-traject met de dagelijkse bedrijfspraktijk. Houden ze vast aan de nieuwe inzichten of
vervallen ze in de oude patronen? Slagen ze erin anderen naar het nieuwe te leiden of
niet? Opnieuw kunnen verhalen hierin een succesfactor zijn. Onderzoek toont aan dat

***Elke verandering botst eerder vroeg
dan laat op weerstand van de be-
trokkenen. Verhalen kunnen hier
vanuit hun drievoudige functie een
rol in spelen.***

***Door onderweg ervaringen over
successen of mislukkingen te delen,
kunnen teams van elkaar leren en
elkaar ondersteunen in het proces.***

ervaringen van 'peers', zoals directe collega's, veel meer vertrouwd worden dan informatie van een CEO of officiële instanties (Edelman, 2021). Praktijkverhalen van collega's die de beproevingen van veranderprocessen hebben doorgemaakt, hebben de potentie om andere collega's te inspireren en te 'besmetten' met het verandervirus. Hun verhalen fungeren zo als een elixir voor de verdere transformatie van de organisatie (zie figuur 2).



Figuur 2: De reis van de held.
Bron: ETION naar Campbell (1949)

4. Aan de slag met storytelling

Om vanuit verhalen transformatie te realiseren in bedrijven, brengen we het organisatie-model van de boven- en onderstroom en Campbells verhalenstructuur samen. Het eerste zorgt voor stabiliteit en authenticiteit in het veranderproces. Het tweede, de metafoor van de heldenreis, geeft er dynamiek aan. Zoals aangetoond zijn organisaties maar authentiek wanneer er voldoende raakvlakken zijn tussen wat zichtbaar is aan de buitenkant (bovenstroom) en wat er leeft aan de binnenkant (onderstroom). Succesvolle veranderprocessen zijn dan ook degene die niet aan de oppervlakte blijven, maar ook de onderstroom van de organisatie mee betrekken in de verandering. Zoniet blijft de mooie 'change story' aan de top dode letter aan de basis. Dan is de verandering niet duurzaam. Zoals de held in verhalen maar verandert door het ongekende tegemoet te treden, vraagt echte verandering ook verdieping. Van de gekende bovenstroom naar de ongekende onderstroom en vervolgens terug naar een nieuwe wereld waarin beide synchroon stromen.

De kracht van storytelling in bedrijfs-transformatie ligt in het betrekken van de onderstroom bij veranderingen in de bovenstroom.

De kracht van storytelling in bedrijfstransformatie ligt daarom in het betrekken van de onderstroom (hoe we de organisatie echt ervaren) bij veranderingen in de bovenstroom (hoe we de organisatie willen ervaren). Om mensen in beweging te zetten, eigen aan elk veranderproces, moeten de betrokkenen ook persoonlijk getriggerd worden tot verandering. Verhalen uit de onderstroom zijn bij uitstek gevoed door ervaring en emotie. Om dus een geloofwaardige verandering aan de bovenstroom te realiseren, moeten deze

emoties en ervaringen uit de onderstroom mee in het veranderbad worden getrokken. De volgende drie methodische stappen voor veranderprocessen zijn geïnspireerd op het verhalenmodel van Campbell. De verhalen fungeren daarbij als verbindingskanalen tussen de bovenstroom en de onderstroom.

Stap 1. Het vertrek – het waarom van verandering

Elke verandering begint met een doel: een efficiënter bedrijf, een betere werksfeer, een hogere klantentevredenheid,... Maar is dat doel helder voor iedereen? Hebben teamleden eenzelfde beeld van die gewenste realiteit? Hoe verhouden de teamleden zich tegenover de nieuwe doelstellingen (de ongekende wereld)? Welke verwachtingen en bezorgdheden leven er? Zolang het zicht op de onderstroom van de verandering troebel blijft, is het moeilijk de verandering tastbaar te maken en mensen hiervoor te motiveren.

Om die reden is het van belang medewerkers en andere belanghebbenden zo vroeg mogelijk te betrekken in het veranderproces. Wanneer zij hun ervaring en behoeften kunnen delen, worden potentiële succesfactoren en valkuilen in het proces sneller opgevangen. Het verzamelen van verhalen van betrokkenen is daarom van goud waard in deze aanvangsfase. Enkele mogelijke vertrekvragen op basis van drie soorten transformaties zijn:

- Cultuurtransformatie: Op welke momenten verlies jij energie in je werk? Wanneer ga jij helemaal op in je job? Welke cultuurveranderingen zijn er nodig om minder van het eerste en meer van het tweede mogelijk te maken?
- Klantgerichte transformatie: Welke feedback van klanten geeft ons vleugels, maar horen we te weinig?
- Digitale transformatie: Stel je onze organisatie voor waarin de digitale mogelijkheden maximaal ingezet worden. Hoe ziet die er dan uit? Welk emotie(s) roept dat beeld op?

Eigen aan deze stap is een zo helder mogelijk beeld krijgen van het doel van het veranderingsproces en van de wijze waarop de betrokkenen zich hiertoe verhouden.

Stap 2. De beproeving – samen door de verandering

Eens het doel helder is en er bij de helden van de veranderreis bereidheid en zelfs enthousiasme is om samen de verandering aan te gaan, kan de eigenlijke transformatie beginnen. Het team duikt in de verandering via gerichte initiatieven en proefprojecten. Zoals de held in het verhaal beproevingen moet doorstaan en daarbij tegenstanders en medestanders tegenkomt, gaat de organisatie in deze fase met vallen en opstaan aan de slag met de verandering. Ook hier kan storytelling deel uitmaken van het veranderproces:

- In welke initiatieven of gedrag zien we vandaag al kiemen van de gewenste verandering? Wat maakte dit mogelijk? Wat is er nodig om dit meer te doen?
- Wat zeggen klanten over onze nieuwe aanpak? Welke woorden geven ze hieraan?
- Wat is tot dusver de grootste mislukking in onze digitale transformatie? Wat leert dit ons over wat we in de toekomst nodig hebben?

Stap 3. De terugkeer – borging van verandering

Al te vaak falen verandertrajecten omdat de resultaten geen borging hebben in de dagelijkse realiteit. In de terminologie van Campbell moet de verandering als een elixir over de

Het verzamelen van verhalen van betrokkenen is van goud waard in de aanvangsfase van het transformatieproces.

Het zijn de onderstroomverhalen die het nieuwe bovenstroomverhaal authentiek maken.

verschillende activiteiten van de organisatie doorstromen. Zoals in een nieuwe strategie, een aangepast HR-beleid of een vernieuwde communicatiestijl.

De derde fase van een veranderingsproces bestaat in de integratie van de nieuwe inzichten en ideeën in de bestaande structuren. De nieuwe onderstroom moet zichtbaar worden in een nieuwe bovenstroom. Ook hier kan storytelling een rol spelen, zoals in gerichte borgingssessies:

- Waarin wordt het succes van de verandering zichtbaar?
- Welke verhalen van betrokkenen tonen dat?
- Welke waarden en woorden geven uitdrukking aan ons nieuwe verhaal?

Hier kunnen geconstrueerde verhalen uit de bovenstroom opnieuw een rol spelen. Zoals met een vernieuwde missietekst, een nieuwe website of een lanceringsevenement. Het verschil met pure marketingverhaaltjes is dat het nieuwe verhaal nu steunt op de echte verhalen en ervaringen van de betrokkenen. Het zijn de onderstroomverhalen die het nieuwe bovenstroomverhaal authentiek maken.

Conclusie

Net zoals de essentie van het schip van Theseus niet in de planken, maar in de verbeelding van de matrozen ligt, vormen verhalen de lijm van elke organisatie. Daarom bieden verhalen zowel houvast als dynamiek bij transformaties. Houvast door de rol van verhalen in de historische identiteit van de organisatie, dynamiek door richting te geven aan de gewenste verandering.

Echte verandering vraagt ook voldoende raakvlakken met de praktijkverhalen van medewerkers en betrokkenen. Zoniet faalt de transformatie of verliest de organisatie aan geloofwaardigheid omdat het bovenstroomverhaal niet correspondeert met de onderstroomverhalen van zij die de verandering moeten waarmaken of gewaarworden. Een nieuw verhaal aan de buitenkant, begint aan de binnenkant.

Referenties

- CAMPBELL, J. (1949), *The Hero with a Thousand Faces*, Navato: New World Library.
- EDELMAN (2021), *Edelman Trust Barometer 2021*, via www.edelman.com
- EYNIKEL, J. (2018), *De onderstroom*, ETION Inspiratienota 104, Wilrijk: ETION.
- FORBES/BLOOMBERG (2020), *'Designed by clowns...supervised by monkeys:' Internal Boeing messages slam 737 Max*, via www.forbes.com
- SCHERINGA, A. & BEEMSTER, S. (2020), *Storylistening. Organiseer de onderstroom en krijg medewerkers mee*, Amsterdam: Business Contact.
- SHILLER, R. (2019), *Narrative Economics. How Stories Go Viral & Drive Major Economic Events*, Princeton University Press.
- STEVENS, R. (2015), *Sterke Verhalen. Sterke Leiders*, Kalmthout: Compact Publishing Vof.



(Foto: Jan Locus)

Jochanan Eynikel

Auteur: Jochanan Eynikel (businessfilosoof ETION)
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Illustratie: iStock by Getty Images
E-mail: jochanan.eynikel@etion.be
Twitter: [@jochananantweets](https://twitter.com/jochananantweets)
Website: www.etion.be
V.U.: ETION Ledenwerking vzw