

Beweging brengen en verbinding versterken

# Werken met verhalen in teamontwikkeling

Ieder team en ieder mens heeft zijn eigen verhalen over verleden, heden en toekomst. Als teamleider of coach kun je die verhalen aangrijpen als vertrekpunt voor de ontwikkeling en groei van het team. In dit artikel beschrijven we voorbeelden van hoe je verhalen effectief kunt inzetten om samenwerking en teamontwikkeling te bevorderen.

Saskia Tjepkema & Koen Weber

Verhalen die rondgaan in een groep hebben impact op de samenwerking en teamontwikkeling – of ze nou expliciet zijn of niet. Een groep die bijvoorbeeld over zichzelf denkt: ‘het wordt nooit meer wat, onze beste tijd ligt achter ons’ reageert anders op nieuwe ideeën dan een team dat leeft in het verhaal ‘we staan aan de start van een mooie toekomst’. En als er veel verschillende verhalen in omloop zijn, raken de gesprekken regelmatig in de knoop, omdat teamleden vanuit verschillende perspectieven praten of telkens in een debat of discussie belanden over wat ‘waar’ is.

## Verhalen verbinden

Het is makkelijker tot een constructieve dialoog te komen als mensen hun verschillende verhalen over wat er speelt en wat de toekomst gaat brengen met elkaar kunnen verbinden. Enige variatie in verhalen is daarbij productief: als iedereen in eenzelfde dominant verhaal vastzit, draaien gesprekken snel in rondjes, om telkens op dezelfde plek uit te komen. Verhalen kunnen verwarren of verlammen, maar ook voor verbinding en creatieve gesprekken zorgen.

*Verhalen kunnen verwarren of verlammen, maar ook voor verbinding en creatieve gesprekken zorgen*

De teamleden *voelen* dit soort patronen vaak wel, maar ervaren wat er gebeurt tegelijk als ongrijpbaar, als iets ‘in de onderstroom’, omdat verhalen vaak impliciet zijn. Je bent je als mens en als groep helemaal niet zo bewust van de narratieven die je hebt opgebouwd in de loop der tijd. Ze fungeren meer als een onbewust filter: een vertrekpunt of mindset van waaruit je nieuwe signalen oppikt en interpreteert, en andere laat liggen.

Verhalen hebben op die manier veel invloed, zonder dat we dat doorhebben. Het is daarom behulpzaam je eigen en elkaars verhalen te kennen als je samenwerkt, omdat dit helpt om te begrijpen wat belangrijk is voor jezelf en de ander, en waarom jullie reageren zoals je reageert.

Als teamcoach kun je nieuwe ruimte en beweging laten ontstaan als je de bestaande verhalen over mensen, het team en soms zelfs de omgeving zichtbaar weet te maken, samen onderzoekt en waar nodig durft te vernieuwen. Bijvoorbeeld door een plek te maken voor het expliciteren en vertellen van verhalen, uit te nodigen tot luisteren naar elkaars ervaringen of een kader te bieden voor het ontwikkelen van nieuwe plotlijnen.

In dit artikel schetsen we vier manieren waarop je verhalen kunt inzetten bij het werken aan ontwikkeling van teams. Het gaat daarbij zowel om *persoonlijke verhalen* als om *verhalen over en van de groep*. We baseren ons hierbij op het boek *Verhalen veranderen: beweging brengen in teams en organisaties* dat we schreven met

Martijn van Ooijen, Joeri Kabalt, Luc Verheijen en Lieve Scheepers – hun inbreng komt dus mee.

## **1. Verdiepte kennismaking door het delen van achtergrondverhalen: wie ben je?**

Verdiepte kennismaking is eigenlijk altijd een belangrijke stap in teamontwikkeling. Dit draagt bij aan het vertrouwen of, anders gezegd, de relationele veiligheid. Het delen van persoonlijke verhalen, oftewel *backstories*, is hiervoor een effectieve interventie. Wat hebben mensen meegemaakt? Waar komen ze vandaan? Op wiens schouders staan ze?

De backstory is een fenomeen uit films en literatuur. Je leert als kijker of lezer iets over de hoofdpersoon, doordat de regisseur of auteur je een aantal flarden uit iemands (vroeg) leven laat zien. Die anekdotes vertellen op een indirecte manier veel over iemands waarden, verlangens, angsten en aannames.

Teamleden uitnodigen om hun eigen backstory te delen, is een effectieve manier om elkaar beter te leren kennen. Als iemand een verhaal deelt, roept dat bij de toehoorder soortgelijke eigen ervaringen op – en dat geeft verbinding. Het doet daarmee iets wezenlijk aanvullends op bijvoorbeeld het delen van de uitslag van stijl-, rol- of talententesten. De ervaring leert dat mensen elkaars verhalen heel goed onthouden en de ‘gebruiksaanwijzing’ van hun collega direct beter snappen.

Dit delen van persoonlijke achtergrondverhalen kan, zeker in het begin, spannend zijn. Dat noemen we de *paradox of disclosure*: het wordt veiliger als je iets meer van elkaar weet, maar niemand durft goed als eerste wat meer over zichzelf te vertellen... Het creëren van een veilige vertel- en luistersetting is dan belangrijk. Dit kun je, als begeleider, bijvoorbeeld doen door te werken met die gerichte backstoryvragen. Of door gebruik te maken van artefacten aan de hand waarvan mensen hun verhaal kunnen doen; denk aan foto's of zelf meegebrachte objecten.

*Tijdens een teamontwikkeltraject van een MT van een farmaceutisch bedrijf hadden we de leidinggevers gevraagd een object mee te nemen dat symbool staat voor wat zij belangrijk vinden in het leven.*

*Een deelnemer had een kookschort meegenomen en vertelde over zijn passie voor koken, die hij had meegerekregen van zijn ouders. Het schort symboliseerde hoe belangrijk verbinding en gezelligheid voor hem was, ook in zijn werk. Een collega las een gedicht voor waarmee hij reflecteerde op een moeilijke periode in zijn leven waar slechts enkele collega MT-leden van op de hoogte waren. Aan het einde van de persoonlijke verhalenronde stroopte de CEO zijn mouwen op en liet zijn tattoo sleeve zien. Deze had hij twee jaar lang*

*verborgen gehouden voor zijn collega's, omdat hij ervan overtuigd was dat dit niet paste binnen de cultuur van een farmaceutisch bedrijf. Tegelijkertijd was het zetten van de tattoo voor hem een manier om zijn eigen identiteit te onderstrepen, nadat hij zich had losgemaakt uit de orthodox-christelijke omgeving waarin hij zich niet thuis voelde. Elk object bleek de ingang naar een betekenisvol en persoonlijk verhaal, en daarmee naar een verdiepte kennismaking.*

Belangrijk is dat mensen zelf bepalen wat ze delen en het helpt ook om een paar grondregels af te spreken voor hoe de verhalen worden ontvangen. Denk aan een simpel ‘dankjewel voor het delen’. Of door een aantal mensen iets te laten teruggeven over waar het verhaal hen zelf aan doet denken en wat bij hen resoneert (in plaats van – positief of negatief – te oordelen over het verhaal, zoals: ‘wat mooi’, ‘wat lastig’, ‘hoe dapper dat je dat durft te delen’). Soms kun je als facilitator ook het ijs breken door zelf als eerste iets te delen – zo zet je de toon.

## **2. Versterken van de kwaliteit van de gesprekken via persoonlijke verhalen: hoe is het (echt) met je?**

De kwaliteit van de gesprekken in een team is sterk bepalend voor het ontwikkelproces. Een team in de ‘vergaderstand’ komt uiteindelijk vaak maar moeizaam tot echt nieuwe stappen. Zeker als mensen werken aan een klus die om innovatie en improvisatie vraagt en de onderlinge afhankelijkheden groot zijn, is het essentieel dat teamleden verder gaan dan ‘beleefd uitwisselen’, zoals Scharmer de eerste fase van generatieve dialoog noemt. Om samen te leren is het nodig dat je met elkaar in debat of discussie durft te gaan, om vervolgens naar een dialoog te ontwikkelen doordat je elkaar nieuwsgierige vragen stelt en nieuwe invalshoeken ontwikkelt. Idealiter ontstaat er zelfs een fase van ‘flow’, waarin niemand meer weet wie nou wat bedacht heeft en je samen tot nieuwe ideeën komt waar iedereen enthousiast voor is (Scharmer, 2009).

Verhalen creëren een ander type ontmoetingen en gesprekken dan alleen het delen van kale feiten. Dat leidt tot een sterker relationeel weefsel, waarin elkaar uitdagen en nieuwsgierig bevragen voorbij de discussie makkelijker lukt. Dit komt doordat mensen elkaar via die verhalen in hun *wie-heid* ontmoeten, in plaats van in hun *wat-heid*, zoals filosofe Hanna Ahrendt (2013) het mooi uitdrukt. Als dat is gebeurd kunnen collega's weer als ‘Irene’ en ‘Bas’ in gesprek, in plaats van als ‘manager huisvesting’ en ‘business controller’, of wat hun functietitels ook zijn...

*Een tijdje terug werkten we met een team waar het relationele weefsel beschadigd was. Men had een reorganisatie achter de rug die veel van iedereen persoonlijk en van de onderlinge relaties had gevraagd. Er was*



*afstand ontstaan, mensen waren elkaar enigszins kwijtgeraakt. Dat was voelbaar in de gesprekken: de vergaderingen waren wat formeler, de wandelgangen minder levendig, soms voelde je een 'onderstroom'. Niets ernstigs, en iedereen wilde vooral graag weer door. Maar de leidinggevende voelde: we gaan niet echt voortgang boeken in het bouwen van de organisatie als we niet eerst onderling weer goed in contact zijn.*

*Ze besloten om een dag uit te trekken om met elkaar op verhaal te komen en de persoonlijke verbinding op te zoeken, die in de storm van de reorganisatie naar de achtergrond was geraakt. Na de introductie legde onze collega die de sessie begeleidde in de groep de vraag neer: op welk kruispunt bevind je je vandaag als mens? Ze zag de fronsende voorhoofden en grootogige blikken ('wat heeft deze vraag met het werk te maken?') en besloot eerst zelf te antwoorden. Zo zette ze de toon van diepgang als procesbegeleider, erop vertrouwend dat mensen zich vrij zouden voelen om in hun eigen toonaard aan te haken.*

*Er kwamen verhalen los over hoe het thuis ging en hoe lastig het was om dat in alle hectiek met het werk te combineren. Over hoe ontroerend het is om je kinderen te zien opgroeien en je tegelijk ineens zo misbaar te voelen. Over het vaste voornemen dat iemand lang geleden voor zichzelf had geformuleerd na het verlies van een broer en vader, om moeilijke situaties positief te relativiseren – een levensles die juist in deze periode hielp... Mensen luisterden met volle aandacht naar elkaar, stelden vragen en waren verbaasd over dingen die ze nooit eerder van elkaar hoorden, hoewel ze toch echt al heel wat jaren samenwerkten.*

Hoewel de stap om van dit soort heel persoonlijke ervaringen naar de praktijk van alledag over te gaan misschien groot lijkt, hielp deze start om een brug te slaan naar de werkcontext. De rest van de tijd kon het gaan over wat er nodig was in de samenwerking de komende tijd. Ook de inhoud van het werk kwam aan bod, er werden nieuwe plannen gemaakt. De volle ruimte voor 'wielheid' maakte letterlijk ruimte om op een productieve manier samen te werken aan 'wat' er nog te doen was.

### **3. Omgaan met spanning door ieders verhalen over de situatie te delen: hoe beleef jij dit alles?**

In situaties waarbij teams onder druk staan, kan de situatie behoorlijk op slot komen te zitten en verharden. Bijvoorbeeld wanneer er twijfels en zorgen zijn bij de zoveelste reorganisatie, als sprake is van belangen die op gespannen voet staan, wanneer er een conflict is tussen teamleden en/of met de leidinggevende, of als (subgroepen) mensen zich niet erkend of gezien voelen. Je wilt met elkaar om de tafel, maar dat lukt niet omdat er strijd en boosheid is. Mensen kunnen dan niet (meer) naar elkaar luisteren. Soms zijn er eenzijdige verhalen over elkaar ontstaan, wellicht zelfs in een 'dader-slachtoffer' perspectief. Hoe krijg je dan weer ruimte, zodat mensen in elk geval naar elkaar kunnen luisteren en er openingen in het gesprek ontstaan?

Om de verschillende belevingen van 'de ene' en 'de andere' kant de ruimte te geven en uit te wisselen, kunnen persoonlijke verhalen *over de situatie* verbindend werken. Door te luisteren naar de manier waarop iedereen het gebeurde ervaart, ontstaat interesse, begrip en kunnen mensen zich beter verplaatsen in de ander. Ze kunnen zich gekend voelen en de ander proberen te begrijpen, zonder dat ze het met de ander eens hoeven te worden.

## Het gaat even niet over de inhoud, maar over de persoonlijke beleving van eenieder

Als begeleider kun je nadrukkelijk ruimte maken voor die meerstemmigheid. Je schort alle inhoud even op en nodigt iedereen uit om te delen hoe hij of zij de situatie beleeft, met de onderstreping dat je het niet met elkaar eens hoeft te worden. Het gaat even niet over de inhoud, maar over de persoonlijke beleving van eenieder. En die mag verschillen. Als mensen die persoonlijke beleving delen, blijken anderen dat – ook als er spanning op de inhoud is – vaak nog goed te kunnen horen. Als je er maar expliciet ruimte voor maakt en afbakent.

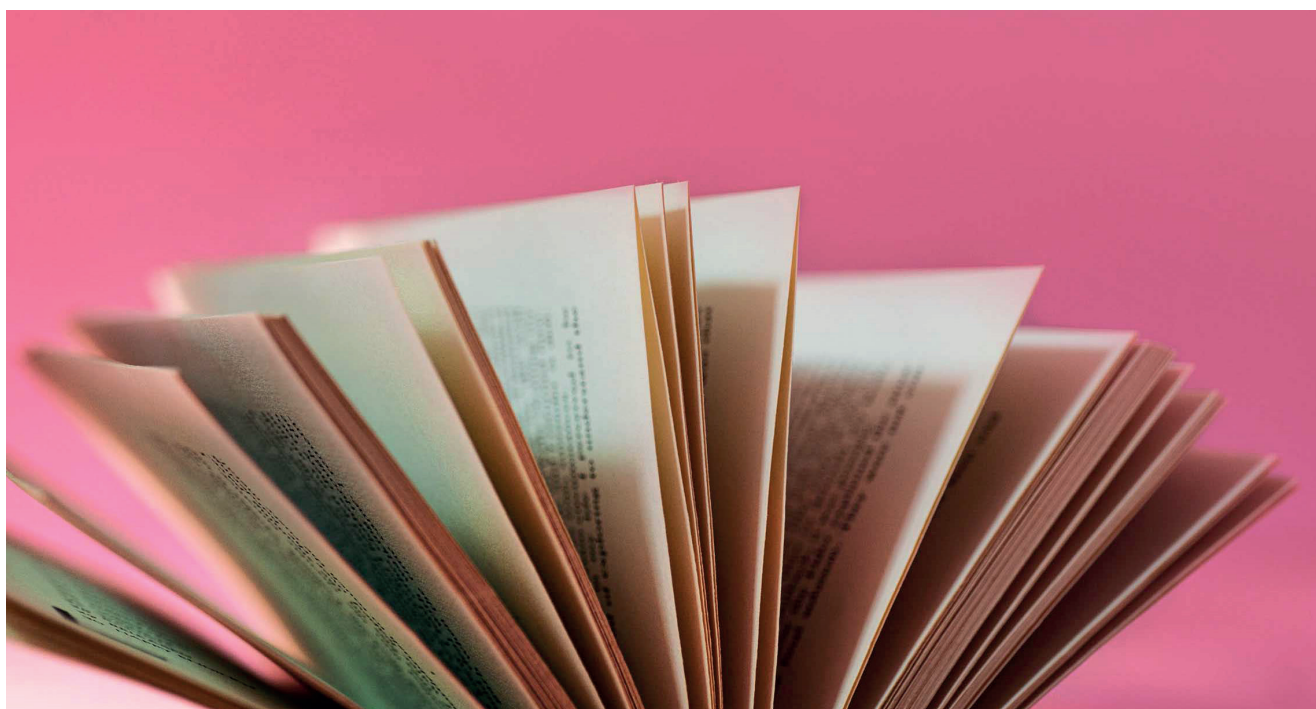
*Een team technisch beheerders van een woningcorporatie had een hectische tijd met een fusie en veel wisselingen in leidinggevende posities achter de rug. Het was allemaal 'klaar', maar het had zijn sporen nagelaten. Voor een aantal mensen was het werkplezier echt een stuk verminderd en men had het gevoel dat de directie van de woningcorporatie niet meer luisterde naar de signalen van het team.*

*Wat de situatie extra zorgelijk maakte, was dat een aantal collega's overspannen raakte. De leidinggevende van het team merkte dat er veel oud zeer zat bij een gedeelte van de teamleden. Twee nieuwe technisch*

*beheerders konden ondanks hun enthousiasme en frisse blik niet goed omgaan met de dynamiek in het team. Het effect was dat zij het gevoel hadden dat zij zonder de hulp van andere teamleden de stroom aanvragen zelfstandig moesten afhandelen. Ondertussen was er een enorme toename van klachten van huurders.*

*Wat lucht gaf, was een verbindend gesprek tussen de technisch beheerders en de leidinggevende rond de eenvoudige vraag: 'hoe heb jij de afgelopen periode beleefd?' We maakten nadrukkelijk ruimte voor ieders verhaal. Eerst kwamen een aantal beheerders die er al wat langer werkten aan het woord. Zij bleken te leven in verhalen als: 'het lijkt hier een soort van dictatuur, ik voel me klein gehouden', 'we hebben genoeg signalen afgegeven maar ik ervaar het leiderschap als dwingend'. Ze konden ook vertellen door wat voor situaties die ervaring was gegroeid en wat het met hen deed om dit zo te voelen. De nieuwe leidinggevende blikte ook terug op haar ervaringen: 'ik voel me gefrustreerd en alleen, ik heb het idee dat ik word genegeerd door een groot aantal teamleden. Mijn e-mails worden niet beantwoord en ik krijg bepaalde stuurinformatie niet.' Ze kleepte het in met een voorbeeld. Een nieuwe collega vertelde: 'ik vroeg laatst hulp aan een collega voor een ingewikkelde vraag van een huurder. Maar ik vond het best teleurstellend: er kwam wel veel gemopper over "de organisatie", maar niemand hielp me om het op te lossen voor de klant.'*

Na het delen van de persoonlijke verhalen (waarbij we erop toezagen dat er geen discussie kwam en dat mensen vooral vanuit en over zichzelf spraken) vroegen we de teamleden overkoepelende thema's te benoemen. Wat



hoor je in de verhalen van jouzelf en je collega's? Welke thema's drijven boven, die wellicht ook wensen en verlangens voor de toekomst in zich hebben? Doordat de verhalen van eenieder zo op tafel lagen, was het makkelijker voor de groep als geheel om daarnaar te kijken. Het expliciteren van een verhaal maakt dat mensen er iets meer afstand toe hebben en het kunnen onderzoeken, in plaats van dat het hun beleving van alle gebeurtenissen kleurt. We noemen dat ook wel 'separatie'.

Een rode draad die de teamleden hoorden in veel van de persoonlijke verhalen was de wens om 'in contact met elkaar te zijn'. Daarnaast werd het voor hen duidelijk dat iedereen weliswaar de vragen van de huurder centraal wilde stellen, maar zich soms onmachtig voelde: door beperkingen in procedures – of juist het ontbreken ervan – of door te weinig steun van elkaar of gebrekkig onderling vertrouwen. Hier konden we met de groep op doorgaan. De spanning was opgeheven omdat iedereen was gehoord en men contact kon maken vanuit de wensen *onder de verhalen* die in de verdrukking waren geraakt – en die verrassend overeenkwamen. Men kon zien dat er niet een partij iets 'fout' deed, maar dat hier een groep mensen was die het nodig had om meer verbinding te voelen en elkaar meer tot steun te zijn in het contact met de huurders.

Een duidelijke gespreksstructuur draagt in dit soort situaties bij aan een productieve vertel- en luistersetting. In dit geval kozen we voor de simpele vorm van een afgebakende volgorde en een duidelijke vertel- en luisterinstructie (bijvoorbeeld: geen oordelen geven, vanuit je eigen beleving spreken).

Een *historielijn* maken kan ook zo'n structuur geven: dan reconstrueren teamleden samen de afgelopen periode – de tijdlijn biedt een kader om ervaringen te delen zonder dat je daar in het 'hier en nu' nog op door hoeft te gaan. Je erkent met elkaar hoe iemand een moment of fase beleefd heeft en onderzoekt hoe dat doorwerkt in het heden. In situaties waarin de groep groter is, of het te onveilig of gespannen is om samen om de tafel te gaan, kun je eventueel werken met *monologen*, waarbij de verschillende 'actoren' allemaal een stem krijgen. Hun verhalen worden vooraf uitgeschreven als van een persona – 'het MT', 'de nieuwe collega's', 'de zittende mensen' – en deze worden ter plekke voorgelezen. Zo zijn er nog andere variaties te bedenken – afhankelijk van hoeveel spanning er op de lijn zit en wat past bij de situatie.

#### 4. Bouwen aan vernieuwing door te werken met toekomstverhalen: wat als we...?

Een belangrijke uitdaging bij teamontwikkeling is het creëren van beweging. Hoe komen we van idee naar actie? Hoe komen we van de eerste stap naar een volgende? Hoe nemen we die stappen samen? Hoe komen we van een vastlooppunt weer terug in beweging?

Het kan soms helpen om je volgende stappen niet alleen als een doel of actie te formuleren, maar er een verhaal van te maken. Hoe zou het er uitzien als...? Met de zogenaamde 'generatieve beelden' die deze verhalen oproepen, komt energie en inspiratie vrij, zeker als je dit samen doet. Een verhaal kan in dat opzicht iets wat een Excel-sheet of SWOT-analyse niet kan.

### Werken aan een veilige vertel- en luistersetting

Wat kun je doen als begeleider om bij te dragen aan een veilige en effectieve vertel- en luistersetting? Enkele praktijken die in onze ervaring goed werken:

- Het duidelijk markeren van de ruimte: je gaat een ander soort gesprek in dan een reguliere vergadering... Het helpt om anders te beginnen, bijvoorbeeld door een persoonlijke check-in als openingsritueel te gebruiken en zo samen over de drempel te stappen. Je kunt eenzelfde soort ritueel bedenken om het eind te markeren.
- Eigen kwetsbaarheid inbrengen als teambegeleider: als begeleider zet je veelal de toon van een ontmoeting, of je nou wilt of niet. Actieonderzoeker Megan Reitz (2015) pleit ervoor om jezelf op een authentieke manier kwetsbaar op te stellen, bijvoorbeeld door bij de check-in ook iets over jezelf te vertellen, om op die manier ook de andere aanwezigen uit te nodigen om hun hele zelf te laten zien.
- Verhalende spelregels maken en bewaken: als teambegeleider kun je van tevoren goed nadenken over de spelregels die helpen om dicht bij verhalende principes te blijven, zoals 'auteur-

schap' (iedereen is eigenaar van zijn of haar eigen verhaal) en meerstemmigheid (ruimte voor verschillende verhalen naast elkaar). Bijvoorbeeld door af te spreken dat de verteller onafgebroken zijn verhaal kan doen, zonder door de toehoorders te worden onderbroken. De veiligheid neemt toe als de begeleider deze spelregels consequent bewaakt en voor alle aanwezigen laat gelden.

- Werken met poëtische beelden: het inbrengen van een metafoer of het voorlezen van een gedicht met een beeld erin, kan de ruimte een andere lading en betekenis geven en de aanwezigen uitnodigen om op een andere manier in de ruimte te stappen. Zeker het werken met kunst en gedichten kan al een verhalende toon zetten.
- De fysieke ruimte anders inrichten: de ruimte waar je elkaar ontmoet, kun je zodanig inrichten dat deze bijdraagt aan het delen van verhalen. Bijvoorbeeld door simpelweg in een kring met stoelen te gaan zitten, in plaats van achter tafels. Of door elkaar op een andere plek te ontmoeten – zoals in een tuin of een bos, of bij een gebouw met een bijzondere betekenis.

Soms helpt het daarbij om eerst verhalen op te halen en te delen over wat *eerder* heeft gewerkt. Wat was een moment waarin dat wat we willen er al was, dat het ons al lukte, op zijn minst een beetje...? Hoe kwam dit tot stand? Wat deed jij daarin? Wat waren andere succesfactoren?

Door mensen uit te nodigen om hun eerdere succeservaringen rondom een bepaald thema te delen, ontstaan inzichten over wat werkt, neemt het zelfvertrouwen en het enthousiasme toe. Overigens zonder dat je hoeft te zeggen 'wij kunnen dit'. Als mensen elkaar bevragen op een waardierend-onderzoekende manier komt dat gevoel vanzelf tot stand (Tjepkema, Kabalt & Verheijen, 2016). En dat is belangrijk. Stel je voor dat je team er niet (meer) zo in gelooft dat het hen gaat lukken: de werkdruk verminderen, leerlingmotivatie versterken, constructief samenwerken met partners van buiten... Dan zet het terugdenken aan 'positieve uitzonderingen' het impliciete verhaal 'het lukt ons nooit' op losse schroeven: 'misschien kunnen we het *toch*...?'

Dit soort verhalen zijn als het ware 'glimpen van de toekomst' en vormen het bruggetje om verhalen daarover op te halen. Denning (2000) noemt ze dan ook *springboard stories*. De vraag 'hoe zou het eruit zien als het altijd zo zou gaan...?' is na zo'n uitwisseling genoeg om energiegevend toekomstbeelden op te halen. Ook hier helpt het weer als mensen dat in verhalende vorm doen.

*We vroegen de deelnemers aan een bijeenkomst over positief onderwijs om na het uitwisselen van mooie voorbeelden allemaal een kort verhaal te schrijven over een ideale schooldag in het leven van... een leerling, een docent, een teamleider of een ouder. Iedereen trok blind een kaart met een omschrijving van een personage dat we speciaal hiervoor bedacht hadden. Iemand die je voor je kon zien: Semi, een 15-jarige jongen met een succesvol TikTok-kanaal; Bart, een 50-jarige docent geschiedenis die nog steeds van zijn vak houdt, maar soms ook wel van vervroegd pensioen droomt; Elise, de moeder van de 11-jarige Bram die jeugdtrauma en autisme heeft en nare ervaringen op de basisschool.... En zo verder. Iedereen trok ook een kaart met een factor die belangrijk is voor het werken aan welbevinden: ruimte voor talent en flow, positieve emoties, ontwikkeling van relaties...*

*Alle deelnemers schreven in een kwartier een verhaal van één A4 over wat hun hoofdpersoon rond dat thema meemaakte, waarna ze het aan elkaar voorlasen. De energie in de ruimte was daarna bijna tastbaar en het bleek nog maar een kleine stap richting het formuleren van acties om die gewenste toekomst een stap dichterbij te brengen.*

## Verhalen(d) werken in teams

Bovenstaande voorbeelden geven hopelijk een idee van hoe je verhalen kunt inzetten om de ontwikkeling van een team te versterken. Soms zal het gaan om persoonlijke, individuele verhalen. Andere keren om verhalen over het team of de organisatie als geheel. Het kan gaan om verhalen van vroeger, nu of straks. Elke situatie vraagt om iets anders. De verhalen zijn er altijd, mensen zijn geboren verhalenmakers en zijn er ook altijd nieuwsgierig naar.

Wat je als begeleider kunt toevoegen, is een veilige en effectieve vertel- en luistersetting: een moment dat je doelbewust zodanig ontwerpt dat mensen precies *die* verhalen kunnen expliciteren en delen die op dat moment voor een impuls in de samenwerking en ontwikkeling gaan zorgen. Of waar je aan de slag kunt met het onderzoeken van de verhalen en het vernieuwen ervan. Afhankelijk van wat er nodig is. In het kader op pagina 21 vind je een aantal tips. Dit proces kun je doelbewust inrichten; de teamleden en hun verhalen doen de rest. ●

## Literatuur

- Ahrendt, H. (2013). *The Human Condition*. University of Chicago Press. Original publication: 1958.
- Denning, S. (2000). *The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations*. Boston: Butterworth Heinemann.
- Ooijen, M. van & J. Kabalt (2022). Het geheim van de smid (42): verhalen veranderen. *Opleiding & Ontwikkeling*, (35)4, pp. 35-36.
- Reitz, M. (2015). *Dialogue in Organizations: Developing Relational Leadership*. London: Palgrave Macmillan.
- Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it Emerges*. San Francisco: Barret-Koehler.
- Tjepkema, S., L. Verheijen & J. Kabalt (2016). *Waardierend veranderen: Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- S. Tjepkema, J. Kabalt, M. van Ooijen, L. Verheijen, K. Weber & L. Scheepers (2022). *Verhalen veranderen. Beweging brengen in teams en organisaties*. Amsterdam: Boom uitgevers.



**Dr. Saskia Tjepkema** is verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*, een adviesbureau op het gebied van leren, ontwikkelen en organisatieverandering. Zij ondersteunt individuen, teams en organisaties met leer- en ontwikkelvragen.



**Drs. Koen Weber** begeleidt teams, leiders, professionals en organisaties die in ontwikkeling zijn. Hij is verbonden aan Kessels & Smit, *The Learning Company*, een adviesbureau op het gebied van leren, ontwikkelen en organisatieverandering.