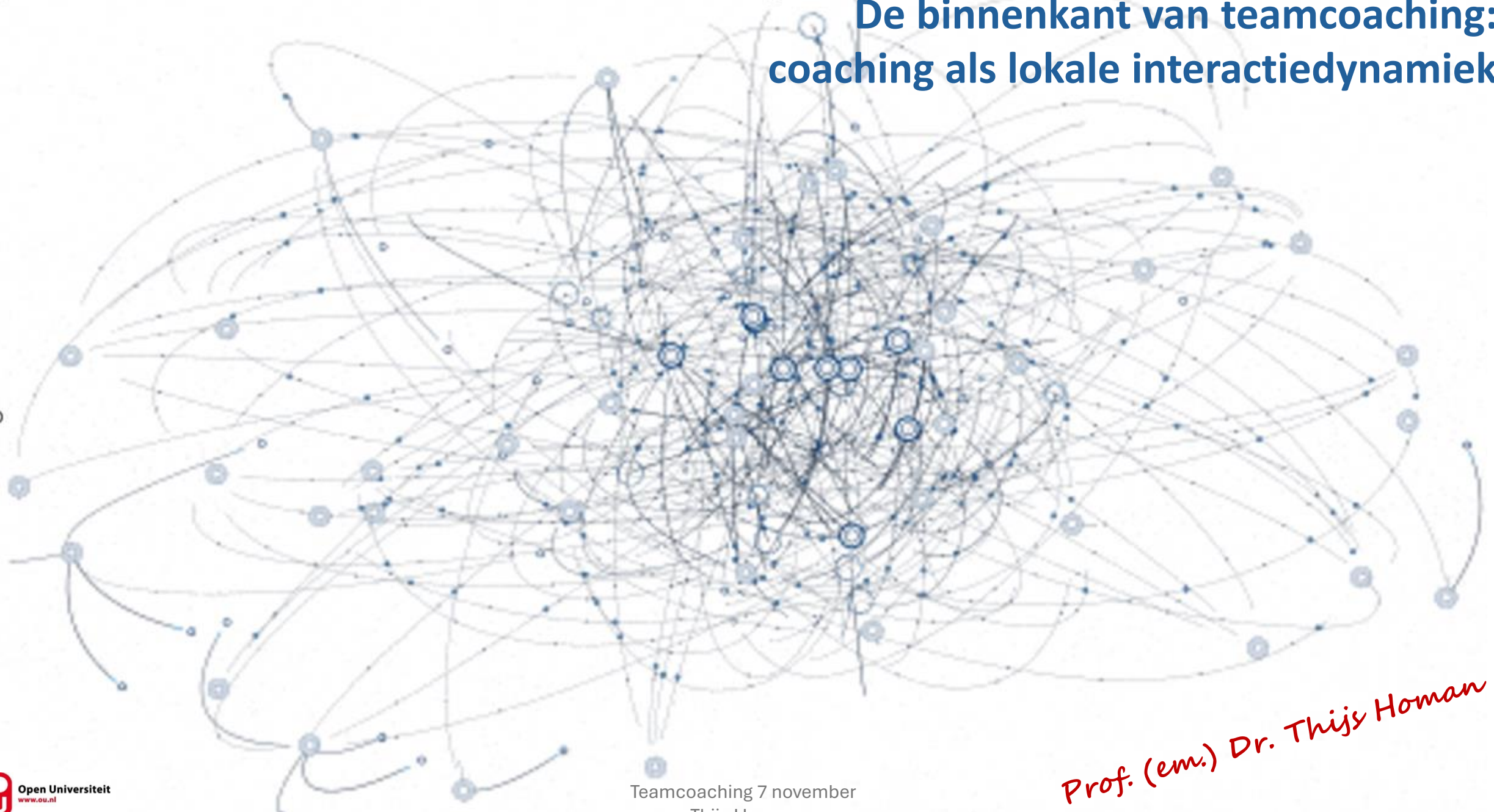


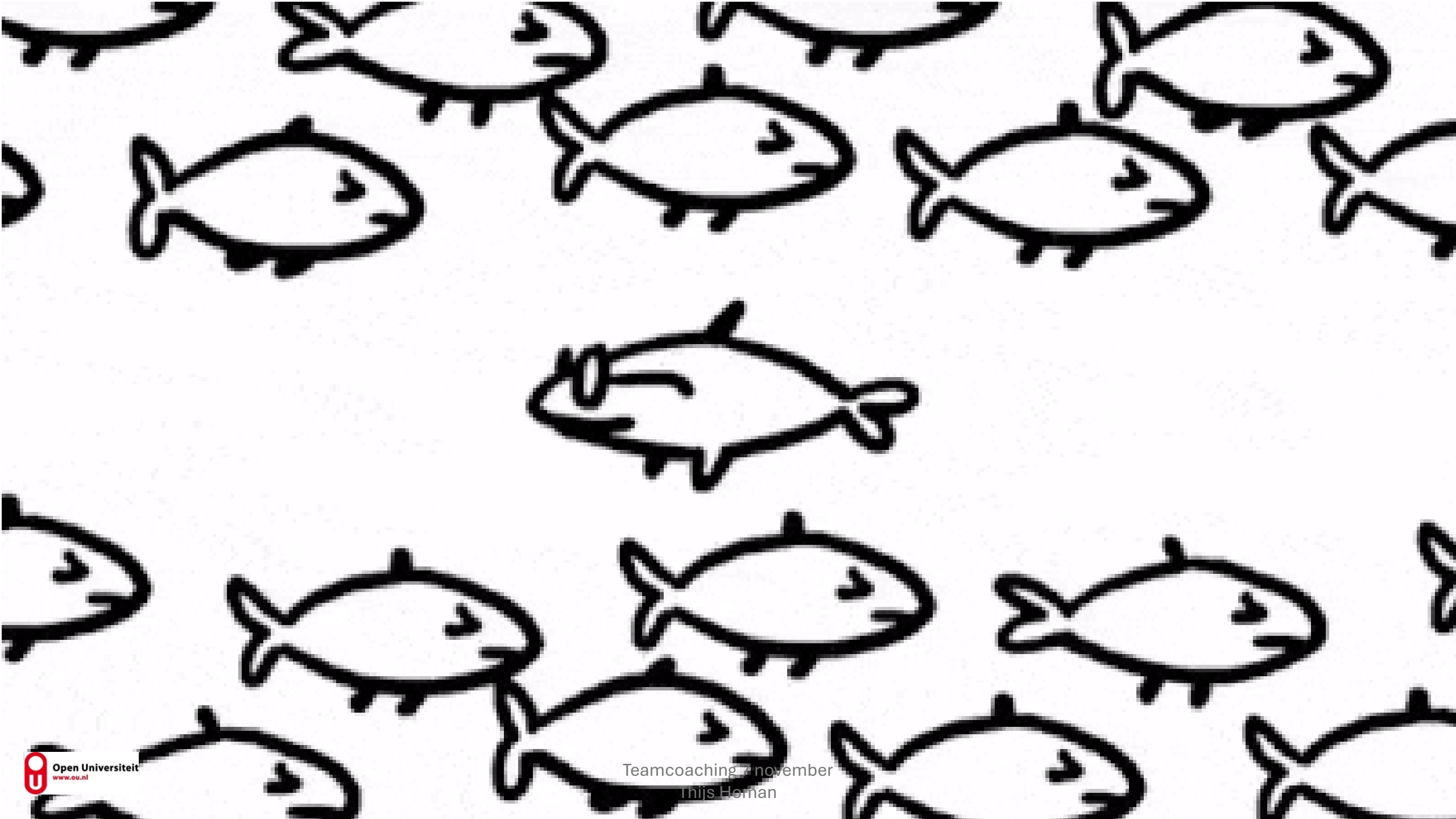
De binnenkant van teamcoaching: coaching als lokale interactiedynamiek

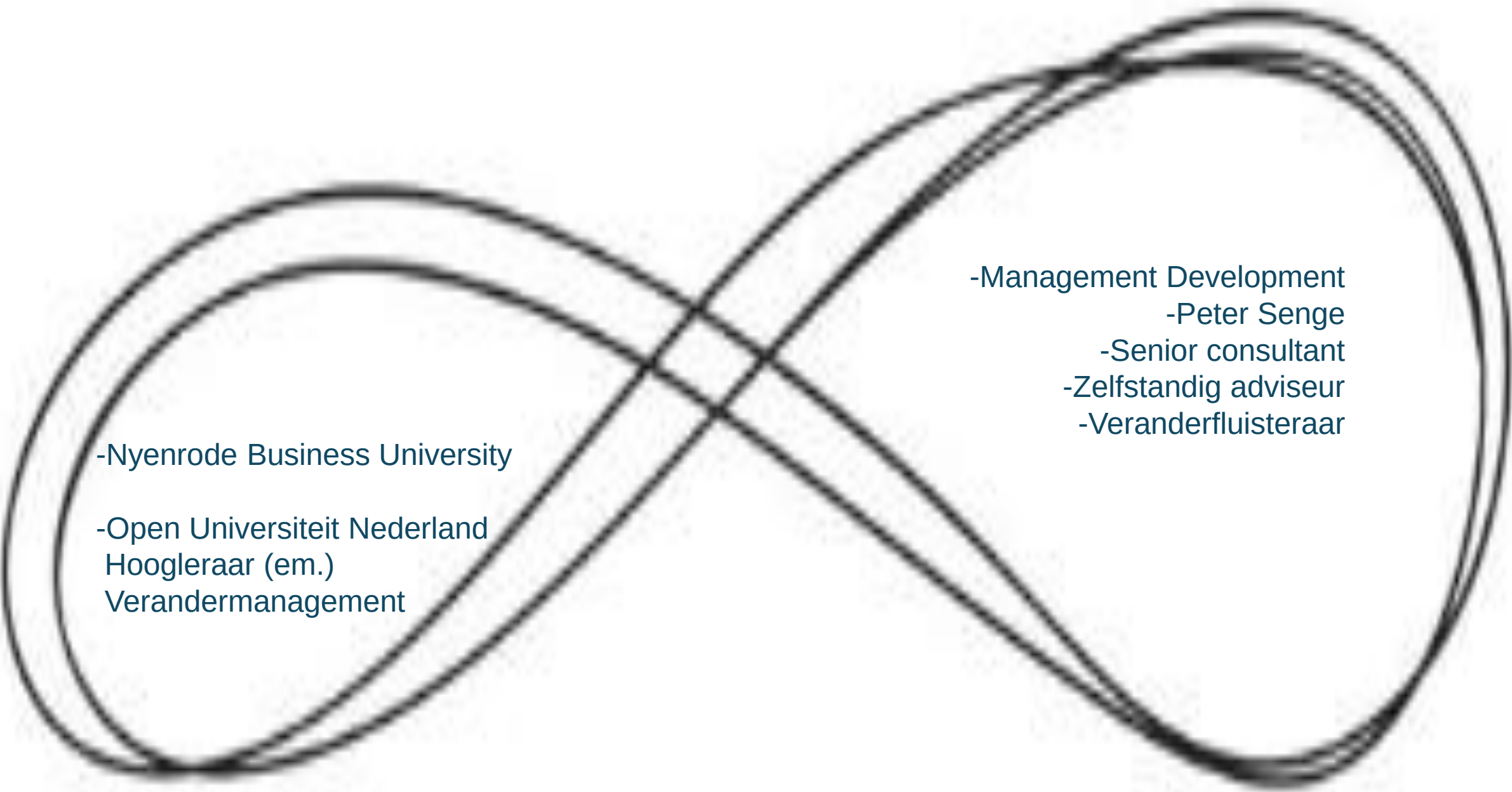


Teamcoaching 7 november
Thijs Homan

Prof. (em.) Dr. Thijs Homan







-Nyenrode Business University

-Open Universiteit Nederland
Hoogleraar (em.)
Verandermanagement

-Management Development
-Peter Senge
-Senior consultant
-Zelfstandig adviseur
-Veranderfluisteraar

Niet hoe het moet, maar hoe het gaat

Niet wat er moet, maar wat je doet

GOED

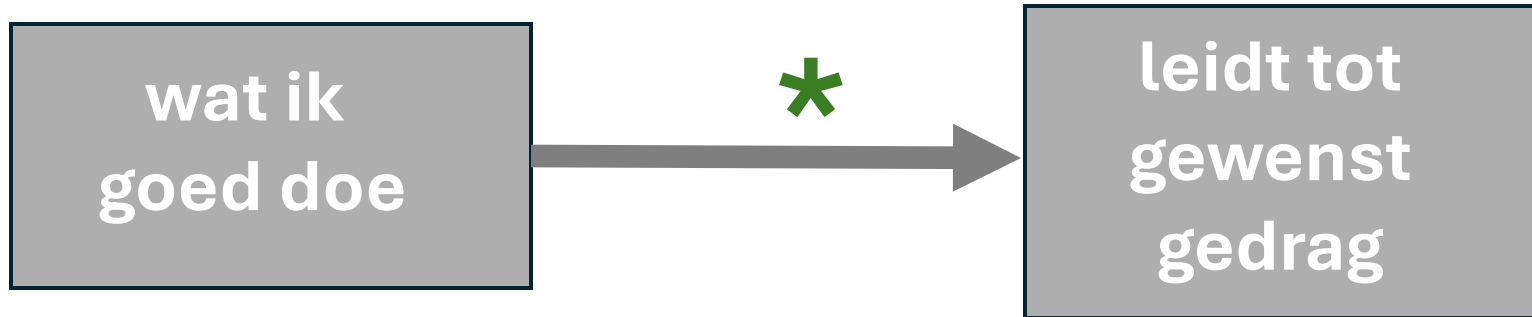


Wat zijn mijn eigen ideeën over 'goed'...?

...wat je in ieder geval moet doen is.....

- coaching
- leiderschap
- controllerschap
- management
- kwartiermakerschap
- inspiratorschap
- veranderaarschap

Veelgehanteerde uitgangspunten

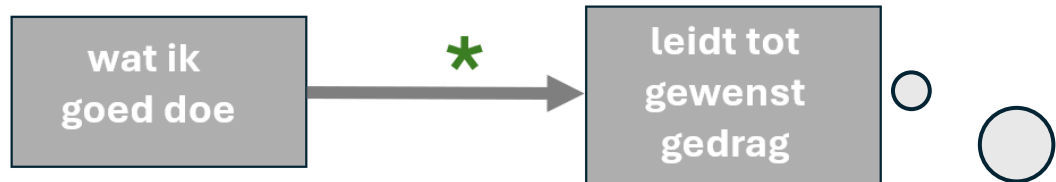


- als coach
- als leider
- als controller
- als manager
- als kwartiermaker
- als inspirator
- als veranderaar

Wat 'je' goed doet.....→

- ... onthult hoe je als leider van je team met behulp van methode X een topteam maakt.
- ... leert je machtsverschillen en groepsdynamiek voor je te laten werken.
- ... leert je welke stappen je doorloopt voor een duurzame bedrijfsvoering.
- ... biedt concrete handvatten voor het realiseren van psychologische veiligheid.
- ... behelst stappen die managementteams kunnen zetten om soepel door organisatieveranderingen te navigeren.
- ... geeft handvatten voor hoe je empathie kunt omzetten in gedragingen op de werkvloer.

Heel vaak een van deze twee reacties op mijn verhaal:

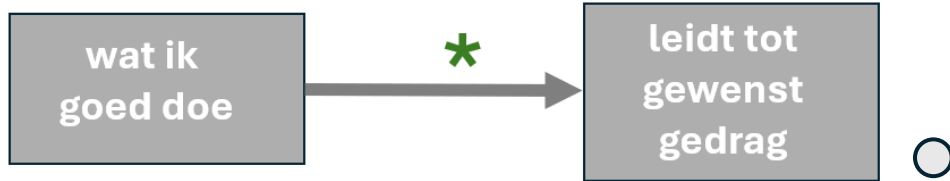


- als coach
- als leider
- als controller
- als manager
- als kwartiermaker
- als inspirator
- als veranderaar

*
lineaire causaliteit

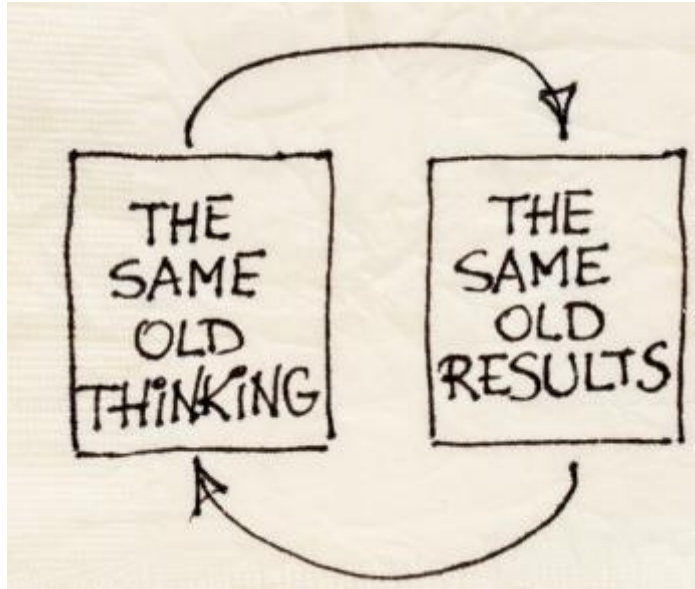
- ❑ 'Oh, dus jij zegt dat **je** al het management en al de sturing dus gewoon moet afschaffen. Dat **je** niets meer kan / mag doen'.
- ❑ 'Ja, o.k., dat snap ik. Maar wat moet **je** (wat moet ik) dan wèl doen???'

Heel vaak een van deze twee reacties:



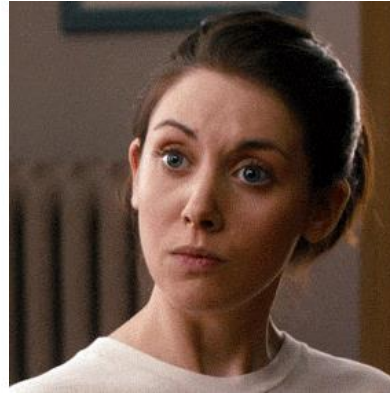
- als coach
- als leider
- als controller
- als manager
- als kwartiermaker
- als inspirator
- als veranderaar

*
lineaire causaliteit



- 'Oh, dus jij zegt dat **je** al het management en al de sturing dus gewoon moet afschaffen. Dat je niets meer kan / mag doen'.
- 'Ja, o.k., dat snap ik. Maar wat moet **je** (wat moet je) dan wèl doen???

Heel vaak een van deze twee reacties:



Andere bril nodig...



-als coach
-als leider
-als controller
-als manager
-als kwartiermaker
-als inspirator
-als veranderaar

*
lineaire causaliteit



**Sociale complexiteitsperspectief
en - vocabulaire**

Andere bril nodig...



**Sociale complexiteitsperspectief
en - vocabulaire**

Verschil *on stage* versus *off stage*

Large Scale Interventions

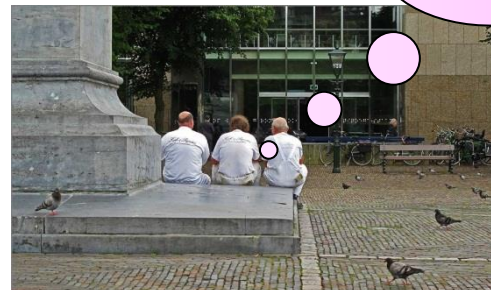


- methoden
- technieken
- aanpakken
- interventies



Islands of clarity

'Off stage'



Teamcoaching 7 november
Thijs Homan

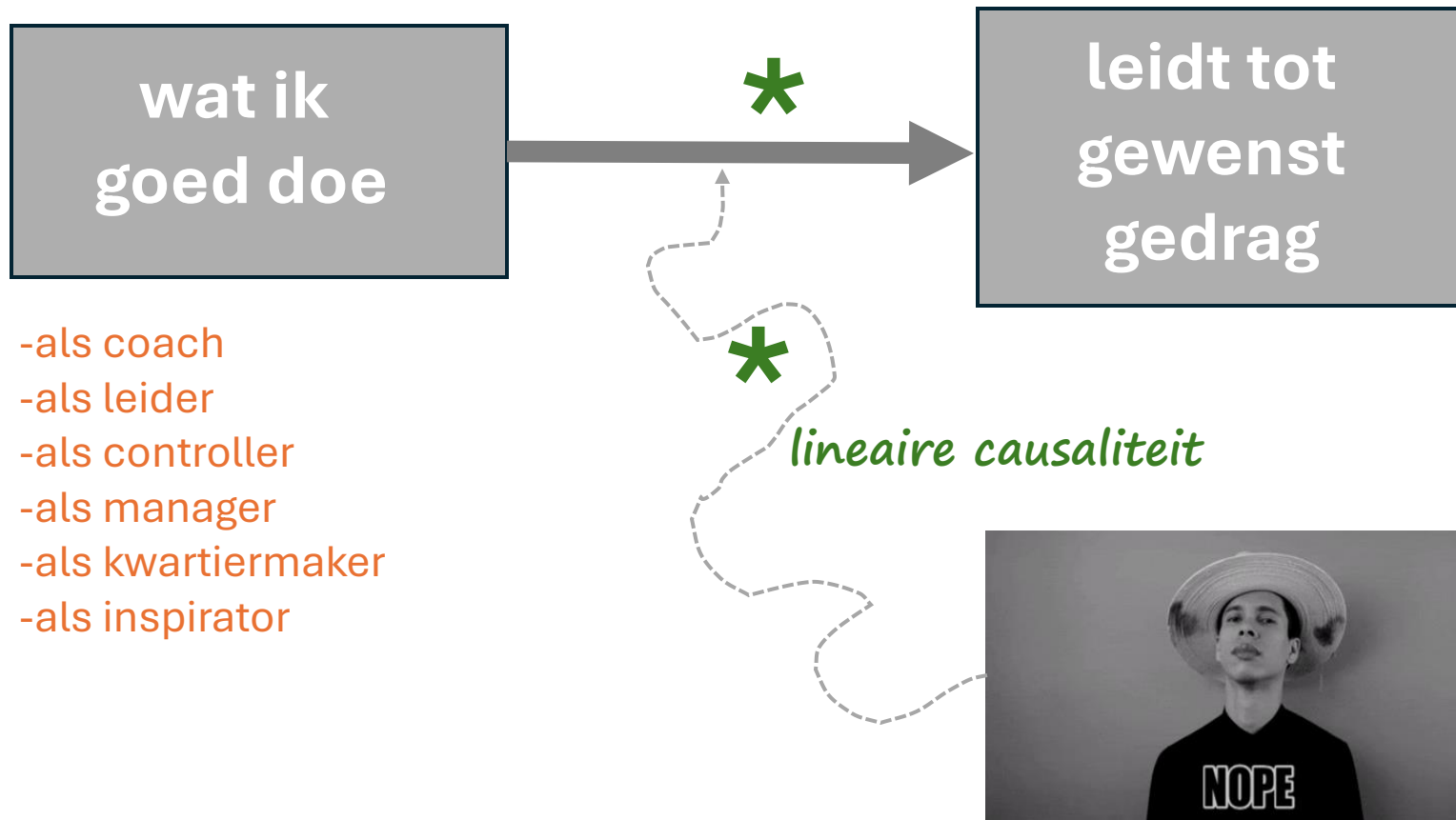
wolken & volken



- cognitieve patronen
- affectieve patronen
- relationele patronen
(netwerken)

Teamcoaching 7 november
Thijs Homan

Veelgehanteerde uitgangspunten 'magisch-mytische realiteitsconstucties'

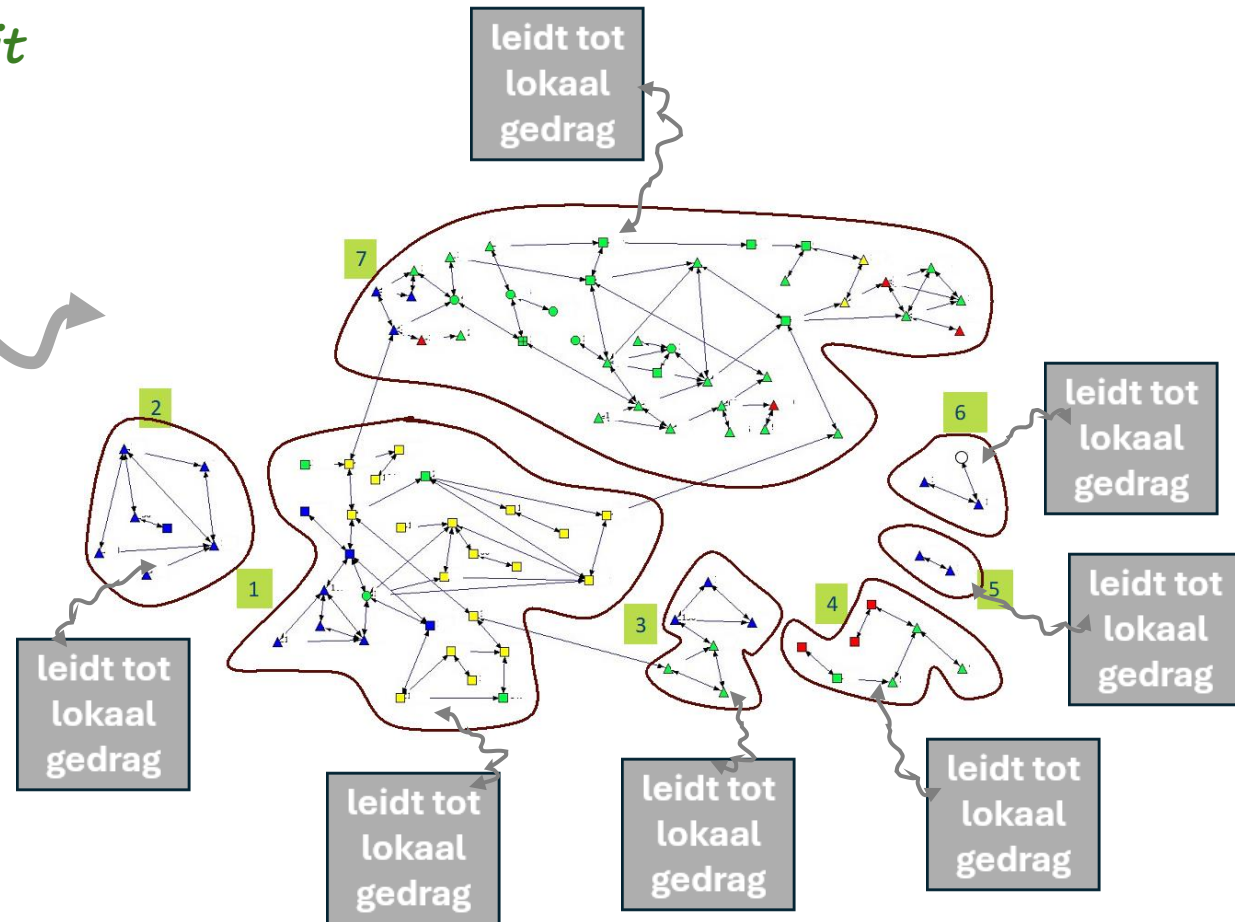
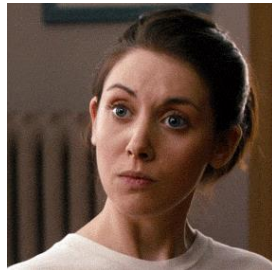


... maar hoe het ècht gaat:

* *transformatieve causaliteit*

wat ik
goed doe

- als coach
- als leider
- als controller
- als manager
- als kwartiermaker
- als inspirator
- als veranderaar

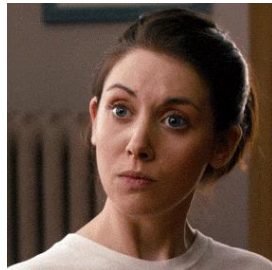


... maar er gebeurt nog véél meer

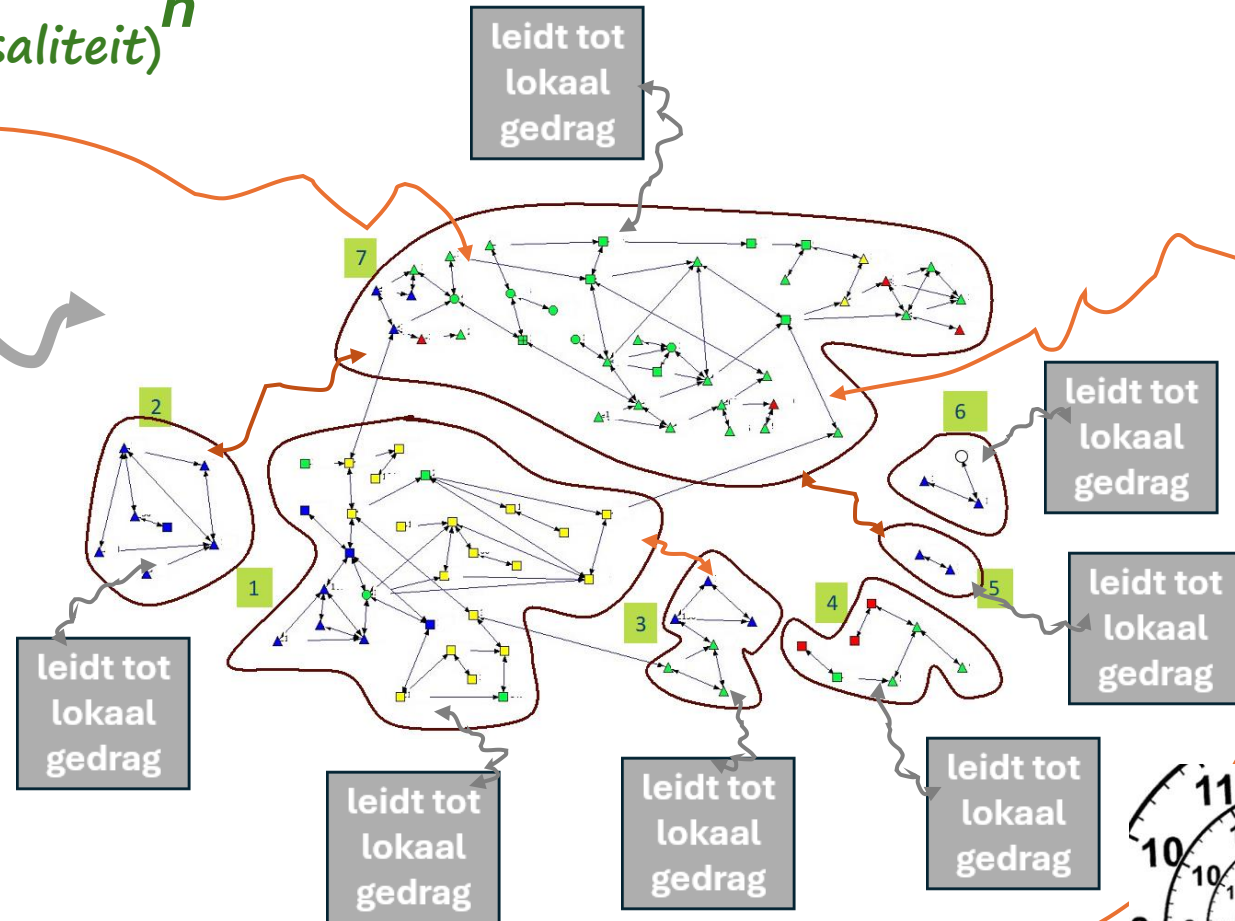
*
(transformatieve causaliteit)ⁿ

wat ik
goed doe

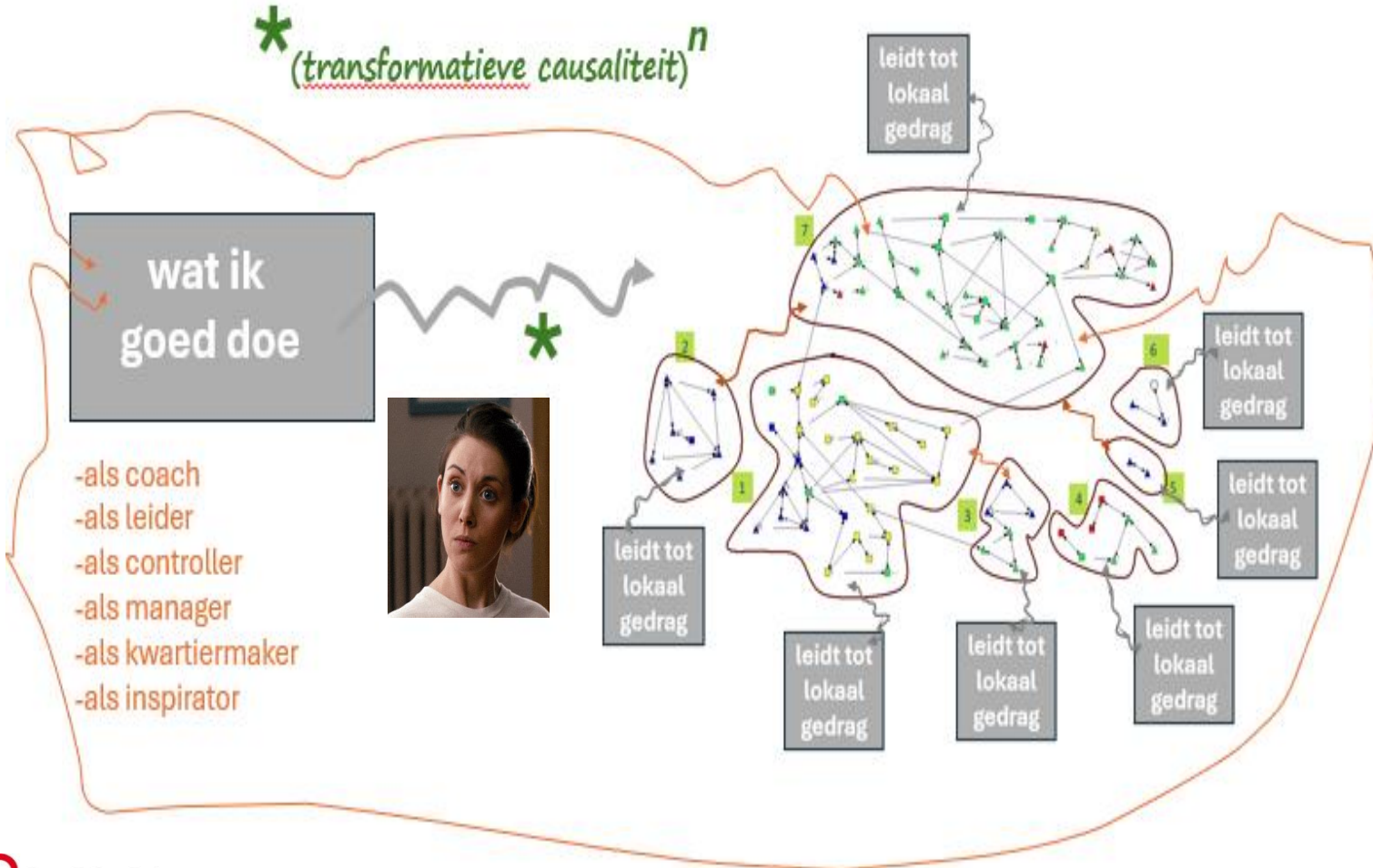
- als coach
- als leider
- als controller
- als manager
- als kwartiermaker
- als inspirator



*

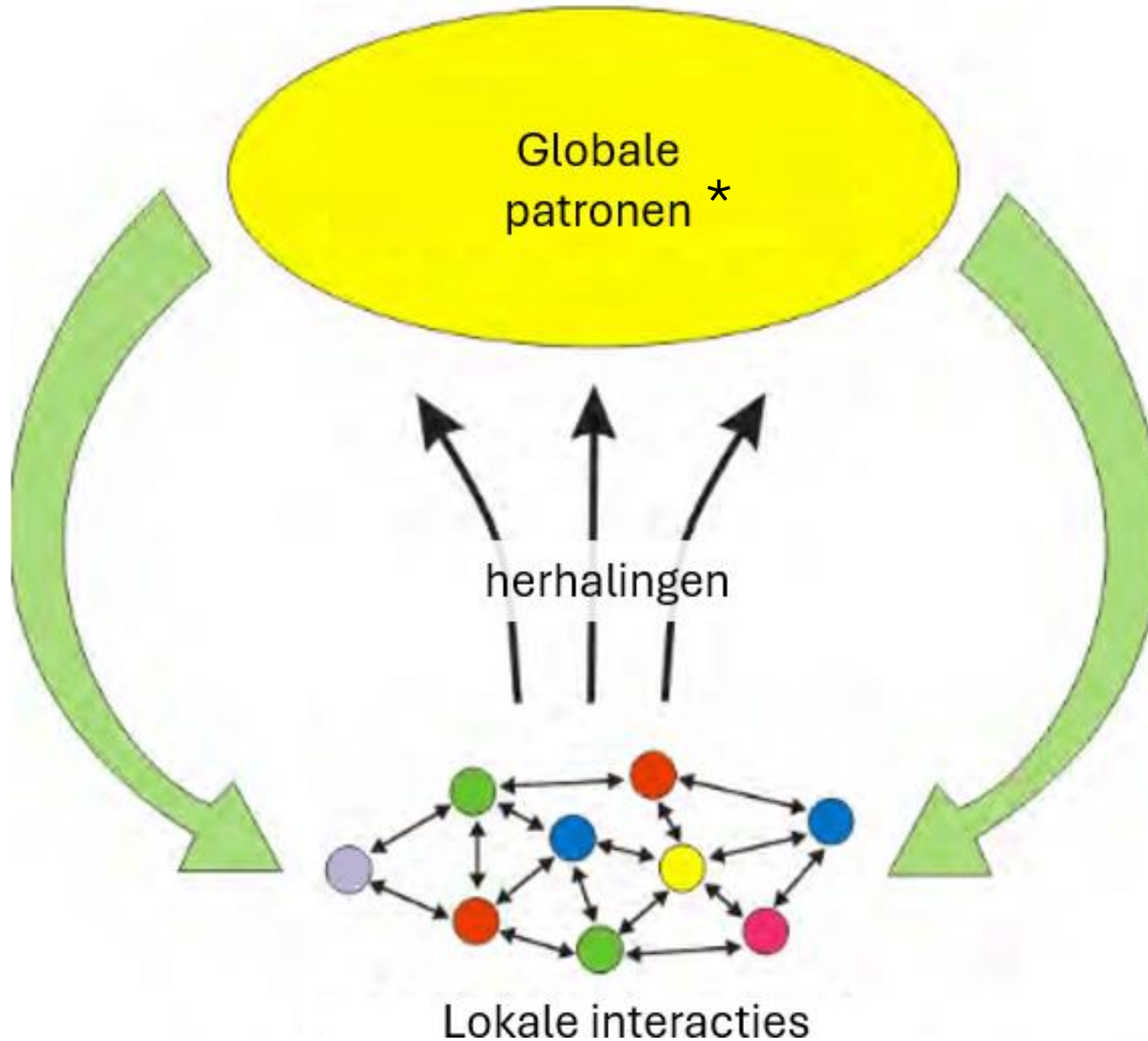


- Onvoorspelbaarheid
- Onbeheersbaarheid
- Maar zeer ten dele
‘in control’
- Veranderparadox





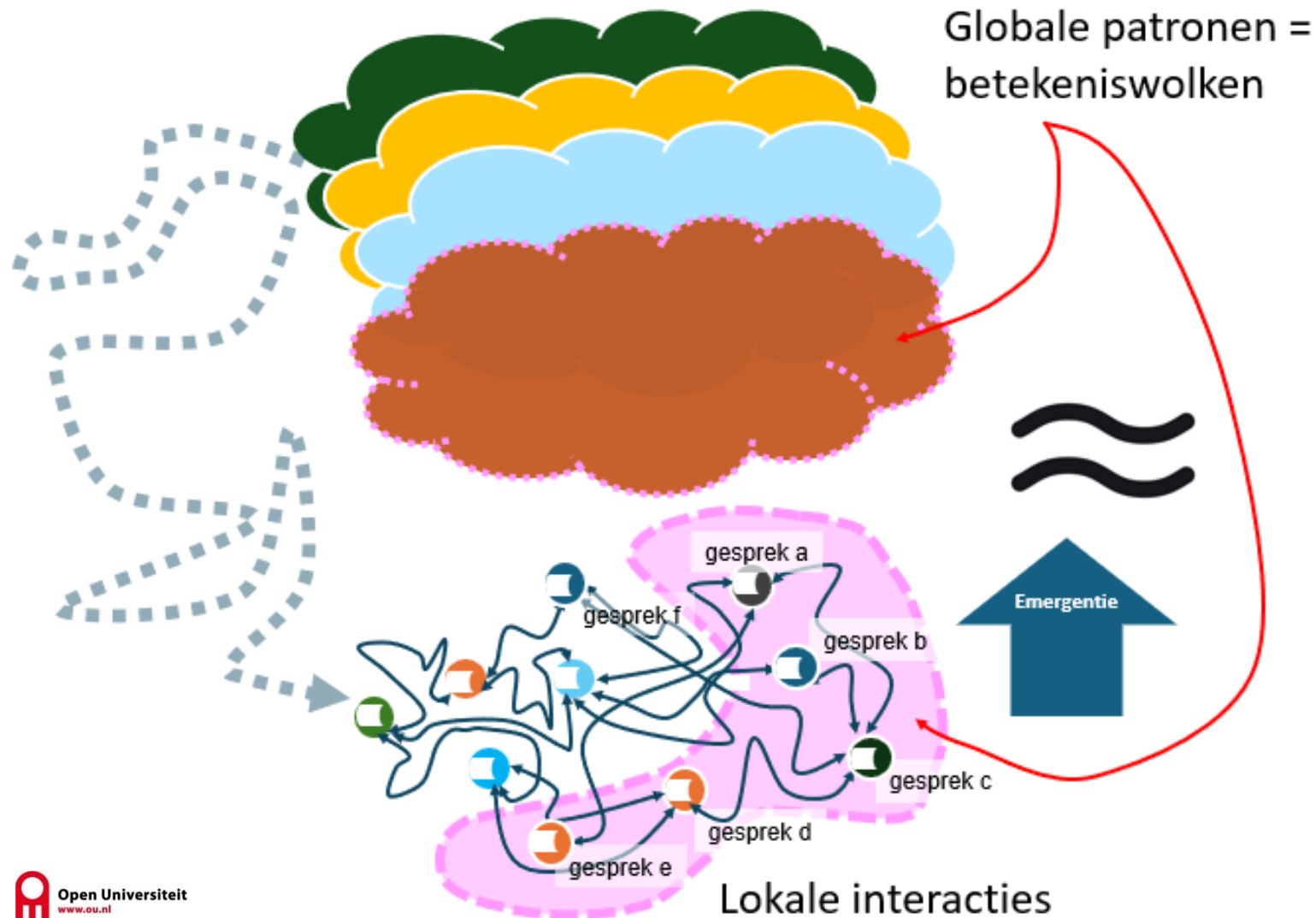
complexiteitspersp



- *kwalitatief anders
- *niet te herleiden tot individuele entiteiten

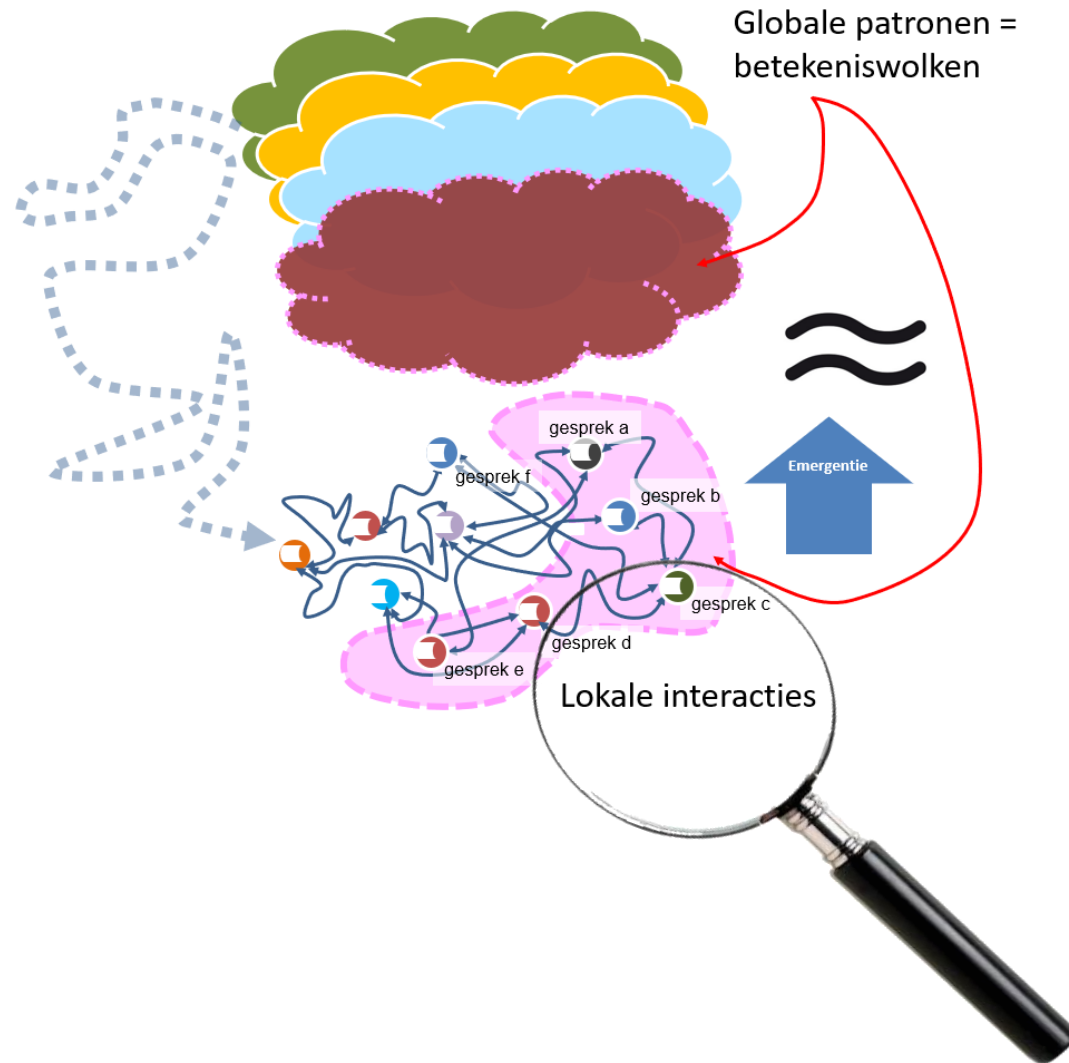


Globale emergente patronen en patroonveranderingen tussen mensen, groepen, groeperingen, etc.



sociale
complexiteits-
perspectief

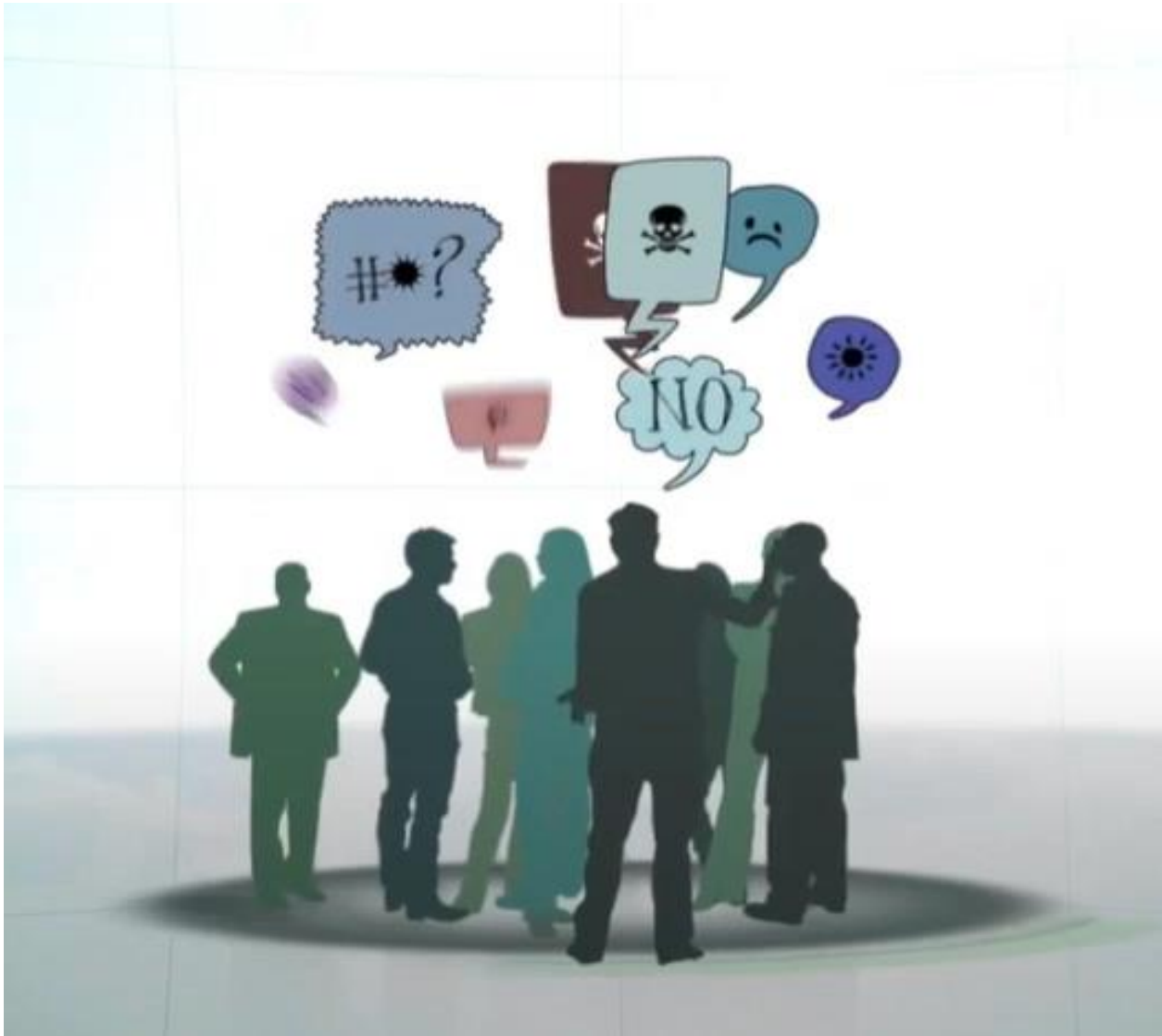
Organisatieverandering

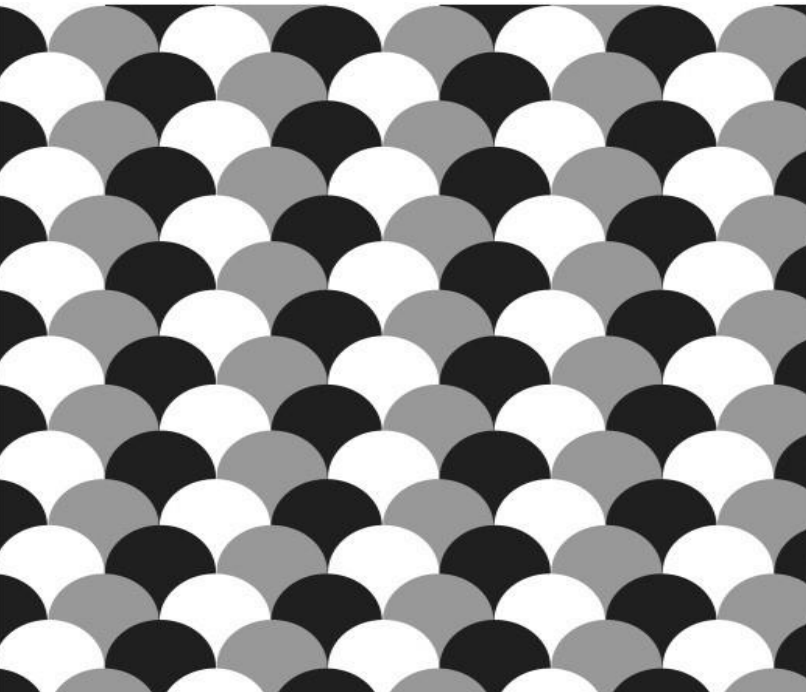


- ☐ Wolkenverandering
- ☐ Emergent resultaat van op elkaar inwerkende lokale interacties

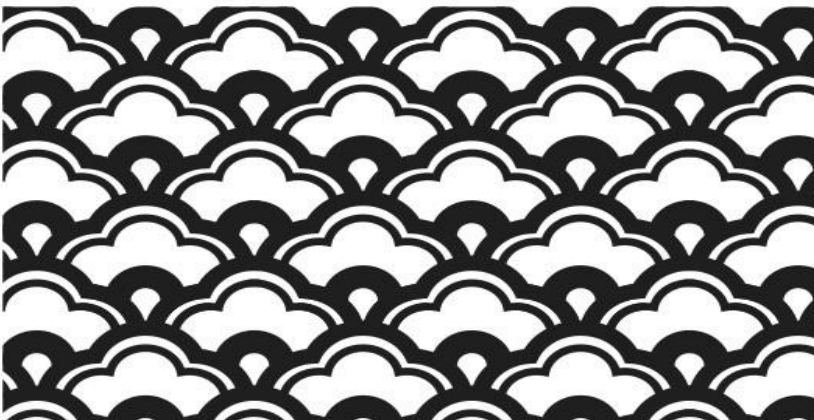
Dit betreft dus je dagelijkse ervaring:
interacties / gesprekken
en de patronen die zich daarin ontwikkelen

Organisatieverandering als lokale interactiedynamiek



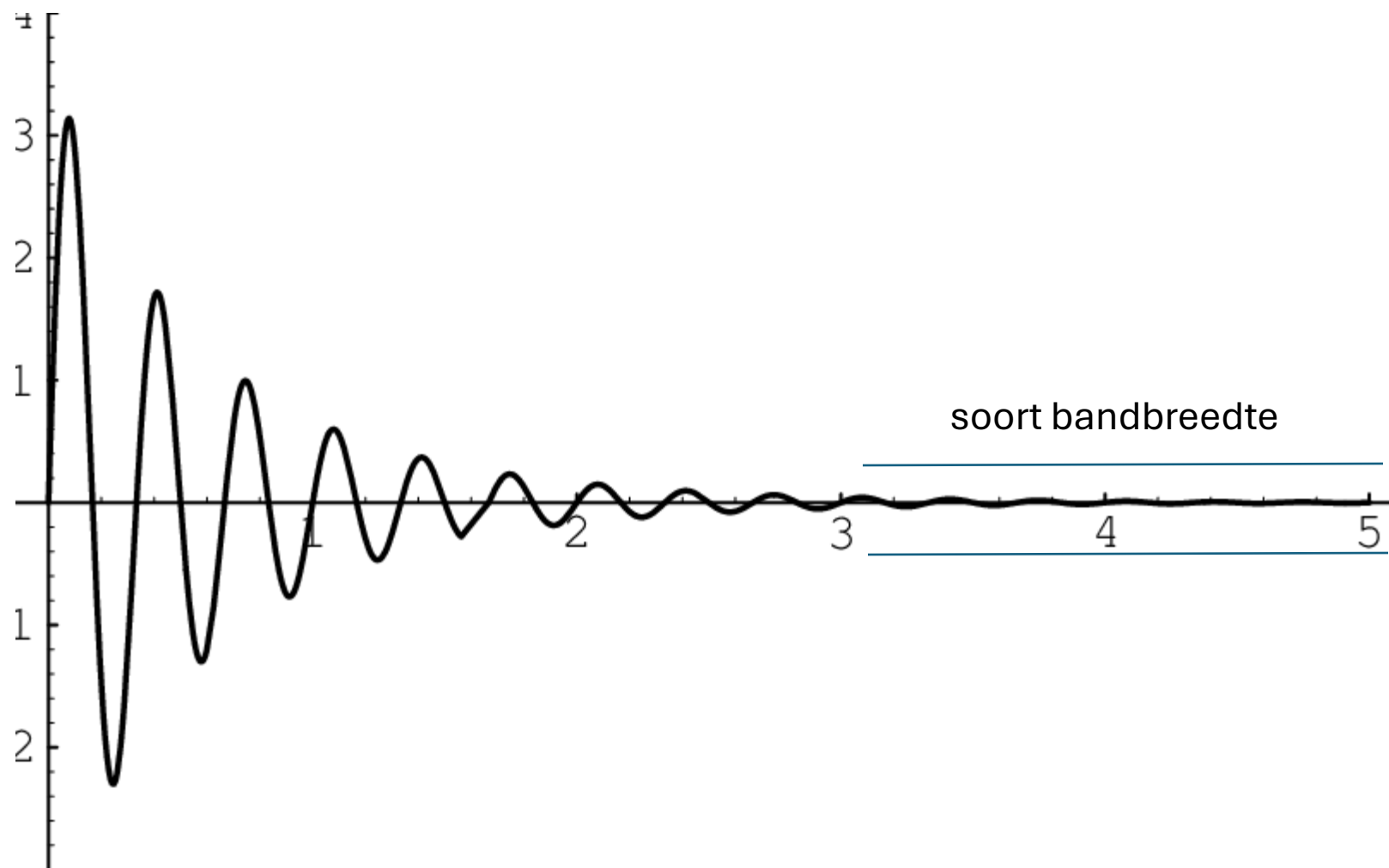


Lokale interactiepatronen



Geen chaos, er ontstaan juist patronen





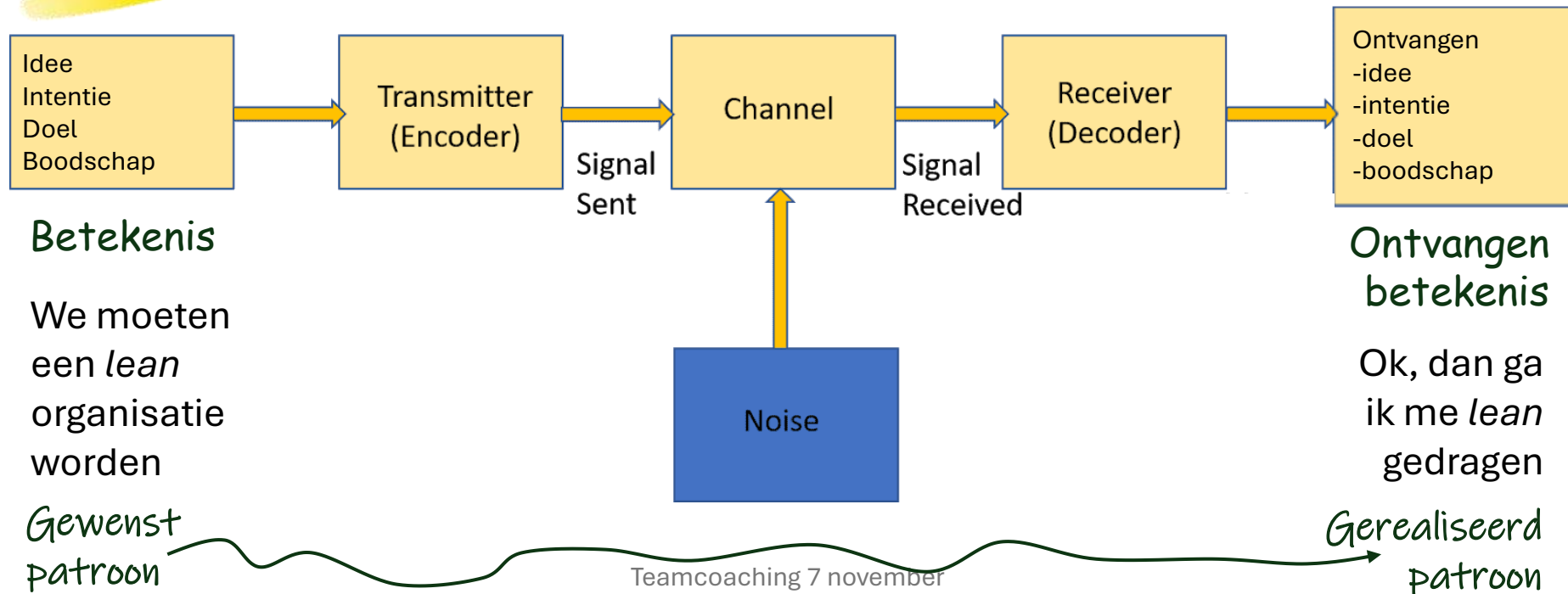
Patroonverandering als resultaat van goed managen en zenden



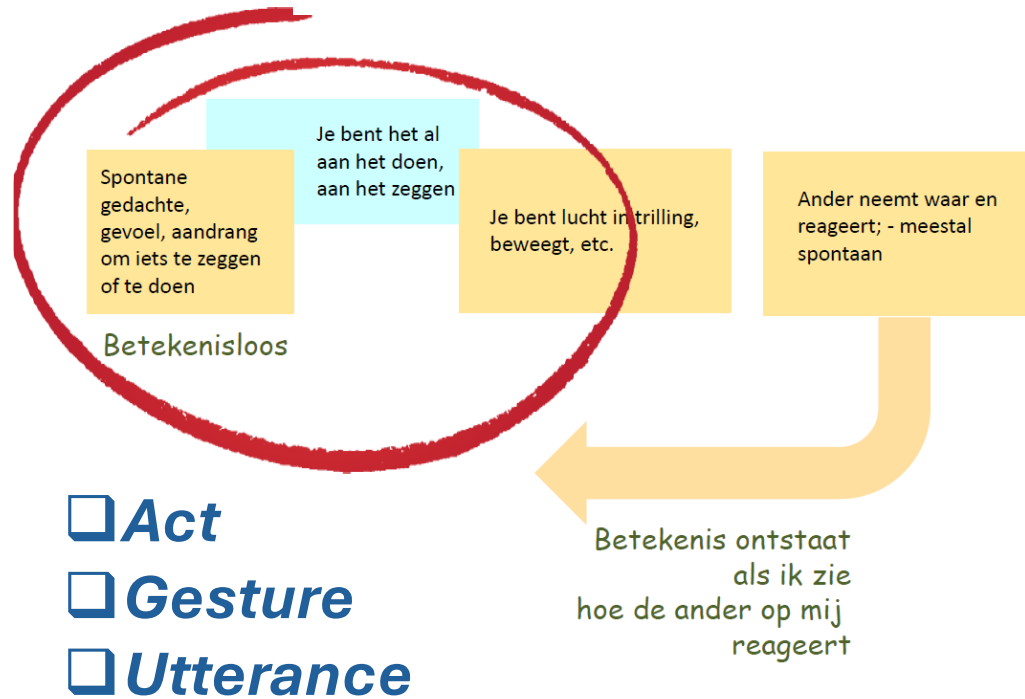
Verzenden van betekenissen



SHANNON AND WEAVER MODEL OF COMMUNICATION

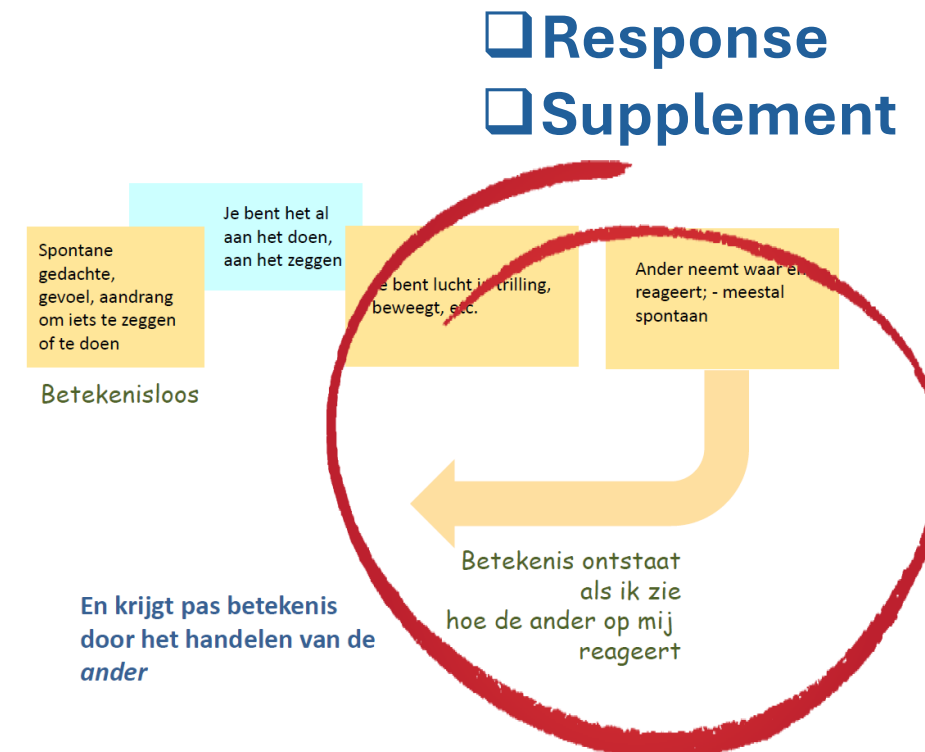


Patronen: zich herhalende *act-supplement-ketens*

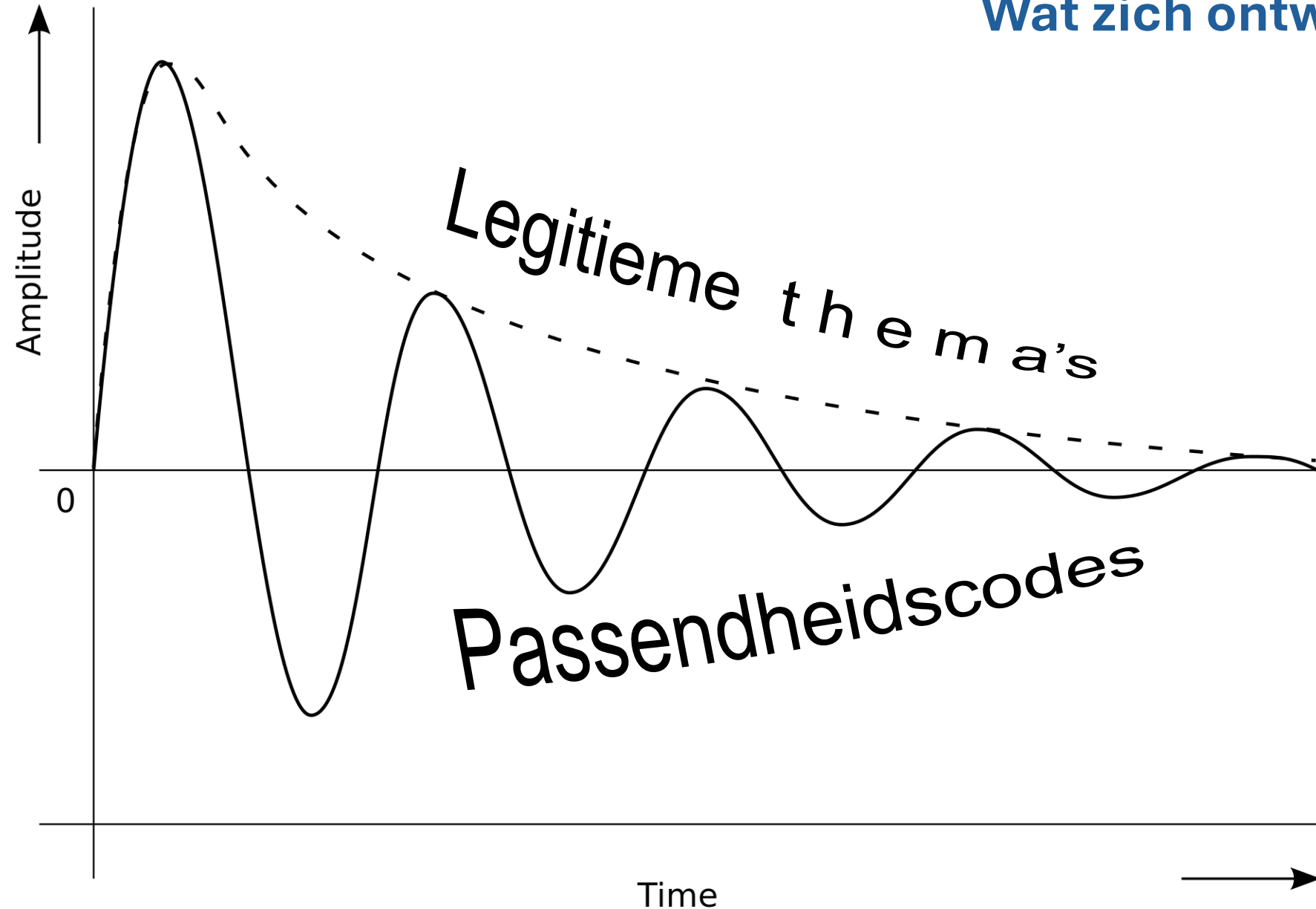


Patronen

- worden dus niet gemanaged
- vloeien niet lineair voort uit gespreksinputs vooraf
- zijn kenmerken en herhalingen in de interacties-zelf
- zitten dus tussen de betrokkenen



Wat zich ontwikkelt:



Enabling constraints

Patronen die fungeren als:

Mogelijkmakende beperkingen

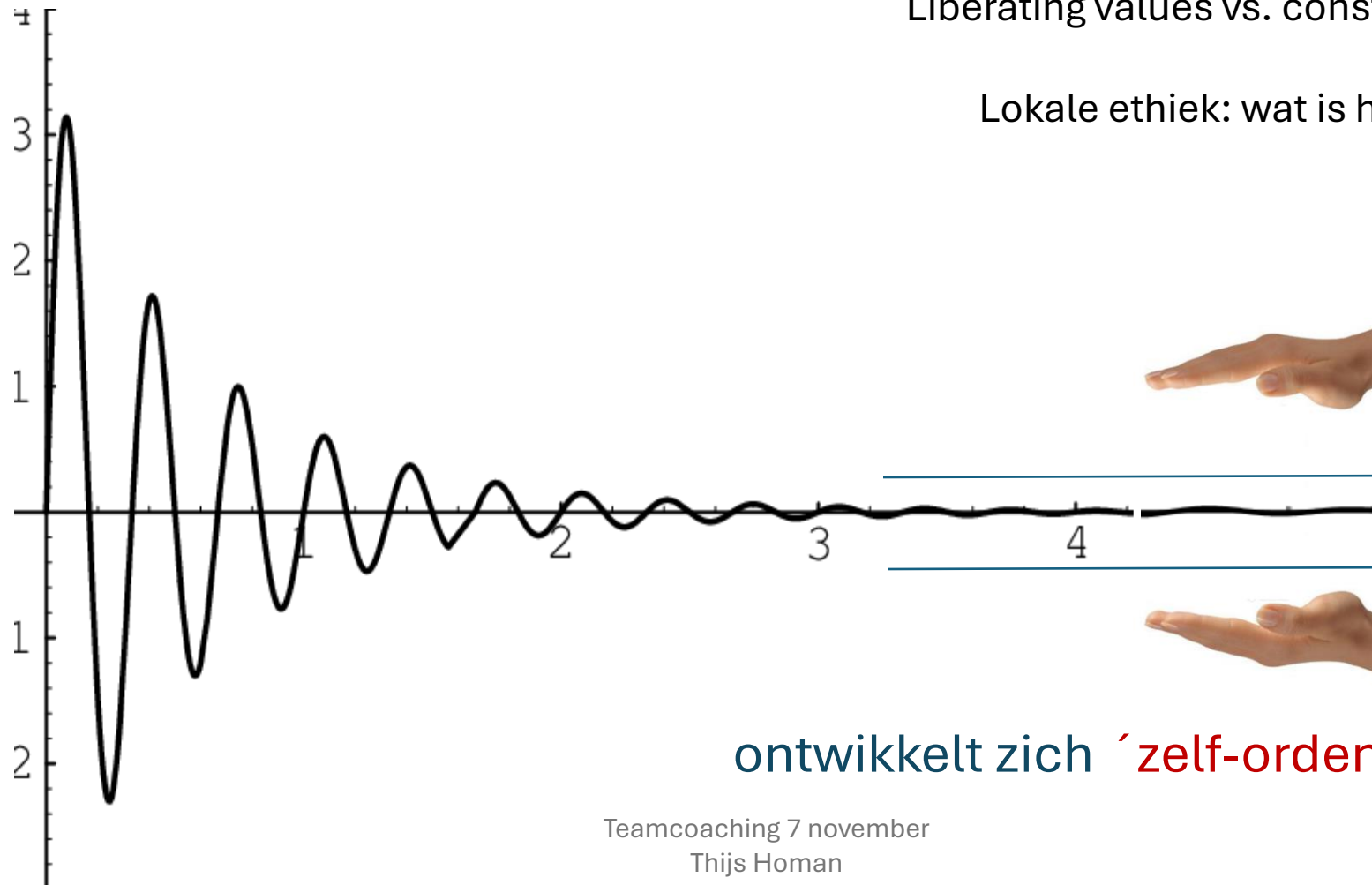
Liberating values vs. constraining norms

Lokale ethiek: wat is hier het goede?

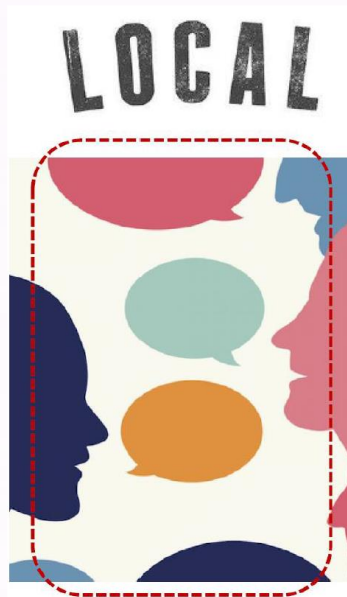
Lokale orde

Sociale inclusie

Sociale exclusie



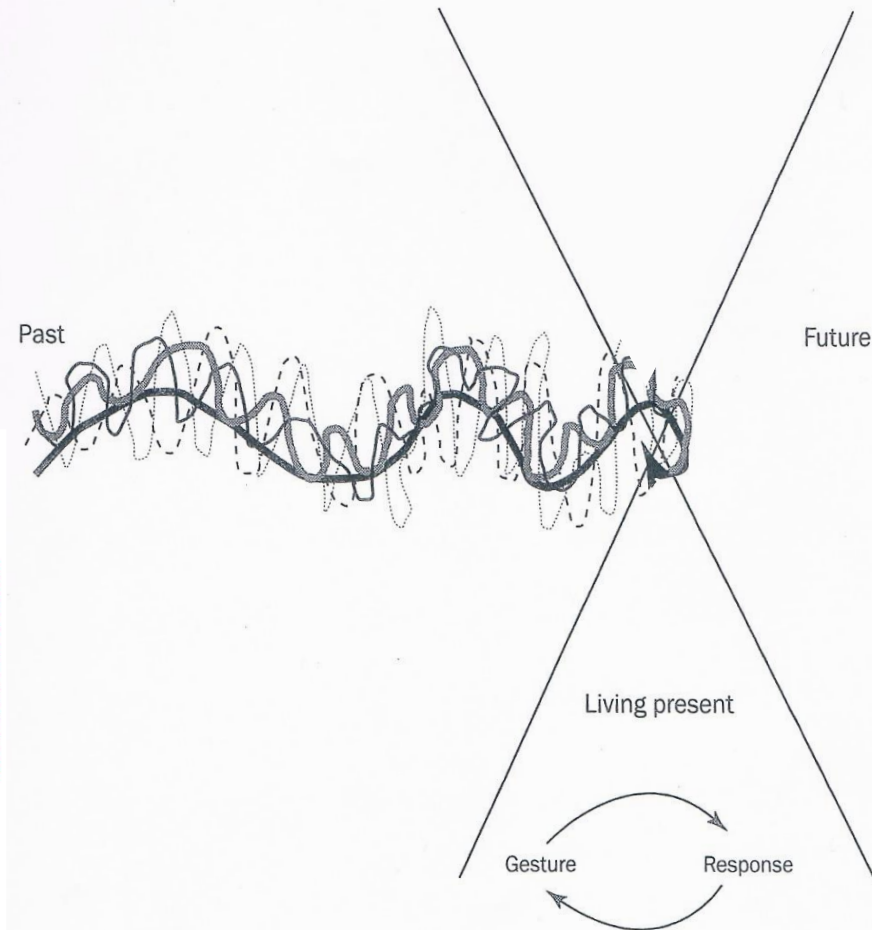
Legitieme thema's en lokale afhankelijkheids- en machtsverhoudingen



- codes of appropriateness (passendheidscodes)
- identiteiten
- machtsverhoudingen
- super-ordinate and sub-ordinate relationships
- lexicon (geaccepteerde woorden, inclusief betekenis: *significant speech*)

Werkt als *enabling constraints*
(mogelijkmakende beperkingen)

'capillair machtsperspectief'



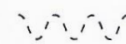
Formal-conscious-legitimate



Informal-conscious-legitimate



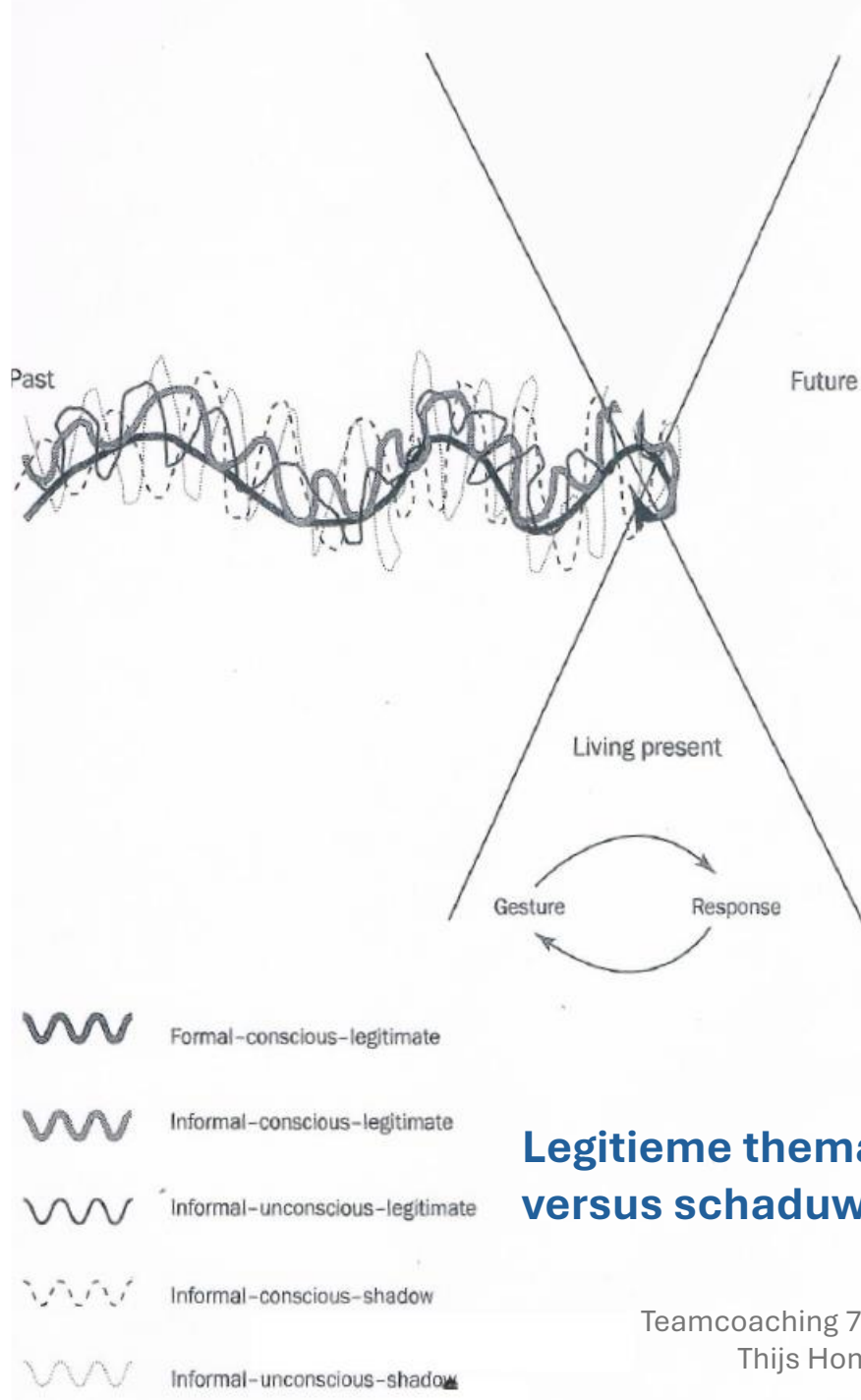
Informal-unconscious-legitimate



Informal-conscious-shadow



Informal-unconscious-shadow



Legitieme thema's versus schaduw-thema's

Teamcoaching 7 november
Tijs Homan

Schaduw thema's





.... èn *lokale* sociale identiteiten

Wie ben ik hier als: ???

- als coach
- als leider
- als controller
- als manager
- als kwartiermaker
- als inspirator

Het typische beeld van verandermanagement in-de-praktijk

Ik

- consultant
- coach
- adviseur
- manager
- leider



door datgene dat
de 'ik' goed doet



gaan zij veranderen
richting het / een
veranderdoel

Ik

- consultant
- coach
- adviseur
- manager
- leider

Zij



- Overzicht
- *Tools and techniques*
- Ervaring
- Persoonlijkheid

wat ik
goed doe



leidt tot
gewenst
gedrag

Impliciet uitgangspunt: ik beïnvloed de groep

Ik

- consultant
- coach
- adviseur
- manager
- leider



Hun:

- ☐ Attitude
- ☐ Mindset
- ☐ Competenties
- ☐ Motivatie
- ☐ Samenwerking
- ☐ Veranderkleur

- Opdracht
- Overzicht
- *Tools and techniques*
- Ervaring
- Persoonlijkheid

Impliciet uitgangspunt: ik beïnvloed



een bepaald *collectief* gedragspatroon:

- ❖ gedeelde visie
- ❖ efficiency
- ❖ interne gerichtheid
- ❖ groepsklimaat
- ❖ groepsdynamiek
- ❖ (strategische) koers
- ❖ wijze van samenwerking
- ❖ psychologische veiligheid
- ❖ inclusie & diversiteit
- ❖ communicatiekwaliteit
- ❖ werken met nieuwe IT
- ❖ normen en waarden

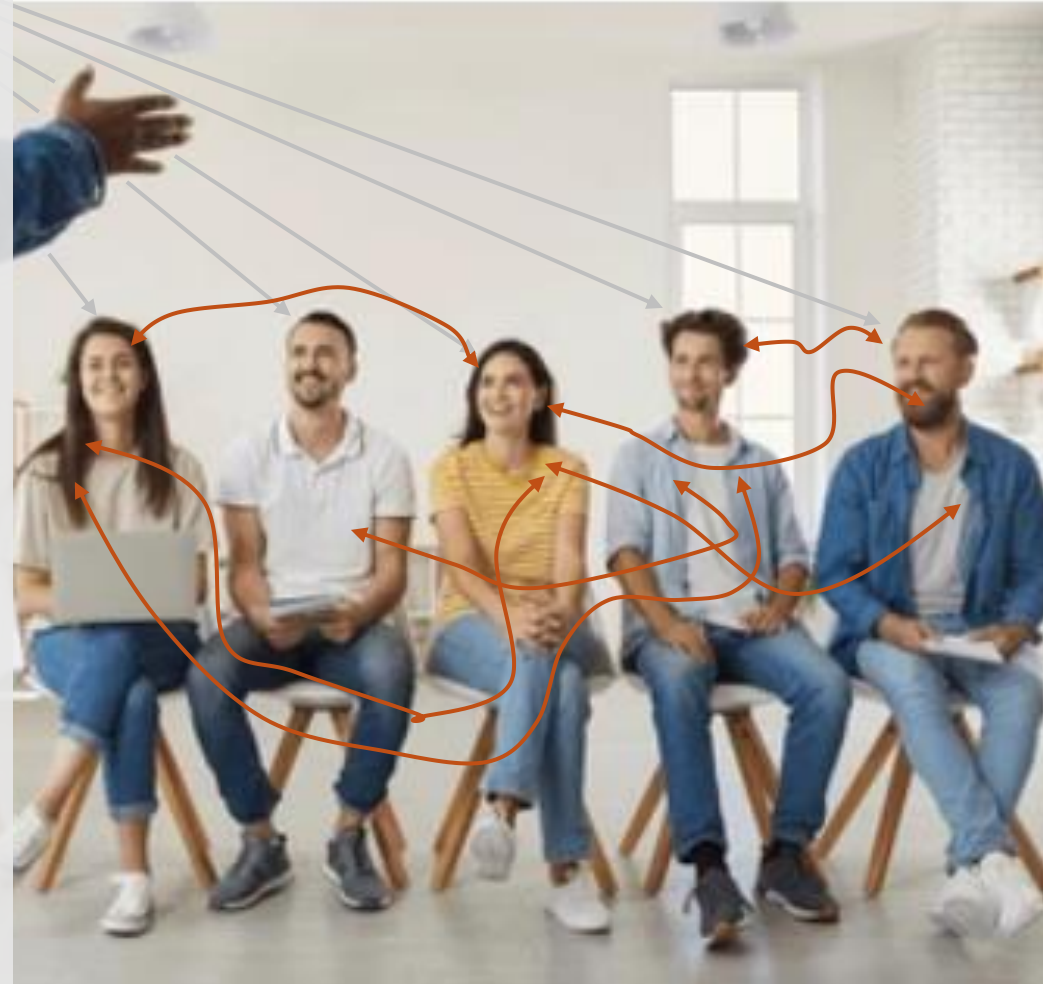
Alternatieve aanname:

invloed is een lokale sociale interactiedynamiek
lokale *sociale* emergente mogelijkhedenruimte
speelt met wit bij gedragsverandering



Ik

“*wij* zijn er al
als jij
binnenkomt”



De enige manier
van ‘zijn’ is
lokale sociale
interactie,
waaruit globale
patronen emergeren
en ons ‘zijn’ wordt
geconstitueerd

Er is daarbij sprake van:

‘social embeddedness’



- een lokale interactiegeschiedenis en de lokaal unieke en passende herinneringen daaraan
- lokale legitieme thema's/ passendheidscodes
- en dus lokale asymmetrische afhankelijkheids- en machtsverhoudingen
- eerdere ervaringen met managers, consultants, coaches en verandertrajecten
- ‘verandertrajectcompetitie’
- betekeniswolken



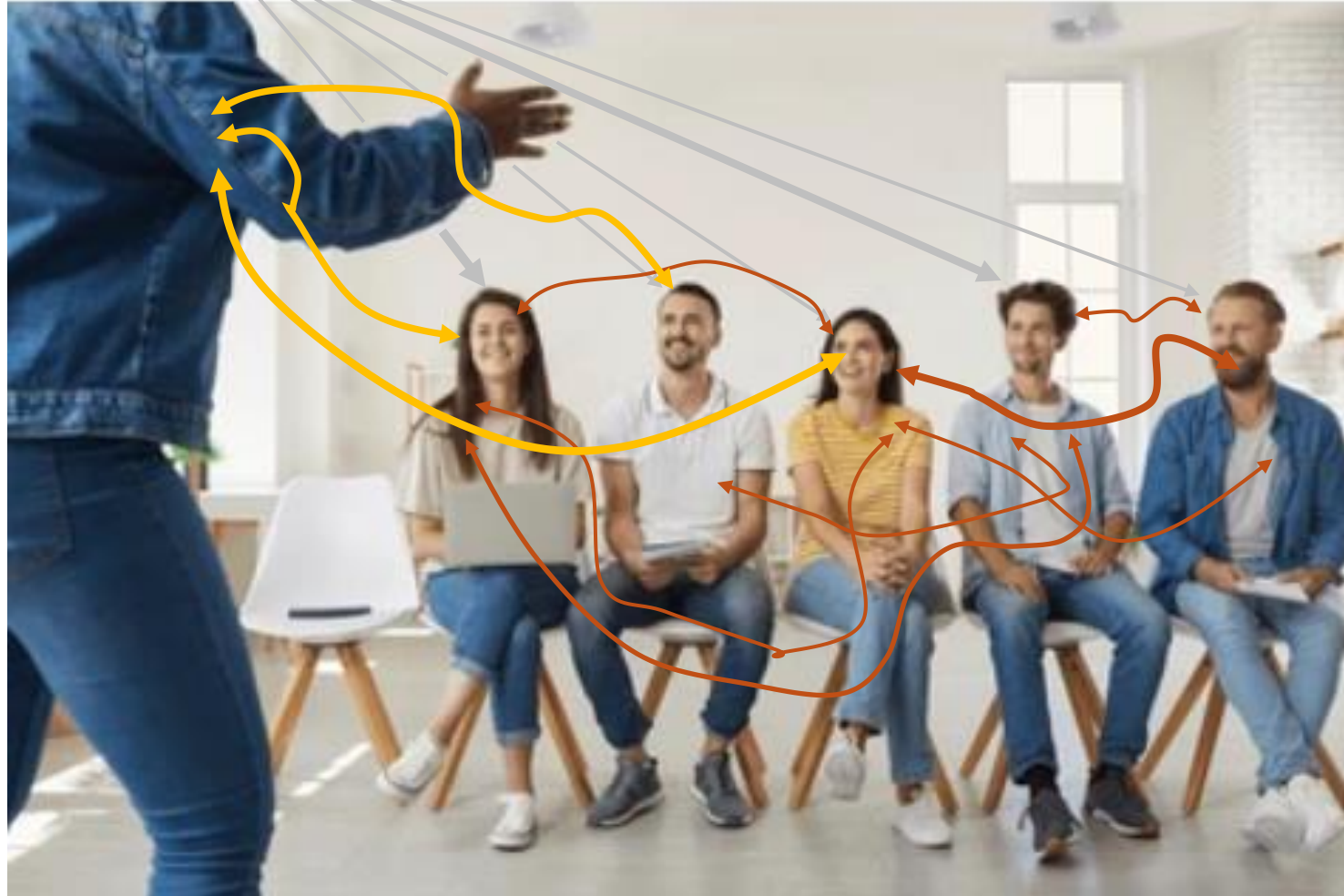
*Men reageert niet (lineair) op wat jij doet
en de methoden en technieken die jij inbrengt,
maar (zeker in het begin) op elkaar en elkaars
gedeelde geschiedenis en
betekeniswolken.*

... waarbij 'ik' in daarmee in contact kom,
en verder word beïnvloed en 'geconstitueerd'

Ik

-consultant
-coach
-adviseur
-manager
-leider

- Opdracht
- Overzicht
- *Tools and techniques*
 - Ervaring
- Persoonlijkheid

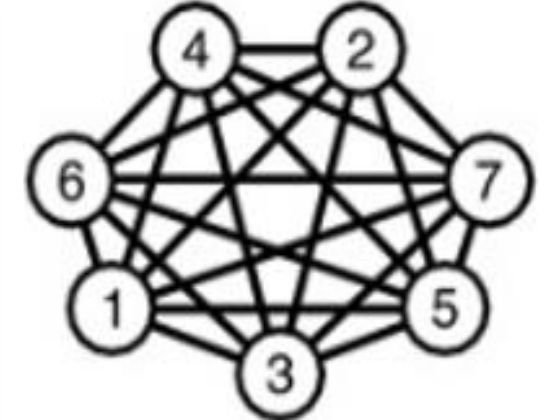
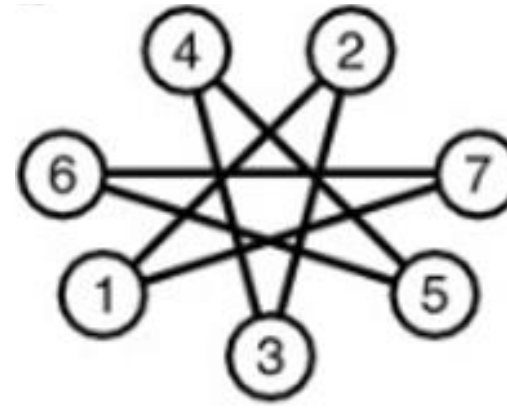
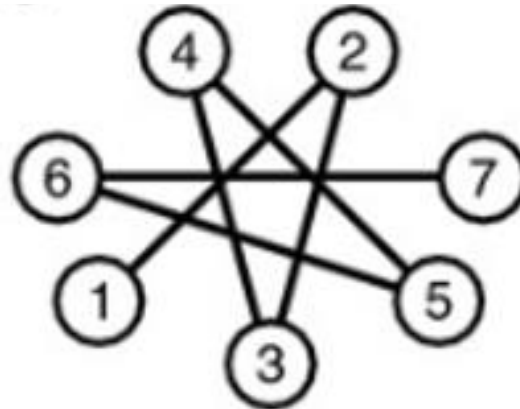
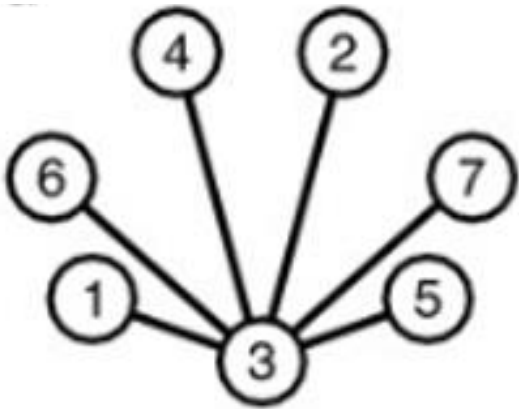
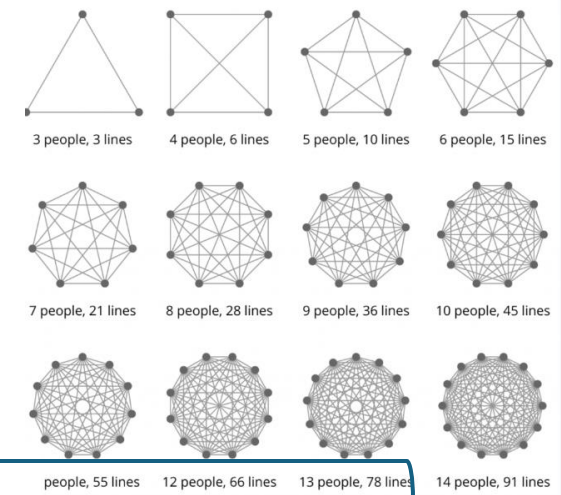


act
response
act
response
act
response
act
response
emergentie
van nieuwe
patronen

De bestaande groep oefent '**emotiesocialisatie**' uit op de adviseur

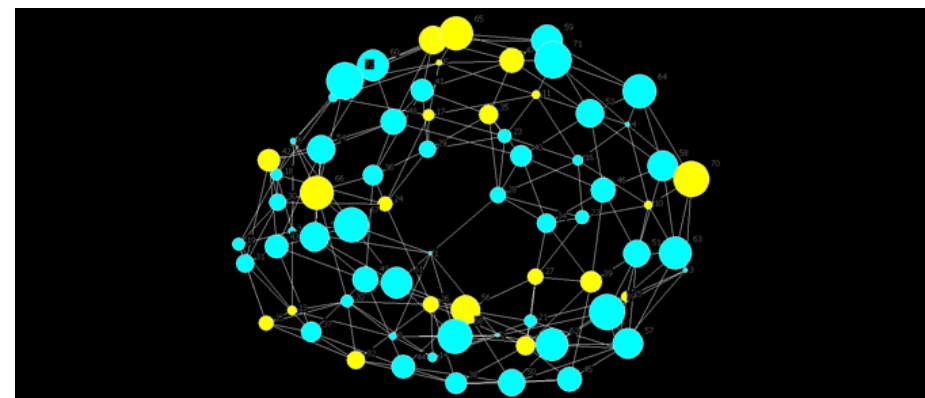
- ik kom binnen
- dan is er een 'ik'
- en een reeds bestaand 'wij'

- in de interacties tussen ons
- kan er een nieuwe 'wij'**
emmergen
- waarbij we allemaal veranderd zijn



... waarbij 'ik' in daarmee in contact kom,
en verder word beïnvloed en 'geconstitueerd'

Ik



We zitten niet 'in' een bepaalde sociale context.

Die context ontstaat in de loop van
de interacties *tussen* ons en
is *tegelijktijd* stabiel en veranderend
'wij doen onze eigen context'



Hoe word
ik dus waar
geconstitueerd?

*Óók voor mij als leider,
coach, stuurder etc.*

... waarbij 'ik' in daarmee in contact kom,
en verder word beïnvloed en 'geconstitueerd'

Ik

-consultant
-coach
-adviseur
-manager
-leider



- Opdracht
- Overzicht

Tools and techniques

- Ervaring
- Persoonlijkheid

In de interacties tussen mij,
de groep-onderling ontwikkelen
zich bepaalde patronen.

- Wie ik in deze groep ben
- Wie welke rol krijgt
- Waar we het wel en niet over kunnen hebben
- Wat we wel en niet mogen voelen
- Wie hier het meeste in de melk te brokkelen heeft

mogelijkmakende
beperkingen
'mogelijkheidsruimte'
'local scope'

Het proces van te voren
'inblikken'

INBLIKKEN EN
CONSERVEREN,
RECEPTEN,
INSTRUCTIES EN
GIDS.



De reguliere aanpak

'designing a process to have a process'

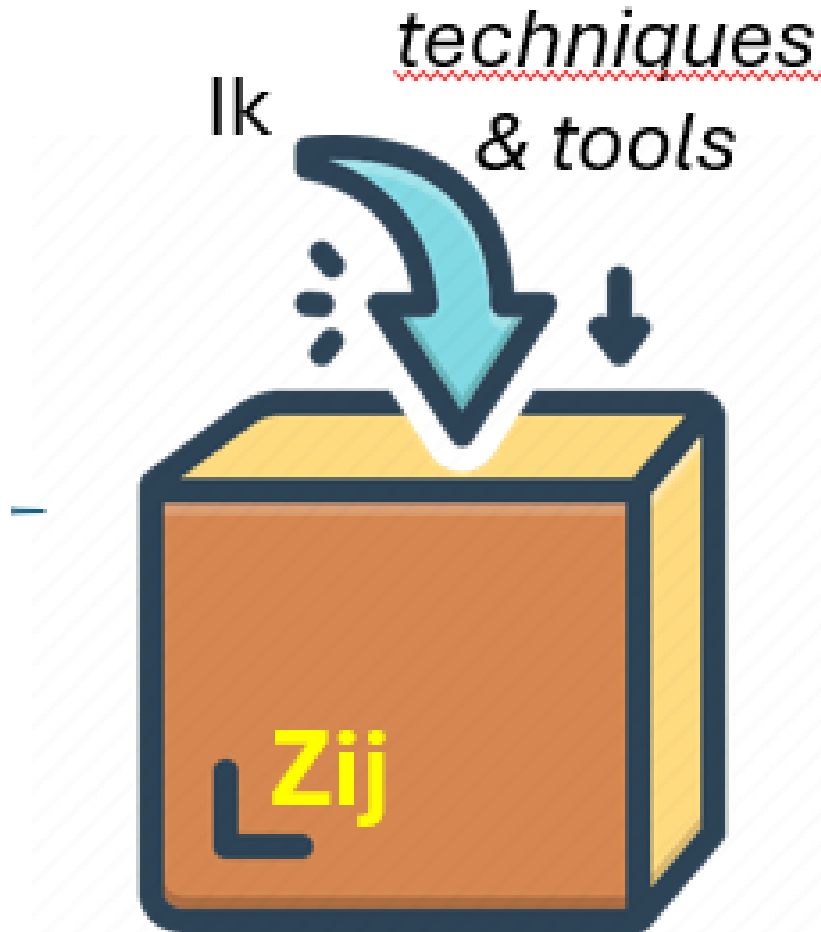
Als begeleider kun je het proces beïnvloeden, zodat men bepaalde gewenste gedragingen gaat vertonen, die samenhangen met bepaalde doelen

- interactieproces vaak *geframend* in termen van bepaalde *cult waarden* (openheid, eerlijkheid, participatie, positiviteit, 'team', 'samen', 'fun', transparant)
-> kun je eigenlijk niet tegen zijn.
- het proces moet leiden tot het 'realiseren' van die cult-waarden
- spelregels, agenda's, opwarmers, *timing*, oefeningen, spelvormen, gespreksvormen, feedback, werkafspraken, evaluatie
- mijn eigen protocollen, zelf-regels, professionaliteit

*techniques
& tools*

Ik

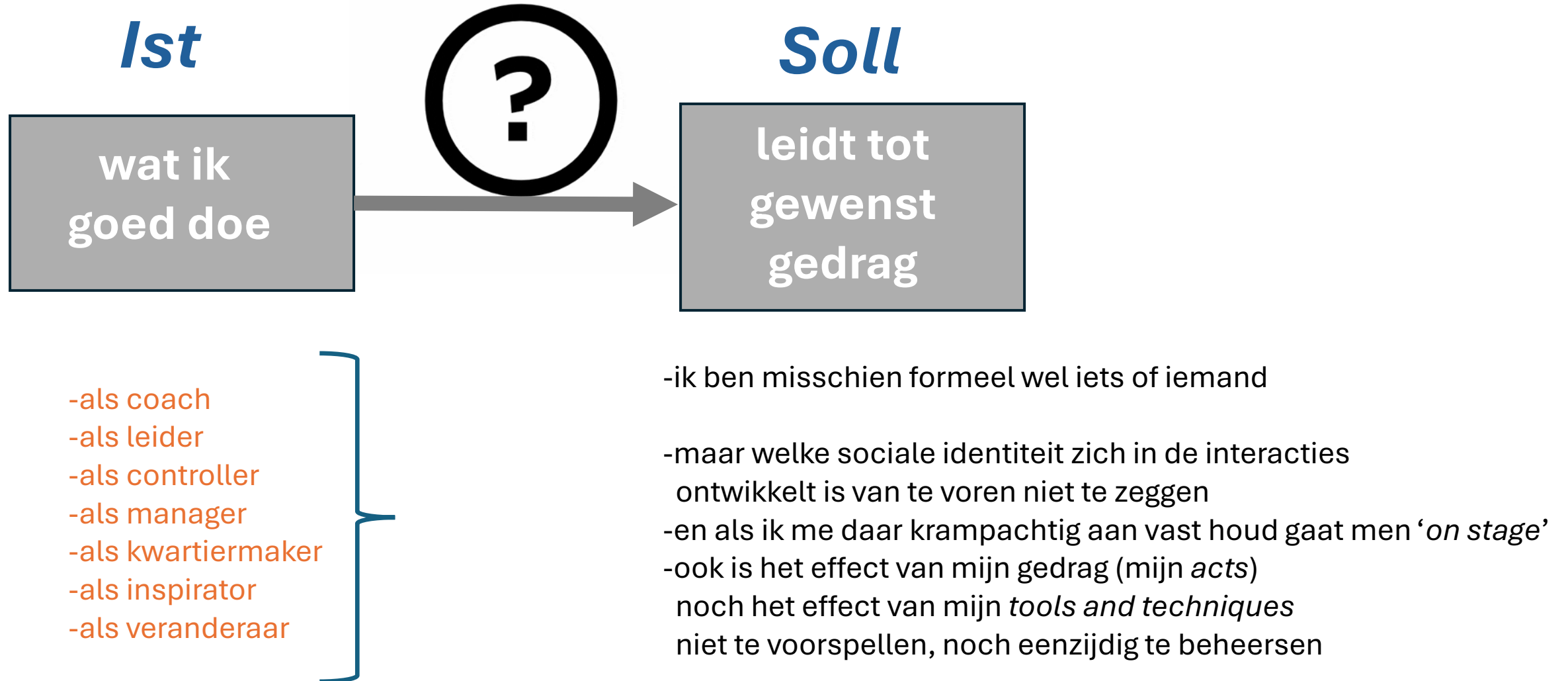




... maar men reageert niet lineair op jou en jouw *tools and techniques*,

...maar op de reeds bestaande en zich verder ontwikkelende betekeniswolken

Van 'actorschap' naar 'reactorschap'



Ist

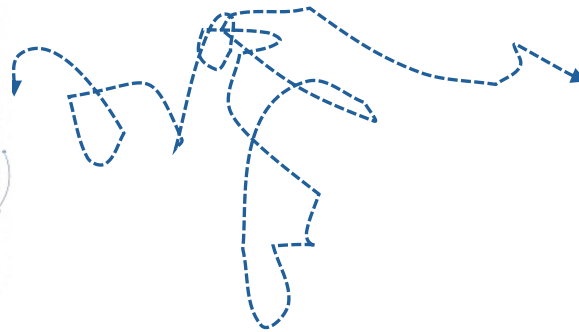
wat ik
goed doe

Soll

leidt tot
gewenst
gedrag



Etwas



Etwas

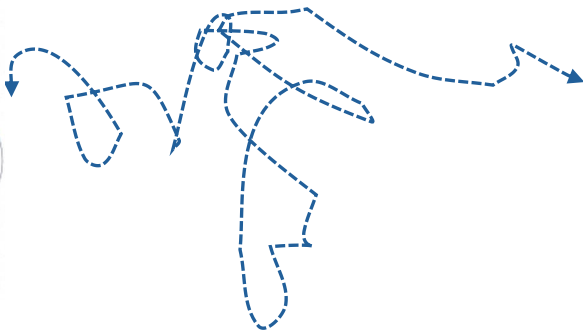


Ander perspectief en vocabulaire: reactorschap

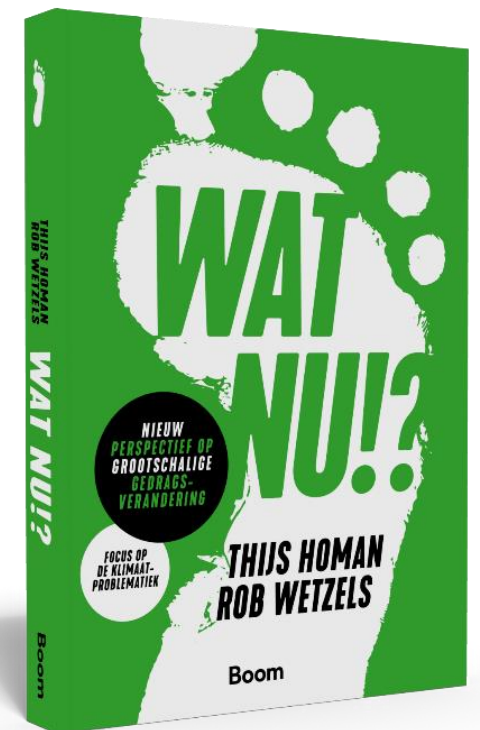
vooral Deel II en Deel III



Etwas



Etwas



www.thijs-homan.nl

th.homan@casema.nl



Certified Professional Program Organiseren en
Veranderen in Complexiteit O.V.I.C.