

## Leiderschap en succes in een *selfservice*-organisatie

Dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der mariniers\*

**D**e afgelopen twintig jaar zijn grote delen van de *service* economie omgevormd tot een *selfservice*-economie. De opkomst van de participatiemaatschappij past in deze trend. Mondige, verstandige en competente burgers worden aangemoedigd het lot van de wieg tot het graf in eigen hand te nemen. Het is interessant om een moment stil te staan bij dit fenomeen omdat het deels samenvalt met de instroom van *millenials* in het arbeidsproces (waardoor het effect wordt versterkt) en vanwege de gevolgen ervan voor Defensie, voor de wijze waarop wij de bedrijfsvoering hebben ingericht, communiceren en leiding geven.

De verandering die heeft plaatsgevonden is dat bedrijven en organisaties, daartoe in staat gesteld door het internet, verschillende diensten feitelijk hebben overgedragen aan de klant of werknemer. Als klant zoeken en boeken we onze eigen tickets, reizen, verzekeringen, financiële diensten enzovoort. Als werknemer zijn we steeds meer zelfrichtend en zelfsturend en kiezen we voor zorgverzekering, dienstrooster en straks waarschijnlijk ook de vorm van het pensioen.

De overdracht van rollen en taken van een bedrijf of organisatie aan de klant of werknemer gaat in sommige gevallen zo ver dat er een omkering van de rollen is: *selfservice* wordt *selfhelp*. Om de spreekwoordelijke IT-helpdesk erbij te halen: het oermodel helpdesk was een loket waar het probleem voor je werd opgelost, in een *selfhelp*-scenario heeft de klant een

smartphone en een link naar een handleiding of keuzemenu en hij zoekt het maar uit.

Bedrijven en organisaties hebben ook voor de interne organisatie het principe van *selfservice* doorgevoerd. Typerend is dat deze organisaties het afgelopen decennium de ondersteunende diensten hebben weggesneden. Het gevolg is dat de gemiddelde medewerker is aangewezen op zelfredzaamheid. Teams werden zelfsturend gemaakt en werknemers werden zelf verantwoordelijk voor hun werkplanning, carrièreverloop, personeelszorg, financiële en administratieve ondersteuning. Organisatievraagstukken betreffen in deze context vaak het scheppen van de randvoorwaarden voor een organisatie 'to self-serve'.

Ook Defensie is een *selfservice*-organisatie. Het zonder twijfel belangrijkste onderdeel van het defensie-intranet is 'de' *selfservice*, de applicatie waarmee we solliciteren of opleidingen, verlof en uitrusting aanvragen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat Defensie aan steeds meer medewerkers smartphones en tablets verstrekt. Dat is geen organisatorische goedheid, maar een noodzakelijke voorwaarde om het *selfservice*-concept te laten functioneren.

De *upside* van *selfservice* is dat het tegemoet komt aan de behoefte aan meer autonomie, controle en de wens het roer in handen te hebben. Zeker voor de jongere collega's die, als we de literatuur mogen geloven, de aard en het aanzicht van arbeid gaan veranderen. *Millenials* willen meer autonomie en meer *ownership* in hun werk. Dit vereist een andere vorm van leiderschap. 'Gedeeld' leiderschap betekent dat je bereid bent beslissingen te laten nemen op lagere niveaus in de organisatie en het vereist een concrete visie hoe je op een zinnige

\* Op deze plaats vindt u afwisselend een column van M.F.J. Houben, luitenant-kolonel der mariniers, en Frans Matser, publicist.

manier dat ownership kunt laten ontstaan over bepaalde elementen binnen een functie.

Selfservice heeft echter ook een *downside*. In de dagelijkse praktijk van een selfservice-organisatie is de medewerker relatief veel tijd kwijt aan de organisatie van zijn eigen ondersteuning. Omdat nagenoeg alle werknemers hun eigen ondersteuning moeten organiseren, zijn zij per saldo wellicht meer tijd kwijt dan wanneer enkele gespecialiseerde collega's dit voor de gehele populatie zouden doen. Een onbedoeld neveneffect is de 'angst voor het systeem' die kan ontstaan wanneer het selfservice-systeem onvoldoende klantvriendelijk is. De drempel is dan zo moedeloos hoog dat werknemers maar afzien van een beslissing om een opleiding aan te vragen of te solliciteren. De informele *work around* is wat je de *proxy*-helpdesk zou kunnen noemen: op iedere afdeling is er wel iemand die als selfservice-systeemspecialist door collega's wordt benaderd voor ondersteuning. Doorgaans wordt die collegiale ondersteuning vlot en graag verleend, maar de vaststelling is wel dat diegenen die het wel begrijpen ook meer tijd kwijt zijn aan het helpen van anderen.

### **Leider en mentor, besluitvaardig en inclusief**

Het is voor een organisatie als Defensie belangrijk te reflecteren op de gevolgen van selfservice voor leiderschap en organisatiecultuur. De grondstroom is dat de notie van eenhoofdige leiding in een organisatie een snel vervagend fenomeen is. Een concept als 'gedeeld' leiderschap wint terrein en in ieder geval zal een meer inclusieve benadering van leiderschap noodzakelijk blijken. Een onmiskenbare vector van verandering is bijvoorbeeld dat de leiderschapsrol steeds meer wordt aangevuld met de rol van mentor. De bewustwording van leidinggevend van hun rol, ondersteuning en verantwoordelijkheid als mentor is cruciaal. Mentoring en coaching zijn in een selfservice-omgeving meer dan ooit noodzakelijk voor het functioneren van een organisatie en het welbevinden van het personeel. In een mentoraatsysteem participeert de leidinggevende in de groei en ontwikkeling van de werknemer. Leidinggevend kunnen dan zorgdragen dat de individuele groei en ontwikke-

ling in lijn is met de strategie en ontwikkeling van een bedrijf of organisatie.

Selfservice en een transitie naar een meer inclusieve organisatie kunnen prima samengaan. Voor Defensie is het echter wel een aandachtspunt of je nog kunt terugschakelen naar het directieve, eenhoofdige model van leiderschap. Gegeven de aard van het defensieoptreden is de wenselijkheid daarvan evident, maar wenselijkheid betekent in dit geval niet automatisch dat het ook mogelijk is.

### **Van service naar support**

Selfservice is op zich zeker niet slecht, maar vereist van de werkgever wel een zekere en noodzakelijke wederkerigheid. Wanneer selfservice als het afschuiven van een rol of verantwoordelijkheid van de werkgever op het personeel wordt gepercipieerd, is het succes van korte duur. De participerende werknemer eist terecht een participerende organisatie. Selfservice-organisaties zijn alleen dan effectief wanneer het personeel voldoende wordt ondersteund. Selfservice mag geen selfhelp worden.

Het ontwerp, de inrichting, benaderbaarheid en gebruiksvriendelijkheid van de support desks is daarmee een centraal organisatievraagstuk en een kritische succesfactor. Wanneer een traditionele blik op leiderschap samengaat met een selfservice-organisatie gaat dat schuren. Als Defensie de moed heeft om in te zetten op gedeeld leiderschap, inclusiviteit en zich committeert aan het realiseren van de beste ondersteuning die praktisch haalbaar is, dan zal dat de betrokkenheid, motivatie en productiviteit van werknemers in een selfservice-organisatie zeer ten goede komen. Tegelijkertijd zal Defensie het vermogen tot het geven van directieve, eenhoofdige leiding moeten bewaken en ook koesteren.<sup>1</sup> ■

1 Een informatieve en nuttige tekst over deze materie is het rapport *Weten is nog geen Doen. Een realistische visie op redzaamheid* van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (Den Haag, 2017).