

Zelfsturende teams beroven mensen van hun professionele identiteit

René ten Bos

Niet lang geleden had ik een gesprek met een manager uit de gezondheidszorg. Hij was helemaal in de ban van zelfsturende teams. Ik vroeg hoe zelfsturend die teams in zijn opinie waren. Niet heel zelfsturend, bleek al snel. Zulke teams zijn zelfsturend binnen de kaders die hun aangereikt worden door de bureaucratie, oftewel: binnen een breder kader van aansturingsmechanismen.

Ik werd droevig en vrolijk tegelijk. Droevig, omdat de zelfsturing geen zelfsturing bleek en ik dus wederom geconfronteerd werd met een gevalletje orwelliaanse newspeak, waar managers vandaag de dag het patent op hebben. Vrolijk, vanwege het hilarische gebruik van oxymorons in de managementwereld. Nergens is de neiging om van twee walletjes te willen eten zo groot als in organisatieland: flexibel management, human resources, 'agile' bestuur ... ooit kwam ik zelfs de uitdrukking 'bureaucratisch maatwerk' tegen. Een bureaucratie — ik zeg het hier nog een keer — levert geen maatwerk, kan dat niet doen en moet dat ook niet doen. Maatwerk is een

gesjochten idee in een bureaucratie.

Ik snap dat het concept zelfsturing past bij bepaalde humanistische verwachtingen over de mens als wezen dat zijn keuzevrijheid en autonomie lieft. Wie daaraan twijfelt, wordt al snel beticht van mensvijandigheid of zelfs mensenhaat. Het hele idee van 'sturing' past natuurlijk goed in onze traditie. Zoek de etymologische betekenis van het woord governance maar eens op en je komt uit bij stuurman of sturen. Wie zelfsturend is, heeft niet alleen de wereld onder de duim, maar ook zichzelf. Hoe verleidelijk is dat?

Maar zelfsturing, zo lees ik in de literatuur, heeft helemaal niets met autonomie van medewerkers te maken. Er bestaat ook geen serieus Engelstalig alternatief. 'Autonomous teams' is nooit populair geworden. Wel kom je soms 'semi-autonomous teams' tegen, waarbij de crux hem natuurlijk zit in 'semi': autonoom ben je zolang je binnen de geijkte paden blijft. Autonomie in de context van heteronomie, zullen we maar zeggen. De meneer met wie ik sprak, was verwonderd dat ik niet kon begrijpen dat dit het enige echte werkzame zelfsturingsbeginsel kan zijn.

Wie zelfsturend is, heeft niet alleen de wereld onder de duim, maar ook zichzelf. Hoe verleidelijk is dat?

De rest is immers anarchie.

Wat is een team eigenlijk? Ik denk een soort nepgemeenschap. De identiteit van een team is veel vergankelijker dan die van een dorp of een groep voetbalsupporters. Een team heeft minder gemeenschappelijkheid. Het voorbijgaande karakter van het team heeft in organisaties geen andere bedoeling dan nieuwe technologieën soepeltjes te kunnen koppelen aan nieuwe vaardigheden, nodig om aan de eisen van een veranderlijke tijd te voldoen. Mensen moeten 'innovatief', 'creatief' en 'vindingrijk' zijn, maar wel binnen de kaders. Het gaat altijd om vaardigheden, niet om kennis. Een team is mede daardoor nooit een professionele identiteitsgroepering.

Sterker nog, als je het negatief wilt formuleren, dan komt het erop neer dat teams de bedoeling hebben elke vorm van professionele identiteit overbodig te maken. Het gaat niet om wat mensen weten, maar om hoe ze zich constant kunnen aanpassen aan nieuwe eisen. Het gaat om 'agiliteit', 'adaptiviteit' en 'flexibiliteit'. Voeg daarbij een zware antihistorische mentaliteit, die mensen ertoe moet aanzetten vol goede moed in de toekomst te blikken en niet te veel te

blijven hangen in wat geweest is, en u begrijpt dat teams in feite niets anders zijn dan simulaties van wat echt sociaal is.

Over dat antihistorische zou ik nog wel een tijdje door kunnen gaan. Managers zijn de ware revolutionairen, want ook bij managers moet het verleden uit de herinnering worden gewist. Ze zeggen dingen als: 'Vanaf nu wordt alles anders', 'Vanaf nu gaan we het beter maken' en 'Vanaf nu wordt er gepresteerd'. De voorwaarde daarvoor is dat alles van gisteren wordt weggepoetst. Je moet het verleden 'afslachten', zeiden managementge-roes zoals Michael Hammer en James Champy ooit eens. U begrijpt waarom zelfsturing geen zelfsturing kan zijn. De kaders waarbinnen die zelfsturing moet plaatsvinden bestaan uit het opleggen van vergetelheid.

En zo zat ik daar in gesprek met die alleraardigste meneer. Hij wilde me laten geloven dat teams de oplossing zijn voor de gezondheidszorg. Ruimte geven noemde hij het. Ik noem het ruimen. Afslachten. Niet van mensen, maar van hun professionele identiteit.

René ten Bos is hoogleraar filosofie en Denker des Vaderlands.