**Het effect van zelfsturende teams op professionele identiteit**

Thecla Goossens

Juli 2018

**Abstract**

*In maart van dit jaar publiceerde René ten Bos, hoogleraar filosofie en Denker des Vaderlands, een prikkelende column over het verschijnsel zelfsturende teams en het effect ervan op de professionele identiteit van teamleden (Ten Bos, 2018). In dit essay rafel ik zijn betoog uiteen en bekijk ik welke van zijn argumenten door recent wetenschappelijk onderzoek kunnen worden onderbouwd en welke op basis van onderzoek te weerleggen zijn. Het doel van deze exercitie is de discussie te verhelderen en licht te werpen op oplossingsrichtingen voor de problemen die zelfsturing met zich mee kan brengen.*

**Zelfsturende teams als populaire organisatie-interventie**

In organisaties in Nederland, en met name in de gezondheidszorg, zijn zelfsturende teams een populaire organisatorische interventie. Ze worden gezien als een oplossing voor drie vraagstukken. Het eerste is het financiële vraagstuk: hoe houden we de zorg betaalbaar in de wetenschap dat door de vergrijzing de vraag zal toenemen? Het tweede vraagstuk is de werkgelegenheid. Een grotere vraag betekent een groeiende behoefte aan geschoold personeel. Deze medewerkers moeten bovendien langer doorwerken. Hoe maken we het werk aantrekkelijk en duurzaam? Het laatste vraagstuk is de gewenste kwaliteit van de zorg. De maatschappij vraagt maatwerk als het om zorg gaat en dat leidt ertoe dat de zorg niet meer aanbodgericht maar in toenemende mate vraaggericht wordt georganiseerd (Polstra, Van Leeuwen & Eefting, 2015). Het gangbare idee is dat zelfsturing het mogelijk maakt dat de professional op de werkvloer beslissingen mag nemen in afstemming met de cliënt, patiënt of diens verwanten. Daar is keuzevrijheid voor nodig. Deze vrijheid vergroot de arbeidssatisfactie en maakt het werk dus aantrekkelijker. Als de professional op de werkvloer meer zelf kan en mag beslissen is er minder management nodig. Dat levert een bezuiniging op in de overhead. Zie hier het mes dat aan drie kanten snijdt: meer maatwerk voor de klant, leuker werk en minder kosten.

Dat de praktijk weerbarstiger is weten we. Succesverhalen en berichten over uit de hand gelopen pogingen om op zelfsturing over te gaan, wisselen elkaar af. Dat de mislukkingen het meest de krant halen, is het ‘goed-nieuws-is-geen-nieuws’-effect. Een overzichtsonderzoek naar de mate van succes van interventies op dit vlak ontbreekt. Twee problemen komen uit diverse studies naar voren. Ten eerste kan de werkdruk in zelfsturende teams oplopen. De medewerkers krijgen er taken bij, vaak zonder dat er meer formatie beschikbaar komt (Schouteten, 2004; Welten, 2016). Het tweede probleem wordt gevormd door de spanning in teams die kan ontstaan, doordat deze manier van werken een beroep doet op de sociale vaardigheden van teamleden. Denk aan het geven van feedback, besluitvorming en het aan durven gaan van conflicten (Tjepkema, 2003, Van Woerkom & Van Engen, 2009). In deze discussie laat René ten Bos een nieuw geluid horen: zelfsturing berooft de medewerkers van hun professionele identiteit. Dat lijkt haaks te staan op het idee dat zelfsturing de kwaliteit van de arbeid vergroot. Laat ik daarom eerst het betoog van René ten Bos aan een analyse onderwerpen.

*Zelfsturing als contradictie?*

Om te beginnen daagt Ten Bos de terminologie uit. Hij merkt op dat in de praktijk zelfsturende teams worden beperkt door een breed raamwerk van controlemechanismen en beleidsmaatregelen. Daarom beschouwt hij zelfsturing als een oxymoron. Hij begrijpt dat zelfsturing een humaniserend concept is, omdat het voorziet in de menselijke behoefte aan autonomie. Hij legt vervolgens uit dat *governance*, bestuur en management etymologisch gerelateerd zijn aan sturing en concludeert dan: “Wie zichzelf stuurt, heeft de wereld en zichzelf onder de duim.”

Om te begrijpen wat hij hier bedoelt, grijpen we terug op Immanuel Kant. Kant beschrijft in zijn *Fundering voor de metafysica van de zeden* (vert. 1997) twee drijvende krachten: heteronomie en autonomie. Wie heteronoom is laat zich leiden door de buitenwereld, wie autonoom is leidt zichzelf. Ten Bos stelt vervolgens dat wie autonoom is niet alleen zichzelf, maar ook de wereld onder de duim heeft. Kun je dus, als je autonoom bent, bepalen wat er in de buitenwereld gebeurt? Zo zou je de formulering kunnen lezen, maar ik ga ervan uit dat Ten Bos hier het volgende bedoelt. Als je volledig autonoom opereert, dan ontneem je de buitenwereld het vermogen jouw gedrag te sturen.

Hier heeft Ten Bos gelijk. Van volledige autonomie is bij zelfsturende teams inderdaad geen sprake. Want die buitenwereld heeft wel degelijk veel invloed op het team. Hij constateert terecht dat in het Angelsaksische domein *autonomous teams* nooit populair geworden zijn. Dat klopt. De gangbare term voor wat wij zelfsturende teams noemen is daar *self-managing teams*. Deze teams zijn, zo zegt hij, “autonoom in de context van heteronomie. […] de rest is immers anarchie.” Hij concludeert dat zelfsturing helemaal niets met autonomie van medewerkers te maken heeft. Wat Ten Bos in feite doet is een stroman neerhalen die hij eerst in elkaar heeft gezet. Want inderdaad zuivere autonomie komt in organisaties niet voor. Je hebt altijd te maken met invloeden vanuit de context. Niet alleen in het Angelsaksische denken is de term autonome teams weinig gebruikt, in het Rijnlandse evenmin. We hebben het over zelfsturende, of vaker nog, over zelforganiserende teams. Het object van hun sturing is dan ook niet ‘de wereld’, maar het eigen werkproces en de interne organisatie.

*Hoe zit het met het beroven van de professionele identiteit?*

Team is een nepgemeenschap, zegt Ten Bos. Nep is in deze tijden van nepnieuws en alternatieve feiten een gevaarlijke term. Wat bedoelt hij ermee? Hij onderscheidt teams in organisaties van natuurlijke gemeenschappen – zoals dorpen of aanhangers van een voetbalteam – omdat die bestendiger zijn. Tijdelijke gemeenschap is daarom een betere term dan nepgemeenschap. Vervolgens betoogt Ten Bos dat deze gemeenschappen met opzet vergankelijk zijn, omdat dit snel opeenvolgende veranderingen mogelijk maakt. Continuïteit als vijand van de vooruitgang. Nieuwe technologieën vragen om nieuwe vaardigheden. Daar moeten teams innovatief en creatief voor zijn. En daarbij gaat het volgens hem altijd om vaardigheden en niet om kennis. Deze redenering is alleen te volgen als je ervan uitgaat dat innovaties top-down worden doorgevoerd. En dat processen zo gestandaardiseerd zijn dat er geen kennis voor nodig is, maar alleen de vaardigheid een kunstje uit te voeren. De tweede aanvulling om de argumentatie te kunnen begrijpen is dat een professional die titel uitsluitend aan zijn of haar kennis ontleent en dat vaardigheden van een andere orde zijn.

Ten Bos gaat nog verder door te stellen teams “de bedoeling hebben elke vorm van professionele identiteit overbodig te maken”. De enige kwaliteit die telt is aanpassingsvermogen. Het laatste argument om zijn betoog kracht bij te zetten is de antihistorische mentaliteit: mensen worden aangemoedigd vooruit te kijken en vooral niet achterom – “We gaan alles anders doen.” De gedeelde ervaring telt niet meer mee en daarmee zijn teams verworden tot “simulaties van wat echt sociaal is”. De conclusie luidt dat zelfsturing geen zelfsturing kan zijn, omdat het plaatsvindt binnen kaders van “opleggen en vergetelheid.”

Aan de hand van recent onderzoek uit de arbeids- en organisatiepsychologie ga ik in op deze argumenten. Dat doe ik in twee delen. Als eerste neem ik motivatie en betrokkenheid onder de loep aan de hand van de psychologische menselijke behoeften. Aangezien verandering en innovatie een belangrijke plaats heeft in de column van Ten Bos, ga ik daarna specifiek in op een competentie die een directe link heeft met verandering én met professionaliteit, namelijk creativiteit.

**Zelfsturing, motivatie en betrokkenheid bij het werk**

We weten inmiddels heel veel over wat mensen motiveert. Deci en Ryan (2000) laten zien dat mensen drie natuurlijke psychologische behoeften hebben. Dat zijn autonomie, competentie en verbondenheid. Daarnaast weten we dat betrokkenheid het resultaat is van sociale steun van collega’s, coaching om te groeien als professional en feedback op je prestaties (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

*Autonomie*

Organisaties komen met zelfsturing tegemoet aan de behoefte aan autonomie. Individuen en teams krijgen meer keuzeruimte, meer verantwoordelijkheden en meer bevoegdheden om het eigen werk in te richten en uit te voeren. Ik verwachtte dat Ten Bos hier als argument zou aanvoeren dat die autonomie veel extra werk met zich meebrengt. De tijd die het team kwijt is aan overleggen, plannen, organiseren, controleren – traditioneel taken van de manager – kan het niet aan het primaire proces besteden. Dat hoeft geen probleem te zijn, zolang het team zelf kan bepalen welke extra taken waarde toevoegen aan het proces. Een voorwaarde is dat zelfsturende teams vertrouwen krijgen en en niet over elke beslissing of activiteit verantwoording hoeven af te leggen (Kuipers & Stoker, 2009).

*Competentie*

Om te weten wat er geroofd wordt, wil ik eerst verhelderen wat we onder professionele identiteit verstaan. Manon Ruijters (2018) heeft daar recent een zeer lezenswaardig boek over geschreven waarin ze het begrip ruimer omschrijft dan alleen kennis en ervaring. Het gaat ook om de gemeenschappelijke opvattingen over de kwaliteit van een vak, over de normen en waarden die ermee zijn verbonden. Teams die voor het doorhakken van knopen op hun manager moeten wachten, worden een deel van hun professionele identiteit ontnomen. Zelfsturing en professionaliteit gaan juist heel goed samen. Door onderling overleg en afstemming wordt er van medeprofessionals geleerd. De professional leert er generieke vaardigheden bij: het vermogen goed te luisteren, kennis over te dragen en anderen te overtuigen. De professionele identiteit wordt hierdoor in een zelfsturend team versterkt. En dat is nodig, want om goede beslissingen te kunnen nemen moeten medewerkers hun vak verstaan. Hoe competenter het team, hoe meer het zelf kan en mag. Autonomie en competentie gaan zo hand in hand.

*Verbondenheid*

Vaste contracten zijn niet alleen populair omdat ze financiële zekerheid bieden. Mensen willen ook ergens bij horen. Bij een team, bij een organisatie. Kaders en goede afspraken helpen om samen met anderen een groter doel te bereiken dan je in je eentje of als geïsoleerd team ooit zou kunnen realiseren. En dat werkt eerder motiverend dan frustrerend. Voor deze behoefte aan verbondenheid leveren mensen graag wat autonomie in. De medewerkers in een zelfsturend team hebben de ruimere handelingsvrijheid niet in hun eentje, die wordt gedeeld met de teamgenoten. Dit doet een beroep op sociale vaardigheden. Een team moet zelfstandig besluiten nemen, omgaan met tegengestelde belangen en conflicten managen. Maar elk nadeel heeft zijn voordeel: de teamleden zijn elkaar ook tot steun, kunnen van elkaar leren en elkaar coachen. Daarom gaat de invoering van zelforganisatie idealiter gepaard met scholingsprogramma’s. Niet alleen gericht op het werkproces, maar ook op samenwerking en besluitvorming (Geerts, 2017). Het verhelderen van gedeelde waarden draagt niet alleen bij aan de professionele identiteit, maar ook aan de verbondenheid. En dat proces heeft tijd nodig.

De stelling dat zelfsturing een oxymoron is, of een contradictio in terminis, kunnen we hiermee weerleggen of op zijn minst sterk nuanceren. Wanneer je verheldert wat een team zelf stuurt – het eigen werkproces en de interne organisatie – dan is de term wel degelijk passend. Hoe competenter het team, hoe meer het zelf kan sturen. Tegelijk blijft het door gezamenlijke kaders en doelstellingen verbonden aan het grotere geheel. Daar is niets paradoxaals aan.

**Professionaliteit, creativiteit en verandervermogen**

Het tweede deel van het betoog van Ten Bos is gericht op de behoefte van organisaties zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Hij gaat ervan uit dat organisaties dit vooral bewerkstellingen door teams steeds open te breken en opnieuw samen te stellen. Inderdaad wordt er wat afgereorganiseerd, maar met innovatie heeft dat weinig van doen. Om te innoveren zijn ten eerste creatieve ideeën nodig: concepten die nieuw en bruikbaar zijn (Mueller, Melwani & Goncalo, 2012). Teams die divers zijn samengesteld, zijn creatiever dan homogeen samengestelde teams. Zowel demografische diversiteit – leeftijd, geslacht, opleiding – als diversiteit op dieper niveau – persoonlijkheid en waarden – dragen bij aan creativiteit op team niveau. Maar niet ieder creatief idee leidt tot een succesvolle vernieuwing. Onderzoek wijst uit dat mensen minder positief zijn over creativiteit en minder toepassingen zien voor nieuwe ideeën, wanneer zij zich onveilig of onzeker voelen (Mueller, Melwani & Goncalo, 2012). Juist een veilige basis in een stabiel team maakt dat mensen het risico van een vernieuwing aandurven. Dat pleit er dus voor om teams juist niet te veranderen.

In aansluiting hierop hebben Somech & Drach-Zahavy (2013) onderzocht wat nog meer bijdraagt aan een innovatief klimaat. Om te beginnen is dat een heldere visie en een gezamenlijk waardevol doel. Ten tweede gaat het om participatieve veiligheid, ofwel de mogelijkheid om mee te doen in de besluitvorming, te kunnen spreken in een niet-bedreigende sfeer. Als derde noemen zij de de taakoriëntatie, daaronder verstaan we de motivatie om goed werk te leveren. En tot slot is er de steun uit de organisatie in de vorm van voldoende tijd en middelen en positieve reacties. Stuk voor stuk elementen die de professionele identiteit juist versterken in plaats van om zeep helpen.

Ten Bos trekt dus terecht van leer tegen het steeds weer herschikken van teams. Het samenstellen en inwerken van een team dat met een hoge mate van autonomie effectief en efficiënt kan werken – een zelfsturend team – kost tijd. Het is puur kapitaalverlies teams sneller te veranderen dan door natuurlijk verloop vanzelf al gebeurt.

**Conclusie**

Bovenstaande analyse laat zien hoe belangrijk het is dat er bij een organisatieverandering die ‘invoering van zelfsturing’ wordt genoemd, duidelijke communicatie plaatsvindt over wat hiermee wordt bedoeld. Welke taken worden in teams belegd en waarom? Welke middelen krijgt het team om deze taken uit te voeren? Hoe komt de afspraak over te behalen resultaten tot stand? En aan wie en op welke wijze legt het team verantwoording af?

Daarnaast zal een organisatie die wil blijven innoveren, moeten zorgen voor diversiteit in het ontwerp van teams en continuïteit en zekerheid waarborgen. Op die manier kunnen de creativiteit en het innovatief vermogen van zelfsturende teams optimaal worden benut en kunnen mensen hun professionele identiteit verder ontwikkelen.

De stelling die Ten Bos poneert: “Zelfsturende teams beroven mensen van hun professionele identiteit” is onvoldoende gefundeerd. Wel benadrukt zijn betoog nogmaals dat het belangrijk is dat kaders duidelijk zijn en dat bij innovatie vooral van de kennis en ervaring van teams gebruik moet worden gemaakt. Voor die conclusie maakt het overigens niet uit of een team een eigen teamleider heeft die organisatorische taken op zich neemt, of dat het team zelforganiserend is. René ten Bos heeft ons hiermee wel flink aan het denken gezet en als dat de bedoeling was van onze Denker des Vaderlands, dan is zijn column zeker geslaagd.

**Referenties**

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel., A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 389-411.

Bos, ten R. (2018, 19 maart). ‘Zelfsturende teams beroven mensen van hun professionele identiteit’. *Het Financieele Dagblad,*

Deci, E., & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-Determination of behavior. *Psychological Inquiry,* *11*(4), 227-268.

 De Dreu CK, & Weingart LR. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis.*The Journal of Applied Psychology, 88*(4), 741-9.

Geerts, I. A. G. M. The development of self-managing teams in mental healthcare : An integration of theory and practice. Universiteit van Tilburg. Organization Studies).

Johnson, M. D., Hollenbeck, J. R., Scott DeRue, D., Barnes, C. M., & Jundt, D. (2013). Functional versus dysfunctional team change: Problem diagnosis and structural feedback for self-managed teams.*Organizational Behavior and Human Decision Processes, 122*(1), 1-11.

Kant, I., & Mertens, T. (1997). *Fundering voor de metafysica van de zeden*. Amsterdam: Boom.

Kuipers, B., & Stoker, J. (2009). Development and performance of self-managing work teams: A theoretical and empirical examination.*The International Journal of Human Resource Management, 20*(2), 399-419.

Leeuwen van, N., Polstra, L., & Eefting, L. (2015). *Krachtig kantelen in zorg en welzijn*. Amsterdam: Boom.

Mueller, J. S., Melwani, S., & Goncalo, J. A. (2012). The bias against creativity: Why people desire but reject creative ideas. *Psychological Science*, 23, pp. 13-17.

Rodríguez, D., Buyens, D., Landeghem, H., & Lasio, V. (2016). Impact of lean production on perceived job autonomy and job satisfaction: An experimental study.*Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 26*(2), 159-176.

Ruijters, M., Braak, E. E. P. M. v. d., Draijer, H. M. A., Hartog, C. d., Jonge, F. d., Luin, G. v., et al. (2016). *Je binnenste buiten : Over professionele identiteit in organisaties* (2e oplage. ed.). Deventer : Vakmedianet.

Schouteten, R. (2004). Group work in a dutch home care organization: Does it improve the quality of working life?*The International Journal of Health Planning and Management, 19*(2), 179-194.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39, pp. 684-708.

Tjepkema, S. (2003). *The learning infrastructure of self-managing work teams*Available from WorldCat.org. Retrieved from Item Resolution URL <http://purl.utwente.nl/publications/38641>

Welten, A. (2016). Werkdruk door zelfsturing: Maak het een probleem van de hele organisatie.*Zorg + Welzijn, 22*(12), 34.

Woerkom van, M., & van Engen, M. (2009). Learning from conflicts? the relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance.*European Journal of Work and Organizational Psychology, 18*(4), 381-404.