

Bonje verklaard

Bonje verklaard

Wie ben jij en wat kun je daaraan doen?

Harry Ousen



Maj Publishing

Colofon

Titel: Bonje verklaard
Ondertitel: Wie ben jij en wat kun je daaraan doen?

Auteur: drs. Harry Ousen

Uitgever: Maj Publishing
ISBN: 9789079182503
NUR: 808

Druk: 1e druk augustus 2021

Illustraties: Dorine van Loon, 3Dimensions, Leerdam
Lay-out en DTP: Karin van Duuren, BoekenWijs, Almere
Omslagontwerp: Carlos Reyes Rios, Carlito's Design, Amsterdam
De gouden appel is geïnspireerd op het verhaal uit de Griekse mythologie over Eris de godin van de tweedracht en conflicten.

©2021 Harry Ousen / Maj Publishing, www.majpublishing.net
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, verspreid, opgeslagen in databanken en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilms, of via internet, of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, stored in a retrieval system, or disclosed in any form or by any means, electronic, via internet, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without copyright holder's prior consent, by means of written permission by the copyright holder.

Voorwoord

In hun boek over sociale stijlen vraagt het echtpaar Robert Bolton en Dorothy Grover Bolton zich het volgende af:

'Who are the people in my life and what, if anything, can I do about the way I interact with them?' (Bolton & Bolton, 1984)

Een belangrijke vraag, en er een antwoord op vinden is evenzo belangrijk. Immers, hoe we met elkaar omgaan heeft grote impact op ons leven en ons werk. *Bonje verklaard* helpt je om praktische en pragmatische antwoorden te vinden op deze vraag.

Je zult ongetwijfeld de ervaring hebben dat je met sommige personen niet vlotjes en comfortabel kunt communiceren, en dat, mede daardoor, ook de samenwerking stroef verloopt. Als de verstandhouding slecht is, is er weinig begrip en acceptatie voor elkaars aanpak, gezichtspunten en/of meningen. Of in ieder geval ontstaat die neiging daartoe al snel. Dit wil niet zeggen dat er aan jullie beiden als persoon iets mankeert, of dat het ontbreekt aan goede bedoelingen. Je moet het zoeken in de verschillen tussen mensen. Mensen verschillen enorm van elkaar in gedrag, in de manieren waarop ze denken, werken, informatie verwerken, communiceren en in wat hen drijft. Als je jezelf bewust bent van deze verschillen, die accepteert en je tolerant opstelt ben je al een eind op weg met het ontwikkelen van je interpersoonlijke vaardigheden. *Bonje verklaard* helpt je om die vaardigheden nog een stap verder te brengen.

Het ontwikkelen van duurzame interpersoonlijke relaties is de sleutel tot succesvol leiderschap. Voor managers is het daarom belangrijk over het vermogen te beschikken om goede interpersoonlijke relaties aan te gaan. Als het tegendeel het geval is, als de manager die kwaliteiten niet bezit, dan vormt dat juist een bron voor bonje of andersoortige problemen in de werkrelatie.

Met de inzichten die je met dit boek opdoet, kun je je mensenkennis en je interpersoonlijke vaardigheden vergroten. En dat maakt je als manager effectiever, en zul je merken dat je meer van je mensen gedaan krijgt.

Ik zou je willen uitnodigen om met de inzichten die je met dit boek opdoet aan de slag te gaan.

Ervaring is niet wat een mens overkomt; het is wat een mens doet met wat hem overkomt. (Aldous Huxley)

Graag wil ik Roel Riepma (directeur Project Academie) bedanken voor zijn ideeën over de inhoud en de structuur van het boek.

Harry Ousen

Tiel, augustus 2021

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inhoudsopgave	7
I Inleiding	11
Toelichting op de hoofdstukken	12
I Sociale complexiteit	15
1.1 Inleiding	15
1.2 Wat betekent dat, complexiteit?	16
1.3 Projectbeschrijving	18
1.4 Het postulaat van Thorngate	19
1.5 Complexiteit in sociale betekenis	20
1.6 Belang van het managen van stakeholders	22
1.7 Complexiteitsmodellen en – theorieën met betrekking tot sociale complexiteit	23
1.7.1 Stacey's diagram	23
1.7.2 Dimensies en severity-factoren	26
1.7.3 Sensitive projects	30
1.7.4 Mensen en dingen	33
1.7.5 Sociale interactie, normen, strategieën en schema's	34
1.7.6 Collectieve intelligentie en fragmentatie	38
1.8 Tot slot	40
2 De universele waardentheorie	43
2.1 Waarden	43
2.2 Menselijke basiswaarden	44
2.3 Waardencircumplex	47
2.4 Waarde van de waardentheorie voor managers	51
3 Competentie- en gedragsverwachtingen	53
3.1 Gedragsmatige competenties	53
3.2 De roltheorie	55

3.3	Conflicten	60
3.3.1	Conflict Triangle	60
3.3.2	Hoe komt een conflict tot stand?	61
3.4	Conflicten en de roltheorie	62
3.4.1	Inleiding	62
3.4.2	Rolconflicten	63
3.4.3	Soorten rolconflicten	64
3.4.4	Conflicten en taakcomplexiteit	65
4	Attitude	69
4.1	Inleiding	69
4.2	Attitude en gedrag	69
4.3	Attitude	71
4.4	Functies, componenten en intenties van attitude	72
4.4.1	Functies van attitude	72
4.4.2	Componenten van attitude	72
4.4.3	Intensiteit van attitude	73
4.5	Gedrag, attitude en de werkomgeving	73
4.6	Attitudebeïnvloeding en -verandering	74
5	Mentale processen	79
5.1	Mentaal model	79
5.2	Paradigma en geconditioneerd gedrag	81
5.3	Mentale modellen (paradigma's) en hun beperkingen	82
5.4	Informatie verwerken	84
5.5	Denkstijlen	85
6	Stakeholdersanalyse en -management	89
6.1	Inleiding	89
6.2	Stakeholdersanalyse en -management volgens de ICB	89
6.3	Stakeholdersanalyse volgens de sociale dynamica	93
6.4	Positie in de sociaal-dynamische matrix	104
7	Sociale stijlen	107
7.1	Inleiding	107

7.2	Assertiviteit en responsiviteit	108
7.3	De sociale stijl-matrix	110
7.4	Sociale stijlen en sociale complexiteit	115
7.5	Vragen over het sociale stijl-concept	116
7.6	Back-upstijl	117
7.7	Nut van het sociale stijl-concept voor managers	119
7.8	Zelfkennis	121
8	Kernkwadrantenmodel	125
8.1	Kernkwaliteiten	125
8.2	Kernkwadranten	126
8.3	Waarde van het kernkwadrantenmodel voor managers	129
8.4	Je eigen kernkwadrant opstellen	130
8.5	Aanpassingsvermogen en verbondenheid	133
8.5.1	Aanpassingsvermogen	134
8.5.2	Verbondenheid	135
9	Zelfonthulling, verbinding en communicatie	139
9.1	Inleiding	139
9.2	Het Johari-venster (Staal en Ousen, 2011)	139
9.3	Sociale intelligentie	142
9.3.1	Rapport	142
9.3.2	Resonant leiderschap	143
9.4	Taakspanning en relatiespanning	144
9.4.1	Taakspanning	144
9.4.2	Relationele spanning	145
9.5	Communicatief vaardig handelen	146
9.5.1	Houdingsaspect	146
9.5.2	Theorie van de vier aspecten van communicatie	147
	Bronnen	151
	Index	157

1 Inleiding

Managers voornaamste taak is om resultaten te bereiken met de hulp, of met behulp, van anderen. Dingen voor elkaar krijgen. Of een manager daar succesvol in is, hangt in belangrijke mate af van zijn of haar vermogen om interpersoonlijke relaties aan te gaan. Bekend is dat het ontwikkelen van duurzame interpersoonlijke relaties de sleutel is tot succesvol leiderschap. Maar voor menig manager blijkt dat een lastige opgave. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn. Men gaat wellicht te taakgeoriënteerd of te 'transactioneel' te werk. Of men komt er vanwege de dagelijkse drukte gewoonweg niet aan toe om tijd te nemen hun mensen meer persoonsgericht te coachen. Misschien speelt daarbij ook mee dat het belang ervan miskend of ondergewaardeerd wordt. Een andere mogelijke oorzaak is dat managers tekortschieten in hun sociale vaardigheden. Wat dit laatste betreft kan de oorzaak liggen in het feit dat organisaties vaak niet de juiste persoon aanstellen voor een managementfunctie. Ze worden geselecteerd om verkeerde redenen. Er bestaat veelal de misvatting dat een vakbekwame werknemer met veel kennis en ervaring op zijn/haar domein ook een goed manager zal zijn. Niet per se dus. Manager zijn, vereist andere competenties dan het eerdere niet-managementwerk. Wat de reden ook is, slechte interpersoonlijke relaties leiden tot ontevreden en ongemotiveerde medewerkers, desinteresse voor het werk, loomheid, ruzies, conflicten, stress en burn-outs.

Bonje verklaard beschrijft aspecten van menselijk gedrag en sociale interacties die voor managers nuttig zijn om er kennis van te nemen. De aandacht is hierbij gericht op situaties en gedragingen die een goede samenwerking bemoeilijken. Deze keuze is gemaakt omdat je er op verschillende fronten wijzer van wordt. Het draagt bij aan de verdere ontwikkeling van je mensenkennis en je interpersoonlijke vaardigheden. Het zal je ook bewust(er) maken van hoe jij je verhoudt tot anderen. En andersom, hoe anderen tegen jou aankijken en beoordelen. Tevens leer je voorbodes herkennen die erop duiden dat er een situatie kan ontstaan die een ontwrichtende invloed heeft op de samenwerking. En daar kun je je voordeel mee doen. Want bonje in het project, of in andere vormen van samenwerking, maakt het managen ervan een stuk gecompliceerder.

Toelichting op de hoofdstukken

Hoofdstuk 1 staat in het teken van projectcomplexiteit in sociale betekenis. We beginnen de zoektocht naar *human factors*, zoals sociaal gedrag en mentale aspecten, die een rol spelen bij het ontstaan van deze vorm van complexiteit. Het benoemen van *human factors* die een goede en effectieve samenwerking compliceren, is tevens het thema van het boek.

Voor het ontwikkelen van goede interpersoonlijke relaties is het belangrijk te weten wat mensen beweegt en motiveert in de doelen die ze in het leven nastreven. Die beweegredenen en de achterliggende motivaties zien we sterk terug in attitude en gedrag. Dan hebben we het over menselijke basiswaarden of kernwaarden. Basiswaarden bepalen wie iemand is en hebben invloed op de keuzes die hij/zij maakt in het leven en op de manier waarop hij/zij werkt. Deze basiswaarden worden in hoofdstuk 2 besproken. Centraal daarbij staat de waardentheorie van Shalom Schwartz. Daarvoor is gekozen omdat de waardentheorie direct inzichtelijk maakt (op basis van conflicterende waarden) waar mogelijke problemen in de samenwerking kunnen ontstaan.

Hoofdstuk 3 heeft als onderwerpen competenties, gedragsverwachtingen en conflicten. Bij een bepaalde rol (of functie) hoort passend gedrag. Dat is ook wat eenieder van elkaars rollen verwacht. Maar als dat niet zo is, bijvoorbeeld dat het gedrag van de manager niet overeenkomt met wat de teamleden verwachten, kan dat aanleiding zijn voor conflictueuze situaties. Hoe dergelijke rolconflicten kunnen ontstaan is goed uit te leggen met de roltheorie.

Hoofdstuk 4 is gewijd aan het onderwerp attitude. Attitude heeft betrekking op hoe een persoon over dingen denkt, tegen dingen aankijkt, beleeft, voelt en beoordeelt. Daarbij spelen onder andere overtuigingen, principes, normen, waarden en zelfbeeld een rol. Attitudes vormen een bron voor gedrag, of intenties daartoe, en spelen een belangrijke rol in het ontstaan van onenigheden of andersoortige problemen van sociale aard.

Gaat het in hoofdstuk 4 over attitude, in hoofdstuk 5 gaat het om iets wat daarmee samenhangt, namelijk: mentale modellen. Een mentaal model geeft richting aan iemands denken en doen. Het bepaalt onder meer de

visie en meningsvorming op een gebeurtenis. Mentale modellen bepalen ook hoe personen informatie verwerken. Dat het ontstaan van bonje sterk gerelateerd is aan mentale modellen zal geen verrassing zijn.

Tot dusverre is er met name gekeken vanuit het perspectief van het individu. In de verdere hoofdstukken is de aandacht meer gericht op sociale relaties en interacties gezien vanuit groepspectief.

Het thema van hoofdstuk 6 is stakeholdersanalyse. Er is gekozen voor een analysemethode afkomstig uit de sociale dynamica. Deze methode houdt rekening met attitudes, (veranderend) gedrag en is gebaseerd op de mate van bereidheid om ergens medewerking aan te verlenen. Daarmee krijgt ook de sociale dynamiek een plaats in de analyse, waaruit weer is af te leiden of er mogelijk problemen in de samenwerking te verwachten zijn.

Het sociale stijl-concept is het onderwerp van hoofdstuk 7. Sociale stijlen zijn behalve representatief voor de manier waarop personen hun werk (willen) doen, ook indicatief voor de manier van communiceren. Een belangrijk begrip in dit concept is *versatility*. Dit betekent dat je iemands sociale stijl en communicatievoorkeuren kunt herkennen, en op basis daarvan een weloverwogen keuze kunt maken over hoe je met een persoon met die bepaalde stijl communiceert en omgaat (interacteert). Iets anders gezegd: *versatility* is de vaardigheid om jouw gedrag en communicatie aan te passen om aansluiting te vinden bij de sociale stijl van anderen. Het sociale stijlen-concept is prima 'gereedschap' om je interpersoonlijke vaardigheden (verder) te ontwikkelen.

Ergernissen zijn altijd vervelend, maar je kunt er ook iets van leren als je de kernkwadrantenmethode van Ofman gebruikt. Met deze methode kun je de redenen analyseren waarom personen zich aan elkaar ergeren. De methode heeft ook een zekere voorspellende waarde als het gaat om het ontstaan van bonje. Hoe je die methode gebruikt wordt in hoofdstuk 8 besproken.

Als je duurzame interpersoonlijke relaties met je mensen weet te ontwikkelen, krijg je veel meer voor elkaar. Voor het ontwikkelen van dergelijke relaties is het belangrijk om iets van je zelf te laten zien, iets persoonlijks,

en dat je in je communicatie de juiste 'tonen' kiest. Hoofdstuk 9 reikt enkele methodes aan die je daarvoor kunt gebruiken. Deze methodes zijn gebaseerd op zelfonthulling en communicatief vaardig handelen.