

A 3D maze of white blocks, viewed from an elevated perspective. The maze is composed of interconnected rectangular blocks of varying heights, creating a complex path. Several silhouettes of people are shown climbing ladders that are placed against the walls of the maze, suggesting a journey or a process of overcoming challenges. The lighting is soft and even, highlighting the geometric shapes and the human figures.

MEER DAN PARTNER WORDEN ALLEEN

THEMA: GROEI

Tekst: Ronald Bruins Beeld: Shutterstock

Of accountants ambitie hebben? Jazeker. Maar allemaal naar de top in het partnermodel kan nu eenmaal niet. Dus moet er ook ruimte komen voor andere routes. Zodat de accountant een leven lang meekan in het accountantskantoor.

De vraag naar accountants is onverminderd groot, blijkt uit het jongste beloningsonderzoek van *Accountant*. Aan alle kanten piept en kraakt de arbeidsmarkt voor financiële professionals. Waarbij er, door het gebrek aan accountants, ook druk komt te staan op de professionals die al aan boord zijn. Veel jonge accountants tonen een onmiskenbare ambitie om uiteindelijk partner (of director) te worden, al blijkt die wens minder groot dan in het verleden. Daarbij scoren mannen met bijna 38 procent aanmerkelijk hoger dan vrouwen (bijna 21 procent). Dat verschil is al jaren stabiel.

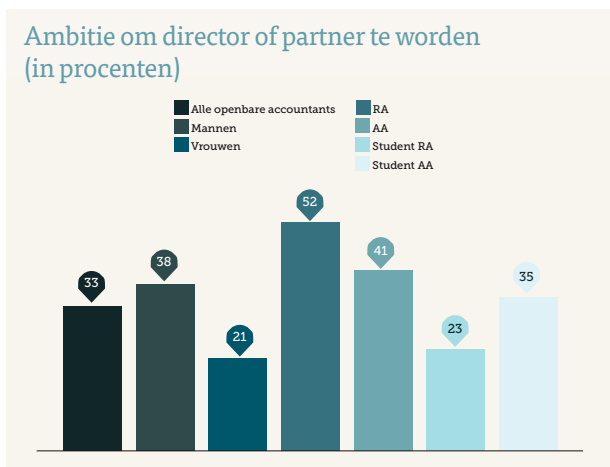
Volgens Claartje Vinkenburg, zelfstandig adviseur en expert op het gebied van diversiteit in loopbanen, zit het verschil in professionele ambitie vooral tussen mensen met en zonder kinderen. “Vooral bij mannen maakt het ouderschap dan verschil. Wij hebben ambities drie jaar achter elkaar gemeten, in bredere dan alleen partner willen worden. Ik vind de conclusie dat vrouwen minder ambitieus dan mannen zouden zijn te kort door de bocht. Om partner te worden is dat misschien zo, maar zelfs daarvoor geldt dat dit eerder een gevolg is dan een oorzaak. Er zijn veel minder vrouwen partner en dus zijn vrouwen realistisch over hun kansen. Stereotypen spelen hier ook mee: vrouwen hebben geleerd zich bescheiden op te stellen. Je mag als vrouw niet zomaar roepen dat je graag partner wilt worden.”

HET PETER-PRINCIPE

Dat brengt ons bij de vraag hoe realistisch het is om allemaal partner te willen worden. We kunnen simpelweg niet allemaal aan de top staan. Enerzijds omdat die top nu eenmaal klein is, anderzijds omdat die niet bij iedereen past. Daar speelt ook het zogeheten Peter-

principe mee. In 1969 formuleerde Laurence J. Peter een ‘wet’ als verklaring voor het slechte functioneren van veel organisaties: alle werknemers in een hiërarchische organisatie worden bevorderd tot één niveau boven hun competentie. Je blijft namelijk promotie maken, totdat je op een niveau komt waarop je de competenties mist om verder te groeien. Terug naar een lager niveau is dan vaak geen optie. Bovenal speelt het *up or out*-principe. Wie geen partner wordt, heeft soms geen andere optie dan vertrekken. Vinkenburg: “Up or out is veel meer leidend in zakelijke dienstverlening dan het Peter-principe. Doorgroeien is gekoppeld aan prestaties en een duidelijke verwachting over hoeveel tijd de volgende stap moet worden gemaakt.” Zijn beide mechanismen niet hartstikke gevaarlijk voor accountantsorganisaties? Hoe strookt de ambitie van accountants met deze theorieën? En: moet er niet meer zijn dan alleen partner worden?

“Ik ben eens gaan zoeken wat ambitie nu eigenlijk betekent”, zegt Sanne Frantzen, adviseur talentmanagement bij BDO. “Het is het streven een carrière of een taak beter te willen uitvoeren. Vanuit dat gedachtegoed zie ik niet dat er minder ambities leven bij accountants, eerder andere ambities. De jongere generatie hoeft niet per definitie omhoog, maar wil zich zeker wel verder ontwikkelen. Ze kijken ook naar de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en het kunnen leveren van een positieve bijdrage. Ze kijken veel breder.” Dat is volgens Frantzen ook ingegeven doordat er vaak twee kostwinners zijn, met elk hun eigen ambitie. “Voor deze generatie is de werk-privé-balans heel belangrijk. Om jongeren aan te spreken moet je dus meer kunnen bieden dan alleen de stap naar partner worden. Die stap mag je natuurlijk ook maken, als je dat wilt, maar daar ligt niet ieders ambitie.” →



Bron: Accountancy Beloningsonderzoek 2018

BREDER DAN ALLEEN OMHOOG

Hoe voorkomt BDO het Peter-principe? “We hebben drie jaar geleden een nieuwe manier van werken geïntroduceerd, waarbij we vroeg in gesprek gaan over ambities, competenties en de functie die iemand voor ogen heeft. Daarbij houden we het gesprek breder dan alleen een stap omhoog in het partnermodel. Wellicht vindt iemand het juist leuker om zich te specialiseren. Je moet die ambities en competenties ook tegen de wensen van de organisatie aanhouden. Daarbij moeten we ook eerlijk zijn als we het niet zien zitten. Dat gebeurt in gesprekken, waarin we gebruikmaken van verschillende gereedschappen, waarin ook 360-graden *feedback* geven is opgenomen. Vervolgens is het wel de kunst iemand niet gedesilluseerd te laten hangen. Welke creatieve manieren zijn er voor BDO om die accountant toch aan boord te houden? Daar ga je dan over in gesprek.”

De mogelijkheid om naar partner door te groeien is er natuurlijk nog steeds, benadrukt Frantzen. “Aan de ene kant probeer je de opties juist te verbreden in specialismen. Aan de andere kant biedt *up* in het partnermodel ook gewoonweg carrièrekansen. Ik heb in de zorg gewerkt waar het lastig is om loopbaanpaden te ontwikkelen. Daar kun je weinig kanten op, terwijl er in de accountancy een mooi loopbaanpad voor je klaarligt als je dat wilt. Een andere uitdaging waar we als accountantskantoor voor

**‘IK VIND DE CONCLUSIE DAT
VROUWEN MINDER AMBITIEUS
DAN MANNEN ZOUDE ZIJN
TE KORT DOOR DE BOCHT.’**

staan, is dat medewerkers niet meer hun hele leven voor één werkgever werken. Wat we daarin op zijn minst moeten doen, is zorgen dat mensen die vertrekken als ambassadeurs van de organisatie weggaan. En dat we openstaan voor oud-collega’s die willen terugkomen.”

KOSTWINNERSMODEL

Vinkenburg ziet dat het *up or out*-systeem bij veel accountantskantoren nog volop in werking is. “Het is een ingebakken organisatiemodel, waar je niet zo eenvoudig vanaf komt. Waar het pijn doet, is daar waar accountants vertrekken om eigen baas te worden, of om zich aan te sluiten bij een kleine maatschap. Ze beginnen liever voor zichzelf dan zestig uur per week te buffelen om partner te worden.” Ook Vinkenburg ziet dat tweeverdieners ontstaan. “Wie zorg combineert met werk, kan en wil niet carrière maken op de manier waarop de kostwinners van de vorige generatie dat deden. Dat maakt dat ook de houdbaarheidsdatum van een carrièresysteem, gebaseerd op het achterhaalde kostwinnersmodel, is overschreden. Er moeten meer variaties in tijdspaden en routes komen, zonder statusverlies. Ook moeten taboes worden doorbroken. Waarom zou je niet als 27- of 47-jarige partner kunnen worden? Wat moet je überhaupt hebben laten zien om partner te worden?”

Vragen om als accountantskantoor over na te denken. “Er is meer dan alleen partner worden”, aldus Vinkenburg. “En het is heel eenzijdig als de partnergroep alleen bestaat uit mannen in blauwe pakken met allemaal hetzelfde merk leaseauto. Op een gegeven moment weerspiegelt je dan niet meer de maatschappij, laat staan je klanten.”

Uit de conventionele mal van de accountant komen is nog niet zo eenvoudig, merkt Vinkenburg bij de accountantskantoren die ze bijstaat. “Maatwerk in carrières betekent ruimte geven voor het, met steun van de leidinggevende, zelf indelen van verantwoordelijkheden. Van te maken uren, te leveren prestaties en reistijd. Maatwerk helpt bij het koesteren van ambities; medewerkers die zelf hun loopbaanpad mogen kiezen zijn langer geneigd te blijven”.

MOOI TRAJECT

“We moeten op een gegeven moment, aan iemand die wil blijven zitten waar hij zit, een inhoudelijk mooi traject kunnen bieden”, meent Frantzen. “Bij BDO geloven we dat een carrière meer is dan het bereiken van de top. De weg die iemand kiest vinden we minstens zo belangrijk. Een baan vol met voldoening en uitdaging, waarbij je kansen niet alleen kunt grijpen, maar ook zelf kunt creëren. In elk geval hebben we nu meer dan ooit oog voor de persoon en zijn of haar talenten en ontwikkelwensen. Dat vind ik pure winst.” ←