



De kracht van zacht

‘Alles dat kan worden geteld, telt niet noodzakelijkerwijs;
alles dat telt kan niet noodzakelijkerwijs worden geteld.’ (Albert Einstein)

‘Hard versus zacht’ is een veelbesproken dualiteit in de management- en organisatieliteratuur. Denk aan verhandelingen en discussies over hard en zacht onderzoek, harde en zachte prestatiefactoren, hard en zacht HRM, harde en zachte aanpakken van verandering, en ‘hard’ en ‘soft power’. Vaak vertrekken uiteenzettingen of discussies vanuit de harde benadering, om via de zachte benadering uit te komen bij een mengvorm, synthese of integratie, en om vervolgens weer het belang van de zachtere of de hardere factoren te benadrukken. Aan de hand van de fenomenen ‘prestatiefactoren’ en ‘macht’ lichten we dit hieronder kort toe.

Pascale, Peters en Waterman onderscheiden in hun 7S-model drie ‘harde’ factoren (strategie, structuur en systemen) en vier ‘zachte’ factoren (stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf). Zij betogen dat goed presterende ondernemingen deze zeven factoren heel goed op elkaar weten af te stemmen. Het frappante is dat juist *alle* ‘harde’ factoren, en *alleen de* ‘zachte’ factor staf, op korte termijn kunnen worden veranderd of bijgesteld. De andere ‘zachte’ factoren zijn alleen op de lange termijn te veranderen. Wie zijn organisatie wil veranderen, komt er dus achter dat juist die ‘zachte’ factoren heel ‘hard’ zijn. De Waal concludeert naar aanleiding van onderzoek naar ‘High Performance Organizations’ dat de zachte factoren van voorheen de harde factoren van vandaag zijn geworden.

Beloningen, reorganisaties en strategieveranderingen worden volgens hem overschat. De vijf kritische succesfactoren zijn volgens hem: kwaliteit van management, cultuur, visie, onderscheidend vermogen en kwaliteit van medewerkers.

Joseph Nye muntte in 1990 het begrip ‘soft power’: het vermogen om te krijgen wat men wil door coöptatie en aantrekkingskracht. Hij stelde dit tegenover ‘hard power’: het gebruik van dwang en financiële beloning. Echte leiders zouden volgens hem de twee soorten macht door het goed inschatten van contextuele factoren kunnen combineren tot ‘smart power’. ‘Soft power’ is overigens ook wel bekritiseerd en als ineffectief bestempeld, onder meer door Niall Ferguson.

In dit nummer wordt op verschillende manieren ingezoomd op ‘zachte’ factoren, hun rol, hun impact, hun onderlinge beïnvloeding, hoe ze te hanteren en hoe ze in te zetten. Strikwerda legt uit hoe wel en hoe niet om te gaan met ‘zachte’ c.q. sociaalpsychologische factoren in leiding en organisatie. Van Delden laat zien hoe ‘zachte’ fenomenen als samenwerkingsverbanden gerevitaliseerd kunnen worden door ‘harde’ ingrepen als bezuinigingen en inkrimpingen. Schwarz beschrijft de ‘zachte’ processen van visie- en strategieontwikkeling als doorlopende groepsprocessen van ‘sensemaking’, processen waarin de deelnemers door dialoog komen tot een gedeeld begrip van een probleem en van mogelijke oplossingen.

‘.....Gentle streets where people play
Welcome to the Soft Parade.....’
(The Doors – The Soft Parade, 1969)

Peter Schramade