

Carrière maken binnen associaties: 'Mind the gap'!

Dit artikel verscheen op 20 november 2007 in *De Tijd*.



Barend Blondé

Vennoot worden. Zowat elke vennoot in een associatie meent dat jonge medewerkers met die brandende ambitie aan de start komen van hun carrière en er zowat alles voor willen opofferen, net zoals zij dat gedaan hebben. Er zitten niet minder dan drie misvattingen in deze van zelfprojectie uitpuilende redenering en ze berokkent menig associatie veel meer schade dan ze bevroedt.

Vette jaren

Om te beginnen, starten de meeste stagiairs of jonge medewerkers niet meer meteen met de ambitie om vennoot te worden. De nieuwe generatie leeft in het vandaag en ziet wel wat erna komt. Over 'vandaag' zijn ze echter veeleisend: het moet spannend zijn, fun ook, ze moeten bijleren, verschillende ervaringen opdoen, liefst in teamverband en het is vanzelfsprekend dat ze hiervoor goed betaald worden. Repetitieve taken zijn voor de computer. Ze laten zich geen praatjes aansmeren en zijn 'streetsmart' genoeg om opportuniteiten elders op te sporen. Menig babyboom-vennoot schudt meewarig het hoofd bij zo veel hoogmoed maar ondertussen kunnen associaties maar beter nadenken over hun rekruteringspolitiek.

Op zich is deze evolutie niet verrassend. Het zijn de normale processen in een vrije, globaliserende markt en zoals in zovele markten is het 'Brittania rules the waves'. Vele van de innovaties hebben ook daadwerkelijk geleid tot een betere invulling van de behoeften van de cliënt en een flinke duit extra voor de moderne zakenadvocaat en voor talentvolle jongeren. De hele markt heeft een upgrade doorgemaakt.

De rekrutering van vele associaties schiet haar doel voorbij. Men spiegelt jonge sollicitanten waarden en perspectieven voor waarin zij zich niet herkennen. In vele associaties geldt nog steeds het principe dat de eerste jaren – de stagejaren – 'ploeterjaren' zijn, waarna het echte werk kan beginnen. De jonge rekruten – zij moeten de stiel nog leren - krijgen de 'vuile werkjes': opzoekingen, repetitieve dossiers, vertalingen etc. Het contrast met de desiderata van jongeren kan niet groter zijn. Deze vastgeroeste ingesteldheid staat garant voor een manke rekrutering en is een voedingsbodem voor een hoog verloop van jonge krachten. Ongetwijfeld is het nodig dat jonge professionals eerst de basis aangeleerd krijgen, maar mits enige inventiviteit en inspanning is het mogelijk om ook van die eerste jaren boeiende, gevarieerde, 'vette' (dit is jongerenjargon voor leuk, uniek, opwindend) jaren te maken.

Wolfijzers en schietgeweren

De ambitie om vennoot te worden, komt met de jaren, tesamen met de drang om zich te nestelen en zekerheid op te bouwen. Hier schiet de tweede misvatting kuit: medewerkers zijn niet meer bereid om alles op te offeren. Ten eerste hebben ze nog een ander leven, buiten de associatie, waarvan ze ook willen proeven en ten tweede hebben ze inmiddels begrepen dat 'alles opofferen' niet synoniem staat voor 'vennoot worden'. Velen waren geroepen, velen hebben alles opgeofferd, maar velen bleken niet uitverkoren.

Medewerkers vragen duidelijkheid, geen zekerheid. Wat wordt er van hen verwacht? Wat moeten ze doen om vennoot te worden en welke alternatieven zijn er? Welke inspanningen moeten ze leveren, welke talenten moeten ze ontwikkelen, welke attitude moeten ze aannemen en wie kan hen daarbij coachen? Hoe verloopt het beslissingsproces, volgens welke criteria? Medewerkers vragen een carrièrepad waarnaar ze zich kunnen richten. Maar het carrièrepad is in de meeste associaties een zeer mistig, kronkelend doolhof vol wolfijzers en schietgeweren. Niet

verwonderlijk dat vele medewerkers rechtsomkeer maken en elders beter verlichte start- en landingsbanen opzoeken. Een transparant carrièrepad uitstippelen is een van de belangrijke nieuwe uitdagingen van de hedendaagse associatie.

Producers vs. investeren

De derde misvatting is dat wat vroeger voldoende was om vennoot te worden vandaag nog voldoende zou zijn. Tijden veranderen. De huidige generatie vennoten heeft niet alleen de lat bijzonder hoog gelegd voor nieuwe kandidaat-vennoten, ze hebben ook werkmethode geïnstalleerd die er boven alles op gericht zijn om medewerkers maximaal te laten renderen. Medewerkers worden veel meer gestimuleerd om te 'produceren' dan om te 'investeren'.

Maar om vennoot te worden moeten medewerkers beschikken over een eigen cliëntenportefeuille, over een eigen netwerk, over eigen medewerkers die zij kunnen 'voeden' en over managementcapaciteiten zoals 'business development' en 'people management'. Stuk voor stuk 'activa' die een investering vergen om ze op te bouwen maar waarvoor medewerkers nooit de tijd, ondersteuning of aanmoediging hebben gekregen van de associatie. Willen associaties vandaag sterke nieuwe vennoten kweken die de winst niet verwateren en die een wissel zijn op de toekomst, dan zullen ze medewerkers daarin sneller moeten stimuleren en ondersteunen. Dat kunnen ze door training en opleiding te voorzien, maar dat kunnen ze vooral door vergoedingen en bonussen van medewerkers niet exclusief afhankelijk te maken van 'productie' maar ook van 'investeringen'. De beste medewerker is niet de medewerker die de hoogste omzet neerzet maar de medewerker die omzet (korte termijn) combineert met investeringen in de toekomst.

Associaties zijn zo sterk als de talenten die ze bevolken. De meeste associaties onderschatten schromelijk de kost en gemiste opbrengsten van slechte rekrutering, medewerkersverloop en de promotie van verkeerd gevormde vennoten. Nochtans is er niet meer nodig dan een portie moed en wat inventiviteit om kwantumsprongen te maken. ■

Meer artikels over management van associaties vindt u op <http://www.frahanblonde.com/ideas.php>