

Jonge Geesten

Vanuit het Young Consulting Network wordt in elke M&C Quarterly een bijdrage geleverd: een stem aan jonge adviseurs met visie. In deze editie is Jan Treep aan het woord.

ZIJ-INSTROMERS ZIJN ROLMODELLEN IN HET BENUTTEN VAN KANSSEN



In 'onze wereld', zo noem ik de wereld van het organisatieadvies als ik zo vrij mag zijn, draait het nogal eens om kansen. Het zien van kansen als extern adviseur is een kracht, en misschien wel een opdracht. We zien kansen om het werk sneller, beter en hopelijk een beetje leuker te maken. En als het even kan zien we kansen op een vervolgo opdracht. Ik hield een aantal weken bij wat voor kansen mijn pad kruisten.

Wat maakt een kans nu eigenlijk een kans? Ik zou graag weg willen blijven uit de hoek van de kansberekening en statistiek. Het zou een goede benadering zijn, voor een auteur met enigszins een bèta-achtergrond. De enige getallen die ik echter zo'n beetje heb voorbij zien komen tijdens mijn opleiding Bestuurskunde zijn de paginnummers. Ik ga voor een wat zachtere benadering. Wanneer zien we kansen, wat typeert nu een kans en hoe gaan we eigenlijk met kansen om?

Voetbalveld

Het eerste waar ik aan moest denken bij het onderwerp 'kansen' voert mij terug naar het voetbalveld. Zoals een collega van mij die voor *Hard Gras* schrijft wel vaker aanhaalt: voetbal als metafoor voor het leven. Zo cliché en tegelijkertijd zo waar. Moet gezegd, de anekdote stamt nog uit het tijdperk dat we nog mochten voetballen, zelfs op amateurniveau. Op een onschuldige wijze is ons van oorsprong studententeam van DHSC in Utrecht Ondiep opgeklommen tot tweede elftal van de vereniging, vlak achter het vlaggenschip dat in de hoofdklasse acteert. Het was de 85ste minuut in de wedstrijd thuis tegen EDO 2. Het stond 3-2 in ons voordeel, en het slotoffensief van de uitploeg om nog met een resultaat huiswaarts te keren was gestart. Dat betekende ruimte voor ons in de omschakeling. Op onverklaarbare wijze was ik als rechtsback meegekomen met zo'n tegenaanval, in een overtalsituatie. Vanaf ongeveer de penaltystip kreeg ik de bal panklaar gepresenteerd om het duel op slot te gooien. Vanuit een situatie van totale onbekendheid, in combinatie

met een bal die ongelukkig uitkwam op het mindere linkerbeen en enige disbalans mikte ik ruimschoots over. Wat een kans! Het eerste dat ik dacht na het ongeloof in de reactie van medespelers en publiek weet ik nog goed. 'Volgende keer weer lekker achterin blijven.' Wat is blijven hangen, is die situatie van totale onbekendheid. Nieuwe omstandigheden bieden kansen. Niet automatisch worden deze verzilverd, en dat is maar goed ook, want dat zou alles zo voorspelbaar maken.

Van 'Kansenmanagement' tot SWOT-analyses

Ik werkte eens in een opdracht voor Rijkswaterstaat. Om wat meer gevoel te krijgen bij een van de projecten was ik uitgenodigd bij een risicobijeenkomst van een wegeaanlegproject. 'Ho', begon de vrouw die de projectmanager bleek, 'hier spreken we niet van risicomangement maar van kansenmanagement.' Kansenmanagement. Naast dat ik het nogal een leukwoord vond veranderde ik de titel van mijn notitieblaadje. Ik ging er eens goed voor zitten. In de anderhalf uur die volgde bespraken we een risicotabel met het projectteam en stonden we tot besluit stil bij de 'toprisico's'. Dat laatste klinkt heel positief, maar dat is het dus niet. Waarom deze risicobijeenkomst van naam veranderd was naar een sessie 'kansenmanagement', was mij volstrekt onduidelijk. Vanaf het begin van de bijeenkomst ben ik gespitst geweest op wanneer de risico's in kansen zouden worden vertaald, zoiets had ik tenminste in gedachten. Dat bleef uit, iedereen was tevreden en ik was een illusie armer. Een kans ontstaat in elk geval niet door iets alleen een kans te noemen.

Hoe ontstaan ze dan wel? Kansen ontstaan door vaak totaal onverwachte gebeurtenissen. Kansen spelen zich soms af op een ander speelveld dan dat je op dat moment kunt overzien. Ik moest daaraan denken toen we onlangs bezig waren met een ouderwetse maar ook zo vertrouwde SWOT. Nog altijd een fijn instrument als het gaat om een ordening te geven in een concurrentiepositie en ook wanneer we naar de toekomst kijken, denk aan het bepalen van een strategie. Het is vast herkenbaar hoe lastig het is om de *opportunities* en *threats* uit een tamelijk statische momentopname op te lepelen en hier een strik omheen te doen. Na een tijdje broeden komt er vaak wel wat uit, al is het lastig om de juiste mate van concreetheid te vinden. De SWOT-analyses van organisaties in eigenlijk alle sectoren konden de prullenmand in na de intrede van de coronacrisis. Het speelveld veranderde door een totaal onverwachtse gebeurtenis. 'Corona' kon in blokletters worden opgeschreven bij de opportuniteiten en ook bij de threats. Ik heb het zelf ervaren gedurende een onderzoek.

Zij-instroom

Met ons onderwijsteam voer ik vanaf het begin van dit jaar een onderzoek uit naar zij-instroom. Dit gaat over werkzoekenden die vanuit werk of werkloosheid op zoek zijn naar duurzame en betekenisvolle arbeid in een voor hen meestal onbekende sector. Overal in Nederland zien we plaatselijke en regionale arbeidsmarktinitiatieven ontstaan vanuit deze behoeften. We begonnen in januari en februari 2020 met deze brede inventarisatie en moesten soms ons best doen om initiatieven op te sporen. Uiteraard vond zij-instroom plaats, en in sommige sectoren (onderwijs, zorg) was die nood hoger en werden initiatieven en programma's opgetuigd. En toen kwam corona: de arbeidsmarkt werd op z'n kop gezet en ons onderzoeksonderwerp belandde in een stroomversnelling. We zien nog steeds een grote impact op de zorg- en verpleegsector, de reisbranche en de horeca, de logistiek en nog



De bijdragen in deze rubriek zijn afkomstig uit het Young Consulting Network. Dit netwerk, opgericht in 2017, verbindt jonge adviseurs (onder de 35 jaar) met elkaar. Het doel van het YCN is om de professionele ontwikkeling van jonge adviseurs te stimuleren, door middel van activiteiten zoals lezingen, workshops, pro-bono advies en intervisie. Het netwerk is verbonden aan de ROA, maar staat open voor jonge organisatieadviseurs van alle bureaus. Linde Holtkamp, bestuurslid van het YCN en redactielid van *M&C Quarterly*, coördineert deze rubriek.



veel breder dan dat. Zij-instroom is meer dan ooit een *hot topic*. Door nieuwe verhoudingen en dynamieken in de volle breedte van de arbeidsmarkt ontstaan kansen voor duizenden mensen. Met de kanttekening dat een enorm aantal mensen en organisaties parallel hieraan in grote problemen komt.

Wat kenmerkt de zij-instromer die ik sprak? Al deze mensen hebben stuk voor stuk een enorme bereidheid om een nieuw beroep aan te leren en uit te oefenen, soms noodgedwongen door wijzigende arbeidsmarktverhoudingen en soms puur intrinsiek gedreven. Een rode draad die terugkomt, is dat zij allen denken in kansen. 'Als stewardess kan ik toch prima in de zorg werken?' Ik heb mensen uit de bouw bij de Belastingdienst zien gaan werken ('Die gebruiken op bepaalde onderdelen gewoon dezelfde applicaties!') en werknemers uit de horeca die bij een zorginstelling belandden ('In plaats van wijn serveer ik nu medicijnen.'). Zij-instromers zijn rolmodellen als het gaat om denken in kansen en het daadwerkelijk benutten van



kansen. En wat zijn de ervaringen van de werkgevers? Zij zien naast een ongebreideld portie optimisme en wilskracht een groep mensen die snel leert en zich snel aanpast aan een geheel nieuwe werkomgeving. Uiteraard is begeleiding van instromers van cruciaal belang, omdat die nieuwe werkomgeving ook genoeg uitdagingen biedt. Wat hieraan bijdraagt is dat zij-instromers al een arbeidsverleden hebben en daardoor vaardigheden bezitten die je als werknemer in welke sector dan ook goed kunt gebruiken.

Terugkijkend: wat heb ik geleerd van dit soort ervaringen als het gaat om kansen? Dat het lastig is exact te bepalen wat een kans typeert. Ik denk dat de verschillende ervaringen wel een beeld geven van wat kansen wel en niet inhouden. Kansen ontstaan door totaal onverwachte gebeurtenissen. Kansen ontstaan soms door een totaal veranderend speelveld. Om die reden vind je kansen niet altijd standaard terug in een SWOT. Je kunt ze lang niet altijd voorzien. Een kans is je soms volkomen ongemak-

kkelijk voelen op een nieuwe plek, denk aan die zij-instromer, of aan mezelf op het voetbalveld. Een kans is iets nieuws aangaan waarvan je zelf nog niet weet hoe het resultaat zal zijn, maar je het wel aangaat. Een kans is geen kans door iets alleen een kans te noemen, leerde de sessie kansenmanagement mij.

Hoe we met kansen omgaan verschilt natuurlijk enorm per persoon en per situatie. Soms zijn ze lastig en ongemakkelijk, die kansen, en soms liggen ze klaar om te verzilveren. Wat een geluk hebben we als organisatieadviseurs dat we ons constant begeven op nieuwe plekken en in nieuwe organisaties. Dat we ons constant opnieuw kunnen verwonderen. Dat we hoe dan ook stuiten op kansen. En dan nog steeds schiet je zo nu en dan over. Toch maar achterin blijven de volgende keer? Met in het achterhoofd de doortastendheid van de zij-instromers denk ik alleen nog maar aan scoren.

Mocht je meer willen lezen over zij-instroom, check meer over ons onderzoek op zijinstroom.nl.

Jan Treep (1994) is organisatieadviseur bij Rijnconsult. Zijn opdrachten voert hij uit bij gemeenten, woningcorporaties en onderwijs- en zorginstellingen. Jan is sinds kort bestuurslid van het Young Consulting Network.

