



# Krimp en innovatie: hand in hand

*Alleen ga ik sneller, maar  
samen gaan we verder*

Aart Goedhart, Barbara van der Steen,  
Hans van Willegen en Suzanne Witteveen

De periode waarin we nu leven is door verschillende voorspellers genoemd als de tijd van de fundamentele verschuivingen. Op de rudimenten van wat is stuk gelopen in een financiële en morele crisis, verrijzen nieuwe initiatieven. Initiatieven van mensen die niet meer automatisch kiezen voor de klassieke leef- en werkverbanden. Steeds meer mensen willen zelf het heft in handen nemen in hun werkende leven. Zij wachten bijvoorbeeld bij dreigende reorganisaties niet op een werkgever die hen helpt van het ene werkverband naar het andere.

Er ontstaan nieuwe vormen van innovatie en mobiliteit. Steeds meer mensen kiezen niet meer voor een vast dienstverband. Bezit is niet meer vanzelfsprekend nastrevenswaardig. Juist de deeleconomie is in opkomst. Denk daarbij bijvoorbeeld aan Couchsurfing, Uber en Airbnb.

In de Trendrede 2015 wordt het als volgt verwoord: 'Er ontstaan zelforganiserende dwarsverbindingen die wijzen naar nieuwe methoden van werken, van burgerschap, van leven. Het individu wil meer dan respect en zelfontplooiing: het wil wezenlijke betekenis geven aan het bestaan. Daar vinden we het kantelpunt in de tijd. We breken oude zekerheden af, selecteren de meest relevante stenen uit het puin en leggen die in nieuwe patronen. We voorspellen de wederopbouw van betekenis.'

### Denken vanuit kracht en mogelijkheden

Dit artikel beschrijft een voorbeeld van zo'n nieuw initiatief. Een initiatief waarbij gekeken wordt vanuit kracht en mogelijkheden. Mogelijk biedt dit zicht op een nieuwe weg waarlangs vragen rondom innovatie en mobiliteit kunnen worden beantwoord. Wij geven hiervoor in dit artikel een aanzet. We verkennen eerste een aantal principes over samenwerken en organiseren. Vervolgens staan we stil bij het initiatief. We gaan vanuit dit voorbeeld op weg in onze zoektocht naar bij deze tijd passende oplossingen. Zoekt u mee?

### Hoe het nu gaat

Op individueel niveau kan frictie betekenen dat mensen verzocht worden zich op termijn te herbezinnen op hun inzetbaarheid. Of acuter, wanneer hun functie binnen afzienbare termijn komt te vervallen. Bij een mogelijk aanstaand ontslag bieden werkgevers op dit moment ondersteuning in de vorm van outplacement of anderszins. Werknemers worden begeleid bij het vinden van

een nieuwe baan. Verwerking van de verloren baan, zelfonderzoek, banen zoeken en solliciteren, staan hierin centraal. Individuele werknemers hebben behoefte aan begeleiding. Werkgevers zien het als hun verantwoordelijkheid om als goede werkgever betrokken om te gaan met ongewenste effecten van reorganisaties, fusies, saneringen en dergelijke.

### Denken over mobiliteit

Als mensen boventallig raken, dan wordt vaak en snel gekeken naar de rechtspositionele consequenties. Er wordt een sociaal plan opgesteld en er wordt gekeken hoe mensen zo goed mogelijk uit deze benarde situatie kunnen komen. De kant van het vinden van nieuwe kansen wordt veelal vertaald in een ondersteuningstraject, bijvoorbeeld door outplacement, of een som geld om bijvoorbeeld een bedrijf te starten. Combinaties komen ook voor.

De methoden die nu worden ingezet, geven in zekere zin prijs welk denken erachter schuil gaat. We kunnen zo analyseren hoe we tot nu toe kijken naar mobiliteit in Nederland. En ons de vraag stellen welke ideeën vandaag de dag om vernieuwing vragen. Een nadere analyse van wat outplacement is, biedt het volgende beeld:

- Ten eerste heeft outplacement vaak als ideaal het weer in een positie komen bij een andere werkgever. Het is een traject van werkgever naar werkgever en gaat ervan uit dat er bij de 'ontvangende partij' wel de ruimte en de rust is om in de klassieke werkgever-werknemer-verhouding verder te werken. Dit doet op dit moment geen recht aan de realiteit op de arbeidsmarkt waarin mensen van de ene reorganisatie in de volgende terecht kunnen komen. Het doet ook niet altijd recht aan de kandidaat die overweegt om als zelfstandige verder te gaan of om samen met anderen een eigen bedrijf op te bouwen. (Het aantal ZZP-ers in Nederland groeit gemiddeld met 40.000 tot 50.000 per jaar).
- Ten tweede is bij outplacement de verhouding werkgever-werknemer niet wezenlijk anders dan in een regulier dienstverband. De werkgever bepaalt het speelveld en de medewerker voert uit.
- Verder staat bij outplacement 'out' centraal: uiteindelijk is de aanleiding toch het 'weg moeten'. Dit ervaart de werknemer gedurende het gehele traject. En hoewel dit 'weg moeten' ontegenzeggelijk de aanleiding is, is daarmee nog niet gezegd dat de aangeboden ondersteuning in die 'energie' meegaat.

En meer filosofisch en principieel gezien, gaat een outplacementtraject ervan uit dat er ergens 'naar toe' wordt gewerkt. Er ligt iets aanlokkelijks in het verschiet. En bevestigt daarmee tegelijkertijd dat dit er nog niet is. Terwijl ook gesteld kan worden dat alles wat nodig is om een nieuwe stap te zetten, al direct vanaf het begin van het traject beschikbaar is: talent, tijd, ruimte, ambitie, verlangens, kracht en beweging.

### Collectief verlies

Naast de zorgen die ontslag voor individuele mensen met zich meebrengt, zien we ook een verschraling. Veel (schijnbare) redundantie wordt uit werkprocessen gesneden. Tegelijkertijd groeit ook het besef dat het niet duurzaam is om alleen nog maar de bestaande processen te optimaliseren. Ook in tijden van krimp en schaarste is het een enorme uitdaging om te blijven innoveren en ontwikkelen. Kan dit verlies worden voorkomen?

### Kan het anders? Maatschappelijke initiatieven voor zaken die verloren lijken te gaan

Maatschappelijk complexe vraagstukken bieden vaak een startpunt voor nieuwe vormen en initiatieven. Dat maakt de vraag actueel of er een vorm te vinden is waarin boventallige mensen (met kracht, kwaliteit en expertise) worden aangesproken op hun kennis en ervaring én waarbij de verschraling wordt tegen gegaan? Is er een manier om instellingen en sectoren die afslanken de mogelijkheid te bieden om juist met de mensen die boventalig dreigen te raken, te komen tot nieuwe initiatieven?

Hier kunnen we leren van de experimenten bij een grote verzekeraar, waar een groep voormalige werknemers een levensvatbare onderneming starten die kan voorzien wat de reguliere zorg nalaat, op het terrein van preventie en vitaliteit.

### Terug naar de basis: enkele principes

Wanneer er grote, ingrijpende veranderingen plaats vinden, is het niet alleen goed om vooruit te kijken, maar ook terug te gaan naar belangrijke principes over samenwerken en organiseren.

#### *De roep om vooruitgang*

Eén zo'n basisprincipe is dat de meeste mensen wensen, verlangens of ambities hebben om ergens vooruitgang in te boeken. Je wilt ergens verder in komen. Dat kan in van alles zijn, maar de behoefte van ieder mens om de beweging te blijven zoeken, is eerder regel dan uitzondering.

#### *Alleen ga ik sneller, maar samen gaan we verder*

Een ander principe is, dat in die behoefte om progressie te maken, mensen samenwerkingen zoeken en aangaan. Dit omdat je zelden alles helemaal alleen kunt. En zeker in onze complexe maatschappij is het noodzaak om verbindingen aan te gaan om verder te komen. Het is inmiddels een cliché, maar de stelling 'Alleen ga ik sneller, maar samen gaan we verder' vat dit principe goed samen.

#### *De onderneming als voertuig voor nieuwe maatschappelijke impulsen*

Verder bestaat er al jaren een specifieke vorm waarin mensen samenwerken, aan hun ambities werken en daar een inkomen aan ontleen. Waar ze hun kennis en kunde, hun talenten, hun vermogens zo inzetten dat anderen het aantrekkelijk genoeg vinden om daar wat voor over te hebben. Die vorm heet de Onderneming.

Op verschillende plaatsen wordt geëxperimenteerd met de toepasbaarheid van deze principes in situaties waar economische of andere omstandigheden kunnen leiden tot verlies van creativiteit en innovatiekracht, maar ook tot verlies van expertise. Een van deze experimenten vindt plaats bij een Nederlandse verzekeraar, Achmea.

### Wat kenmerkt een vorm als Inplacement? Het concept nader toegelicht:

Inplacement is een plek om a te ondernemen. Een multidisciplinaire groep van medewerkers die op zoek zijn naar een nieuwe toekomst werkt samen aan een nieuw initiatief of concept. Ervaren, professionele medewerkers, die liever ondernemen dan solliciteren, hebben de mogelijkheid om gedurende de looptijd van een sociaal plan in een nieuwe uitdaging te stappen. Zij hebben de kans om een bedrijf te realiseren.

De mensen die instappen, vormen gezamenlijk een of meerdere ondernemingen waarvan zij ook persoonlijk de aandelen bezitten. Ze werken gedurende 6-8 maanden aan hun business-concepten onder begeleiding van ervaren coaches. Ze ontmoeten elkaar op een professionele thuisplek en hebben regelmatig bijeenkomsten waarin ze inspiraties delen en de verschillende thema's die actueel zijn binnen ondernemen uitdiepen. Dit biedt hen structuur, kruisbestuiving en inspiratie.



### De eerste 12 ondernemers van start

Binnen Achmea zijn inmiddels 12 ondernemers onderweg. Zij ontwikkelen nieuwe business-concepten op het terrein van Vitaliteit en Woon- en zorgconcepten voor Ouderen.

Enkele citaten van deelnemers:

*"Tijdens de kick-off leerde ik al dat onze onderneming in een hoger tempo tot stand kan komen. Het hoeft vooraf niet gelijk perfect te zijn. Ik ontdekte dat juist 'de omgeving' de aanscherping kan brengen. Dus in plaats van in september aan de slag gaan met business genereren, kreeg ik de uitdaging om dat al vanaf 1 juli te gaan doen"*

*"Ik word nu gevraagd om te vertellen over mijn visie op vitaliteit. En ik kan al facturen sturen. Het neerzetten van een levensvatbare onderneming is dus eigenlijk al gelukt, hetzij op een iets andere manier dan ik bij aanvang InPlacement voor ogen had. Door de begeleiding heb ik inzichten opgedaan, die ik gelijk heb kunnen toepassen en wat tot een nu al groeiende onderneming tendeert."*

*"Door InPlacement durfde ik de stap te zetten om te gaan ondernemen met de ideeën waar ik al een tijdje mee rond liep. De groep en de coaching helpt me wekelijks als spiegel en als impuls voor weer een nieuwe stap"*

### Wat doet InPlacement?

Veel medewerkers in organisaties zien gedurende hun werkzame tijd ,vanuit hun ooghoeken' dingen, waarvan ze dachten : „Dat we dát nou niet eens oppakken!“ Ideeën, die een raakvlak hebben met de eigen diensten of producten, maar die niet de aandacht en steun kunnen krijgen omdat ze niet tot de kernactiviteiten behoren. Maar ook ideeën, waarover ze gepassioneerd kunnen raken. Waar ze, als er tijd en ruimte zou zijn, zich vol overgave op kunnen richten. Met InPlacement ontstaat die tijd en ruimte, om de kansen op de grenzen van de organisatie verder te brengen.



### Outplacement? InPlacement!

De experimenten lijken te wijzen op mogelijkheden voor een plek als InPlacement, waar gewerkt wordt aan nieuwe vormen van samenwerken en organiseren. Mensen die op zoek zijn naar een nieuwe kans en die nieuwsgierig zijn naar kunnen in zo'n initiatief instappen. InPlacement-trajecten zullen vooral succesvol zijn als ze niet alleen waardevol zijn voor de direct betrokken medewerkers, maar als er ook impulsen vanuit gaan die het maatschappelijk ondernemerschap vergroten.

### Afsluitend

Dit artikel bevat een pleidooi om platgetreden paden te verlaten en om uitdagingen van vandaag tegemoet te treden vanuit een nieuwe manier van denken. Dit uitgangspunt is vertaald naar een ander perspectief op innovatie en mobiliteit. Een perspectief waarbij wordt gekeken vanuit kracht en mogelijkheden. In de geest van dit perspectief is een voorbeeld van InPlacement uitgewerkt bij een zorgverzekeraar.

Wij denken dat InPlacement waardevol is voor diverse sectoren en ervoor kan zorgen dat medewerkers worden gestimuleerd om een beweging te maken naar buiten de organisatie, waarbij zij gebruik maken van hun talenten en expertise. Dit is een zoektocht naar nieuwe vormen van organiseren en mobiliteit die wij graag voortzetten met organisaties die te maken hebben met krimp of kwalitatieve personele frictie.

*Op basis van het artikel: Nieuwe vormen van mobiliteit in het onderwijs, Aart Goedhart, Barbara van der Steen, Hans van Willegen en Suzanne Witteveen (juni 2015), in Basisschoolmanagement 04/2015.*

### Meer lezen

- <http://www.inplace.nl>
- <http://www.thebookoflife.org/category/work/>
- <http://reframe.thnk.org>
- Creatiespiraal van Marinus Knoope

