

De mens als grens

Geschrappt hoofdstuk DHO-4

Soft skills als underdog

De winst voor de winnaar is altijd minder dan het verlies voor de verliezer.

Ian Fleming

'Schrijven is schrappen', zei Simon Carmiggelt en de man had gelijk. Iedere auteur weet het: zonder het adagium 'kill your darlings' ga je het niet redden met je manuscript, hoe mooi je ook vindt dat je alinea's zijn geschreven en hoe belangrijk je ook denkt dat je boodschap is. Dit artikel is één van die hoofdstukken die tijdens de eindredactieronde van het manuscript van De mens als grens in zijn geheel zijn geschrappt. Ik neem ze één op één over, dus je kunt in de tekst verwijzingen naar eerdere of latere hoofdstukken tegenkomen, gebaseerd op de structuur van het manuscript van dat moment. Toch kun je elk geschrappt hoofdstuk lezen als een zelfstandig artikel. Hopelijk maakt het je nieuwsgierig naar wat er uiteindelijk aan hoofdstukken in het inmiddels gepubliceerde boek is overgebleven.

*Met dank en dapper schrappende groet,
Bart Flos*

Aan het einde van mijn intakegesprek met het MT van een middelgrote ICT-dienstverlener werd mij gevraagd of ik nog vragen had. Op de website van het bedrijf had ik al eerder hun 'doel, missie en visie' teruggevonden en bij eerdere gesprekken met individuele MT-leden hoorde ik de echo van hun belangrijkste motto: mensgerichtheid. De mens stond bij alles voorop en de mens ging te allen tijde voor. Heel mooi. Ik vroeg ze daarom of ze eens ter plekke een top-3 wilden samenstellen met daarin de belangrijkste bedrijfsdoelen voor de komende drie jaar. Het resultaat was ontluisterend.

In de vijftien genoemde bedrijfsdoelen werd 'mensgerichtheid' niet één keer genoemd! De Top-3-en waren, met enige overlap, gevuld met hard skills als 'groei doorzetten', 'diversifiëren', 'verder differentiëren', 'omzet verdubbelen', 'marktaandeel vergroten', 'financieel efficiënter worden', 'systeem X en product Y verbeteren', 'kosten verder verlagen' en 'technisch opleidingsprogramma Z uitbreiden'. Toen ik ze vroeg waar ik de mensgerichtheid moest plaatsen in al hun plannen, werd het even stil. 'Oh, ja...', zei er een,

‘...da’s waar ook’. Er werd gelachen als boeren met kiespijn en de CEO meldde dat ‘onze mensgerichtheid impliciet mag worden aangenomen in al deze doelen’. Het was niet erg overtuigend.

Het ironische was dat we in een hele hippe conferentieruimte zaten met op de muur talloze representaties en visualisaties van waar het bedrijf voor stond, met mensen, producten en diensten en wat ze daarbij het meest belangrijk vonden. Ik telde op drie van de vier wanden heel dominant het woord ‘mensgerichtheid’, in dikke letters. Bij één van de drie stond er zelfs een smiley bij.

De meest gevraagde soft skills op individueel niveau zijn creativiteit, aanpassingsvermogen, overtuigingskracht, feedback kunnen ontvangen en accepteren, doelmatig kunnen samenwerken (‘een *teampayer* zijn’) en emotionele intelligentie. Andere prettige zachte vaardigheden om te hebben zijn: oplossingsgericht, beleefd, geduldig, geïnteresseerd, betrokken, zorgzaam, integer, gemotiveerd en loyaal. Wat een heerlijke lijst eigenschappen! Je mag je gelukkig prijzen als je een collega of leidinggevende in je omgeving hebt die deze eigenschappen kunnen afvinken.

Bekende voorbeelden van hard skills in de definitie van meetbare, kwantificeerbare, testbare, functionele en technische vaardigheden zijn: machines bedienen, programmeren, analytische vaardigheden, een andere taal beheersen, vakmanschap, doelmatigheid, discipline, intelligentie, uithoudingsvermogen, weerstand, kracht, persistentie en consistentie. Je moet goed zijn in je vakgebied, weten wat je doet en dat consistent volhouden in termen van kwantiteit en kwaliteit.

Het is dus niet zo dat we het verschil tussen hard en soft skills niet kennen. We zijn maar al te vaak naar soft skills trainingen geweest en we kennen de theorie van persoonlijke effectiviteit, het verschil tussen intelligentiequotiënt (IQ), emotiequotiënt (EQ) en sociaalquotiënt (SQ), het toepassen van de *positiviteitssandwich*, de kunst van het overtuigen, de noodzaak van empathie en de valkuilen van menselijke communicatie. Maar terug op de werkvloer draaien de machines, roepen de managers, collega’s, teamgenoten, klanten, leerlingen en patiënten om aandacht en slaan de mailboxen, werkschema’s en systeemsschermen je om de oren. De harde bedrijfsdoelen kun je niet naast je neerleggen, de soft skills wel.

Als je je hard skills verwaarloost of je productiedoelen niet haalt, gaat er ongetwijfeld direct een rood lampje knipperen of een harde bel rinkelen. Maar niemand zal plotseling aan je bureau staan om te vragen hoe het toch in hemelsnaam mogelijk is dat je empathisch vermogen onder het kritische niveau is gezakt, dat je creativiteit niet meer aan de *company standards* voldoet en dat je EQ- en SQ-levels een paar keer de nullijn hebben aangetikt. Zachte vaardigheden zijn meer subjectief, laten zich veel moeilijker meten, beoordelen en evalueren

dan objectieve harde vaardigheden, al is het wel degelijk mogelijk ze op te nemen in het evaluatieproces.

Nadat ik een presentatie had gegeven voor een grote begrafenisonderneming raakte ik in gesprek met een enthousiaste en welbespraakte HR-manager. We spraken over het gedrag van mensen in kleine groepen en over het verschil tussen harde en zachte vaardigheden. Dit was wel een hele specifieke branche met, hoe zal ik het zeggen, 'hele speciale producten en diensten' (lijkkisten, urnen, overleden mensen, rouwprocessen, uitvaartdiensten) en het was de eerste keer dat ik er in de keuken mocht kijken. Ze vertelde me dat het 'afrekenen' op vaardigheden tijdens de functioneringsrondes, geheel en al was opgezet rondom een gelijke beoordeling van zowel hard skills als soft skills. Beide telden dus voor de helft mee in de waardering en beloning.

Als je als leidinggevende beweerde dat je 'heel goed bezig was geweest met je empathische vermogens en met de effectiviteit van je persoonlijkheid naar de mensen toe', dan werd er altijd gevraagd naar drie aantoonbare, verifieerbare voorbeelden van dat gedrag. Kon je het niet aantonen, dan kostte je dat de helft van je salarisverhoging en bonus (en werd je dringend verzocht je leven te beteren). Een bewonderenswaardige aanpak. Ze voegde eraan toe dat die aanpak in de loop der jaren al een heleboel 'persoonlijke window dressing' had doorgeprikt.

Soft skills sneuvelen onder druk van de hard skills, ze zijn de *underdog* van de hedendaagse bedrijfsvoering. Ook al had je je nóg zo voorgenomen dat je nu eindelijk eens die mensgerichte aspecten van de samenwerking de volle aandacht zou gaan geven, bij terugkomst op je werkplek maandagochtend smelten die goede voornemens als sneeuw voor de zon. Persoonlijke aandacht, *management by walking around*, op de persoon gerichte ontwikkeling, tijd nemen voor het oplossen van problemen in de sociale omgang, ze worden als eerste geofferd ten gunste van de harde bedrijfsdoelen. Er is vanzelfsprekend alle begrip voor zachte vaardigheden, zolang de organisatie maar stabiel draait en haar doelen haalt ('natúúrlijk zijn onze mensen ons belangrijkste *asset*'). Zodra het echter druk wordt, er problemen ontstaan of de omzet dreigt terug te lopen, verdwijnt dat begrip en krijgen de hard skills heel gemakkelijk de overhand. 'Prima dat je de sympathieke, begripvolle en invoelende manager wilt uithangen, maar daar hebben we nu even geen tijd voor. Doe dat maar als we weer rustig kunnen ademhalen'.

Jezelf verheffen

Je kunt stap voor stap alle zachte vaardigheden uit een zakelijk samenwerkingsverband verwijderen, zonder dat iemand het echt merkt (of het echt erg vindt). Het toepassen van soft skills vereist namelijk een heel ander soort menselijke energie en het kost meer inspanning dan terugvallen op de meer instinctieve hard skills, de vaardigheden die het meest van je worden gevraagd en daardoor ook het sterkst verankerd zijn in je langetermijngeheugen. Maar zoiets blijft niet zonder gevolgen. Want als we wél tijd hebben voor een collega, niét te druk zijn voor persoonlijke aandacht, als we een ondergeschikte niét afsnauwen en onze sociale contacten niét verwaarlozen, als we nu juist wél mensgericht zijn, dan gaat dat onvermijdelijk ten koste van de harde doelen van de organisatie (efficiency, effectiviteit, omzet, resultaat, groei). Je kunt hier duidelijk *niet* van twee walletjes eten, alhoewel je natuurlijk het ene kunt doen – harde doelen vóór zachte doelen laten gaan – en het andere kunt veinzen – gretig strooien met softskillstrainingen, maar ze niet borgen in de organisatie.

Om je dit te beseffen, kun je het beste kort de tijd nemen en je ogen dicht doen. Verhef je een momentje boven jezelf, je kleine groep en je grote groep en vraag jezelf af: is de productie, de handel, de *business*, de groei, de omzet of het resultaat van je organisatie ooit stopgezet omwille van de gezondheid en het geluk van de mens? Kun je één voorbeeld noemen van een situatie waarbij de harde strategische, tactische en operationele bedrijfsdoelen ondergeschikt werden gesteld aan menselijk welzijn en welbevinden? Of van een situatie waarbij er ‘nee’ werd gezegd tegen die grote opdracht, omdat dat tot extra stress en burn-outs van het toch al chronisch overbelaste personeel zou leiden? Ik hoop het wel. Doe je ogen maar weer open.

Als alles uitsluitend draait om hard skills worden de mensen robots. Als alles alleen maar draait om soft skills wordt er geen product of dienst meer geleverd. De een zou de ander in balans moeten houden. Je zou denken dat die wipwap exact in het midden staat, maar dat is een misvatting. Die wip zou, zo heb je ongetwijfeld inmiddels begrepen, moeten kantelen naar de soft skills *ten koste van* de hard skills: minder groeien, minder omzet maken en minder verdienen ten gunste van de aandacht voor de mensen die dat allemaal mogelijk maken. (Lees die zin gerust nog maar eens opnieuw en voel wat er intuïtief bij je opkomt).

Als individu werk je in overlappende kleine groepen die deel uitmaken van een grote groep. Die grote groep werkt samen, of concurreert, met andere grote groepen die met hard skills producten en diensten leveren naar gelang de vraag in de markt. Onze soft skills zijn daaraan ondergeschikt en alleen maar nuttig als het de harde doelen niet in de weg zit. De manier waarop onze producten en diensten worden geleverd heeft direct invloed op het welbevinden van de mensen binnen de gelederen van die grote groepen. Maar het heeft ook invloed op de directe omgeving, op de samenleving, op de ecologie, op flora, fauna, milieu en klimaat en daarmee op het suprasysteem als geheel, zoals we nog gaan ontdekken in deel 2.

Neoliberalisme, kapitalisme, consumentisme, ongebreidelde economische groei en de mechanieken van de vrije markt versterken de basiseigenschappen van de menselijke soort: schaalvergroting als gevolg van ons unieke vermogen om op mondiaal niveau samen te werken, gecombineerd met supralokaal georiënteerde eenkennigheid, zelfzuchtigheid en kortzichtigheid. We zijn er als individuen mee verweven en kunnen daardoor niet meer voldoende *outside-the-box* denken. Hoe complexer en onoverzichtelijker de buitenwereld wordt, hoe meer we institutionaliseren, hoe meer we ons gaan verschuilen in (en conformeren aan) onze kleine groepen en hoe meer we achter het harde economische beleid van de grote groepen gaan staan. Dat maakt soft skills de gedoodverfde verliezer.

Dat moet toch beter kunnen, zou je zo denken. En dat is ook zo, het kán ook een heel stuk beter. We weten al lánɡ wat we moeten doen, want we hebben zo'n beetje ieder aspect van samenwerken en communiceren, leiden en managen, veranderen en verbeteren in een eindeloze reeks boeken en publicaties minutieus vastgelegd. De soft skills theorie is solide, maar de praktijk blijft achter. Misschien helpt het als we elkaar eens wat vaker de waaromvraag gaan stellen.

Meer weten? Ga naar de website van:

De mens als grens

Over de onbuigzame barrières van ons bestaan

www.demensalsgrens.nl