

HOE WIJ KIJKEN NAAR LEIDERSCHAP
EN VERANDERING.

**VERSNELLEN
WAAR HET KAN.
VERTRAGEN WAAR
HET MOET.**

THE CHANGE STUDIO

Stevig in de inhoud. Creatief in de vorm.

01

VERSNELLEN WAAR HET KAN. VERTRAGEN WAAR HET MOET.

02

ONZE KIJK OP LEIDERSCHAP.

Leiderschap is leerwerk.

03

ONZE KIJK OP VERANDERING.

Gedrag verspreidt zich via mensen.

04

ONZE WERKWIJZE.

Stevig in de inhoud. Creatief in de vorm.

05

HOE WIJ BEGINNEN.

We beginnen al voordat we begonnen zijn.

06

WAT KLANTEN VAN ONS MOGEN VERWACHTEN.

07

TOT SLOT.

Een uitnodiging.

VERSNELLEN WAAR HET KAN. VERTRAGEN WAAR HET MOET.

Veranderen vraagt gevoel voor ritme.

Soms is er energie. Dan wil je beweging maken, mensen meenemen, ideeën tastbaar maken, besluiten nemen, experimenteren, oefenen en doorpakken. Dan helpt het om vaart te maken.

Soms is er taaheid. Dezelfde gesprekken keren terug. Mensen zeggen verstandige dingen en komen toch geen stap verder. Er wordt hard gewerkt en ondertussen blijft iets in de onderstroom onaangeraakt. Dan vraagt verandering om vertraging.



Wij versnellen waar het kan

Versnellen waar het kan gaat over het vrijmaken van beweging die al aanwezig is. Gedrag dat navolging verdient zichtbaar maken. Creativiteit aanwakkeren bij mensen die willen en hen helpen om iets te doen wat gisteren nog ongemakkelijk voelde.

en vertragen waar het moet.

Vertragen waar het moet gaat over de patronen die zich blijven herhalen. Aannames die het gesprek ongemerkt sturen. Woorden die zo vanzelfsprekend klinken dat niemand ze meer hoort. Een dynamiek waar iedereen last van heeft en die iedereen samen in stand houdt.

Voor ons horen die twee bewegingen bij elkaar. Wie alleen versnelt, loopt het risico harder te werken binnen hetzelfde patroon. Wie alleen vertraagt, maakt reflectie los van de praktijk. Verandering wordt krachtig wanneer beide elkaar versterken.

Wanneer je moet versnellen en wanneer vertragen is niet van tevoren te bepalen. Natuurlijk ontwerpen we zorgvuldig. En tegelijk vraagt goed ontwikkelwerk om te werken in het moment. Daar begint ons vak. Bij waarnemen wat er gebeurt en precies genoeg doen om het gesprek verder te brengen.

ONZE KIJK OP LEIDERSCHAP.

Leiderschap is leerwerk.

Leiderschap is voor ons in de eerste plaats leerwerk.

Dat klinkt eenvoudig. In de praktijk blijkt het ingewikkeld. Veel leiders willen graag dat hun team leert, hun organisatie zich ontwikkelt en hun mensen meer eigenaarschap nemen. De lastige vraag komt vaak later. Wat betekent het wanneer jij zelf het eerste in beweging moet komen?

Wij geloven dat de meest invloedrijke leiders zich publiekelijk laten zien als lerend. Ze zeggen hardop wat ze nog niet weten, vragen feedback en kunnen die ook dragen. Hun eigen aandeel benoemen ze zonder onmiddellijk in verdediging te schieten.

Veel mensen zien dat als karaktertrek waar je mee geboren wordt of niet. Onze ervaring is anders. Deze houding laat zich oefenen.

Chris Argyris heeft daar woorden aan gegeven die voor ons belangrijk zijn. Respect kun je begrijpen als bescherming: de ander behoeden voor pijnlijke informatie. Argyris draait dat om. Echt respect gaat ervan uit dat de ander die informatie wél kan dragen. Wij kiezen voor die tweede betekenis. In onze trajecten oefenen leiders met die houding. Domweg omdat het werkt.

- 01** Wat probeer je te beschermen wanneer je controle houdt?
- 02** Welke aanname over kwaliteit maakt delegeren spannend?
- 03** Wat wordt er in jullie team zorgvuldig niet gezegd?
- 04** Welk beeld van leiderschap maakt dat je steeds de sterkste moet zijn?

Het zijn deze (en nog veel meer andere vragen) die een vertrekpunt zijn voor echte leiderschapsontwikkeling.

Mensen kopiëren gedrag van mensen. Dat geldt overal in een organisatie, ook van leiders. Wanneer iemand laat zien hoe je feedback kunt ontvangen, leert een team dat dat kan. Twijfelt een leidinggevende hardop, dan ontstaat ruimte voor anderen om ook te twijfelen. Een eigen leerpunt benoemen opent het gesprek voor de rest.

Voor ons zit daar de kern van leiderschapsontwikkeling. In de bereidheid om in het hier en nu zelf voorop te gaan in wat van anderen wordt gevraagd.

ONZE KIJK OP VERANDERING.

Gedrag verspreidt zich via mensen.

Verandering begint zelden op nul.

In elke organisatie zijn al voorbeelden te vinden van het gedrag waarnaar wordt verlangd. Soms klein, soms incidenteel. Vaak zichtbaar in één team, één project, één leidinggevende, één gesprek. Het komt te weinig in beeld omdat de aandacht uitgaat naar wat ontbreekt.



Wij zoeken naar wat al begonnen is.

Wil een organisatie meer eigenaarschap, dan zoeken we de plekken waar mensen het al pakken. Is er meer samenwerking nodig, dan kijken we waar het al lukt en wat het mogelijk maakt. Willen leiders meer ruimte geven, dan onderzoeken we waar dat al gebeurt.

Dit is hoe wij naar veranderwerk kijken.

Mensen leren veel van wat ze elkaar zien doen. Gedrag verspreidt zich relationeel, via verhalen, voorbeelden, herhaling, nabijheid, imitatie en betekenis. Daarom werken wij graag met zichtbare praktijken. Mensen die iets voordoen. Kleine vormen die door een organisatie kunnen reizen. Taal die blijft hangen, en ervaringen die anderen willen kopiëren.

Wij noemen dat soms **sociale infectie**. Gewenst gedrag wordt besmettelijk wanneer mensen het herkennen, aantrekkelijk vinden en kunnen nadoen in hun eigen context.

Dat vraagt ontwerpwerk. Een goed voorbeeld verspreidt zich niet vanzelf. Het moet gezien worden en taal krijgen. Het moet betekenis krijgen binnen het grotere verhaal van de organisatie. En het moet klein genoeg blijven om door anderen vertaald te kunnen worden naar hun eigen praktijk.

Daar zit veel van ons ambacht. We ontwerpen vormen waarin mensen het andere gedrag kunnen ervaren, oefenen, herkennen en doorgeven. Praten alleen is daarvoor zelden genoeg.

Een cultuur verandert wanneer mensen samen nieuwe ervaringen opdoen en daar andere betekenissen aan gaan geven. Dat klinkt eenvoudig. In de praktijk vraagt het aandacht, scherpheid en volharding.

ONZE WERKWIJZE.

Stevig in de inhoud. Creatief in de vorm.

The Change Studio is stevig in de inhoud en creatief in de vorm.

Stevig in de inhoud betekent dat ons werk ergens op rust. We bouwen voort op denkers en makers die ons hebben geleerd scherper te kijken naar leren, gedrag, systemen en verandering. Die inhoud nemen we mee in alles wat we doen. Soms expliciet, in taal en theorie. Vaker impliciet: in het ontwerp van een sessie, de keuze voor een oefening of de vraag die we op het juiste moment stellen.

Creatief in de vorm betekent dat we zoeken naar een vorm die klopt bij de beweging die nodig is. Een team dat vastzit in beleefde gesprekken heeft iets anders nodig dan een team dat te snel polariseert. Een leiderschapstraject vraagt om andere vormen dan een doorbraaksessie. Daarom ontwerpen we veel zelf. We werken met gesprekken, oefeningen, beelden, verhalen, interventies, spelvormen, reflecties, rituelen en verrassende opdrachten. De vorm is nooit decoratie. De vorm is onderdeel van de verandering.



Vernieuwing bereik je alleen via een vernieuwende weg.

Dat maakt ons werk soms ongemakkelijk voor opdrachtgevers die vooraf exact willen weten hoe elke minuut eruitziet. We begrijpen die behoefte. En tegelijk weten we dat veranderwerk pas goed wordt wanneer er ruimte blijft voor wat zich aandient. Wij ontwerpen dus zorgvuldig. En dus houden we ruimte open.

HOE WIJ BEGINNEN.

We beginnen al voordat we begonnen zijn.

Een eerste gesprek is voor ons nooit alleen een verkenning vooraf. Het is vaak het eerste moment waarop patronen zichtbaar worden. Dus luisteren we naar de vraag én letten ook op de manier waarop de vraag gesteld wordt.

- 01** Wie zit er aan tafel?
- 02** Wie spreekt veel? Wie blijft stil?
- 03** Welke woorden keren terug?
- 04** Welke oplossing lijkt al vast te staan?
- 05** Hoe wordt er gereageerd op een vraag die schuurt?

In zo'n eerste gesprek zie je vaak een kleine versie van het grotere systeem. Dat maakt een eerste gesprek direct heel waardevol. Achter een vraag ligt vaak een behoefte, en daaronder weer beelden, aannames en eerdere ervaringen. Wie die lagen overslaat, gaat al snel hard werken aan iets wat slechts gedeeltelijk het vraagstuk raakt.

Daarom vertragen we aan het begin. We stellen vragen, geven terug wat we horen en delen wat ons opvalt. Beoordelen doen we hier niet. We onderzoeken samen. Daarna kunnen we pas goed ontwerpen.

Een goed eerste gesprek levert zo vaak al beweging op. Soms ontstaat er een andere vraag. Een andere keer wordt duidelijk dat het vraagstuk groter is dan gedacht. In sommige gesprekken blijkt de gewenste oplossing vooral een manier om ongemak te vermijden. En af en toe ontstaat er opluchting omdat eindelijk woorden komen voor iets wat al langer voelbaar was.

WAT KLANTEN VAN ONS MOGEN VERWACHTEN.

Klanten mogen van ons verwachten dat we goed luisteren en scherp kijken.

- Dat we zorgvuldig ontwerpen en theorie vertalen naar praktijk.
- Dat we taal geven aan wat voelbaar is, en interventies maken die passen bij de mensen, de context en het moment.
- Dat we lichtheid brengen waar het zwaar is geworden en ernst waar te gemakkelijk over iets heen wordt gestapt.
- Dat we versnellen wanneer er energie is en vertragen wanneer het patroon daarom vraagt.

We komen niet binnen met een standaardprogramma dat overal past. Wat we meebrengen is ervaring: met leiderschap, samenwerking, cultuur, gedrag, communicatie, bestuurlijke contexten en complexe veranderopgaven.

Ons werk zit vaak op het snijvlak van inhoud en interactie, van strategie en gedrag, van ambitie en dagelijkse praktijk, van bovenstroom en onderstroom.

We helpen organisaties om te zien wat ze **samen maken**. En om daarna iets anders te gaan maken.

07

TOT SLOT.

Een uitnodiging.

Wij werken voor organisaties die willen bewegen en die bereid zijn om te leren van wat onderweg zichtbaar wordt.

Dat begint meestal met een gesprek. We luisteren naar wat er speelt en onderzoeken de vraag. We delen wat ons opvalt en denken mee over wat helpend kan zijn. En we zijn eerlijk wanneer iets in onze ogen weinig gaat opleveren.

Onze beste samenwerkingen beginnen met wederzijdse nieuwsgierigheid. Een vraagstuk dat ertoe doet. Mensen die voelen dat er iets moet veranderen en bereid zijn ook naar zichzelf te kijken.



THE CHANGE STUDIO

Stevig in de inhoud. Creatief in de vorm.

www.thechangestudio.nl