

Partnerschap? Nee, bedankt!

Partner worden, hoe gewild is dat nog? Was het vroeger een voor de hand liggend doel wanneer er een aantal jaar op kantoor was doorgebracht en het medewerkerschap een feit was, latere generaties brengen een andere soort ambities en waarden mee naar de kantoren waar ze in dienst treden. Zij kijken anders aan tegen een plek in de maatschap.

Juriaan Mensch

Er is al veel geschreven – en gegeneraliseerd – over ‘generatie Y’ of de ‘millennials’. Vaak worden de verschillen tussen hen en de generaties die voor hen kwamen (zoals ‘generatie X’ en de ‘babyboomers’) in termen van conflict gegoten. Zo ook in de advocatuur. Millennials zijn verwend, willen niet hard of fulltime werken en ze zijn niet loyaal, luidt de kritiek van de kant van de oudere garde op de kantoren.

Generatie-issues

Van de kant van de nieuwkomers valt te horen dat er niet goed geluisterd wordt naar hun wensen en ideeën. Ze willen meer diversiteit op kantoor, passende managementstijlen, een balans tussen werk en andere zaken in het leven, zingeving in het werk, een andere relatie met de cliënt en het vermogen de koers van carrière en kantoor meer zelf vorm te geven.

Het is moeilijk om generatie Y aan kantoor te binden. Millennials zouden geen partner meer willen worden. Dat oefent druk uit op de *business* modellen van de kantoren zelf. Het is dan ook noodzakelijk om een manier te vinden om zinvol om te gaan met de generatie-issues. Veel advocatenkantoren zoeken naar gezamenlijke grond om het advocatenkantoor van de toekomst op te bouwen.

De partners van morgen

‘Het is waar dat veel millennials geen partner meer willen worden,’ leggen Eline van Veenendaal (millennial) en

Arjan van Lit (babyboomer) van Venturis Partners uit. Hun adviesbureau onderzocht in 2010 samen met advocatenkantoor Taylor Wessing de denkbeelden van millennials over de advocatuur van morgen, hun wensen en verwachtingen. Het onderzoek dat Venturis uitvoerde (*The Next Generation Law Firm*), betrof *high potentials* werkzaam bij top-50 advocatenkantoren uit Nederland en Duitsland. Deze groep wordt door de kantoren gezien als de potentiële partners van morgen.

Van Veenendaal: ‘Voor velen van hen was partner worden niet de motivatie om bij de kantoren te gaan werken, wel dat ze een uitstekende juridisch professional willen worden. Autonomie in de carrière vinden ze belangrijk, een bepaald meesterschap verkrijgen, maar ook zingeving. Wat is de impact van mijn werk? Dat is toch een thema van mijn generatie. Er moet voor hen ook een goede *work-life balance* zijn. Als ze structureel moeten overwerken, dan schort er iets aan de

Arjan van Lit:
‘Veel millennials
willen geen
partner meer
worden’



organisatie van het werk, vinden ze. Alles opzijzetten voor de carrière en bikkelen tot aan het pensioen is er niet meer bij. Want ze zien ook dat sommige partners dat pensioen niet eens halen. Carrière is onderdeel van het leven, vinden millennials. Niet hét leven.'

Work-life balance

Een goede work-life balance staat daarom hoog op de agenda van generatie Y. Maar liefst 98% vindt dit essentieel, blijkt uit het onderzoek. Work-life balance is daarom één van de belangrijkste redenen waarom millennials soms al vroeg in de carrière bij de kantoren vertrekken, volgens Van Veenendaal. Of ze vertrekken zelfs vlak voor het ingaan van het partnertraject, wat een enorme (menselijke) kapitaalvernietiging is na alle investeringen van het kantoor in de ontwikkeling van jonge medewerkers. Van Veenendaal en Van Lit merken op dat veel van de ondervraagde jonge advocaten bereid zijn salaris in te leveren als daarmee een extra kracht kan worden ingehuurd om de werkdruk beter te managen.

Het Venturis-onderzoek schetst verder een interessant beeld van de denkwereld

van de millennials over het kantoormodel van morgen, hoe gedacht wordt over het bereiken van en daaropvolgend de waardering van het partnerschap. Het kan niet anders of deze opgroeiende generatie zal het traditionele model van binnenuit veranderen met haar ideeën over hoe een advocatenkantoor kan opereren.

Update nodig van up-or-out

Enkele cijfers uit *The Next Generation Law Firm*: 78 procent van de high potentials vindt dat het *up-or-out* systeem gedateerd is. 67 procent zou met alle plezier bij zijn kantoor blijven werken wanneer de druk

Eline van Veenendaal:
'Carrière is onderdeel van het leven, vinden millennials. Niet hét leven'



78 procent van de high potentials vindt dat het *up-or-out* model gedateerd is

van het partnerschap afwezig was. 63 procent denkt dat er in de toekomst veel minder *equity partners* zullen zijn. 84 procent is het oneens met de stelling dat het partnerschapsmodel essentieel is voor een advocatenkantoor.

De meeste millennials denken nog wel dat het partnerschapsmodel een toekomst heeft, maar een update is nodig, vinden ze. Het huidige *up-or-out* systeem wringt met de motivatie van de millennials. Die willen niet per se een plek in de maatschap. Ze willen steeds diversere carrièrepaden binnen de kantoren. Niet iedere advocaat moet partner worden. Millennials willen gewoon een supergoed juridisch professional worden. Dit is in hun ogen te realiseren zonder (onnodig) veel uren op kantoor door te brengen.

Van Lit vult daarop aan dat ondanks deze cijfers veel (grote) Nederlandse kantoren zich totaal niet druk maken: 'Als blijkt dat 60 procent van de millennials geen partner wil worden, dan is de eerste reactie van de kantoren vaak: O, dan blijven er nog genoeg over!' Van Veenendaal: 'En de vraag is dan, krijg je nu wel de juiste mensen binnen en loopt er niet een heel interessante groep om de poort heen omdat het organisatie-model afschrikwekkend gevonden wordt? Nu al is het binnenhalen van de juiste mensen voor veel kantoren niet gemakkelijk. Je aannamebeleid heeft gevolgen voor de toekomst: voor het concurrerend vermogen, de kwaliteit en de marktpositionering. We horen nu verhalen over getalenteerde mensen die partner mogen worden na zeven jaar, maar dan zeggen: "No thanks. And by the way, I'm leaving."'

Andere carrièrewensen

Vertrekken, dat is precies wat advocate arbeidsrecht Maaïke de Jong (33) deed na ruim acht jaar bij NautaDutilh, met dit verschil dat ze al in haar zevende jaar wist dat ze niet op kon en wilde gaan voor het partnerschap daar. Ze gaf haar loopbaan een andere wending en startte dit jaar met twee andere collega's die ze van Nauta kende een eigen arbeidsrechtkantoor, Workx Advocaten, gevestigd aan de Amsterdamse Herengracht.

De Jong kwam tot haar eigen conclusies die maakten dat ze geen partner wilde worden bij een groot kantoor. Haar carrièrewensen liggen in lijn met die van de millennials die uit het Venturis-onderzoek naar voren komen. Ze had het bij Nauta naar haar zin, maar kon er geen partner worden. Dat had niets te maken met haar kwaliteiten, inzet of *skills*, legt De Jong uit, maar met de opbouw binnen de praktijkgroep Employment. Nauta was daar open en eerlijk, in volgens haar.

‘Ik had ook niet de ambitie om daar partner te worden. Van wat ik er van de buitenkant van zag, sprak het mij niet aan. Het paste niet bij mijn persoon en de manier waarop ik mijn leven wil leiden. Dat was wel de combinatie. Je denkt: hoe dan verder? Blijf ik zitten tot het moment komt, met het up-or-out systeem in het achterhoofd, dat het kantoor zegt: je bent een gewaardeerde kantoorgenoot, maar het wordt tijd om eens om je heen te kijken? Dat moment wilde ik voor zijn.’

Grow-or-go principe loslaten

De arbeidsrechtadvocate ziet het up-or-out model knellen met de wensen van advocaten in haar omgeving en die van haarzelf – advocaten die nog best een tijdje langer, bijvoorbeeld in een functie als *counsel*, hadden willen doorwerken bij een groot kantoor. Daarbij is met die ontwikkeling en titel de stap naar de arbeidsmarkt aantrekkelijker dan wanneer je als *senior associate* vertrekt. Ook van de kant van de kantoren is haar indruk dat het vertrek van goede mensen, als er echt geen plek is, vaak betreurd wordt. Veel

mensen die ze uit de advocatuur kent, zouden het prima vinden als *counsel* het eindstation zou zijn, zo lang daar maar vanaf aanvang duidelijkheid over bestaat én het *grow-or-go* principe wordt losgelaten. Bij Nauta is het echter zo ingericht dat je alleen *counsel* kunt worden als er concreet uitzicht bestaat op het partnerschap.

Diversiteit

Meer diversiteit binnen kantoor kwam ook al even langs in het wensenlijstje van de millennials. 80% van de onderzochte groep in het Venturis-onderzoek denkt dat organisaties beter functioneren door een goede ratio op dat vlak. Voor De Jong was het gebrek aan diversiteit bij Nauta een belangrijke factor om geen plek als partner te ambiëren: ‘Het sprak mij niet aan om partner te worden in een groep die voor het merendeel uit mannen bestaat. Ik heb respect voor de paar vrouwen die wel partner zijn bij een groot kantoor en hun best doen om intern de boodschap te verkondigen dat vrouwen zich niet uit het veld moeten laten slaan en het moeten proberen. Feit is dat veel vrouwen vertrekken tussen hun dertigste en vijfendertigste. Ze willen gewoon niet – ze vinden partner worden blijkbaar niet aantrekkelijk genoeg. Daarbij speelt ongetwijfeld een rol dat het partnertraject gevoerd wordt precies in die leeftijdsfase waarin vrouwen hun kinderen krijgen. Veel kantoren zoals Nauta zijn niet bereid dat aan te passen en te zeggen: krijg eerst je kinderen en word dan partner op je veertigste. Merkwaardig genoeg is dan het moment voorbij. Daar gaan mensen niet op wachten, vooral als men weet dat heel hard werken niet leidt tot “de beloning” van het partnerschap. Wat ik veel hoor van mensen uit mijn omgeving, niet alleen bij Nauta maar ook bij andere grote kantoren, is dat zij betwijfelen of het partnerschap bij een groot kantoor hen daadwerkelijk gelukkig maakt. Wellicht definiëren mensen “ambitie en geluk” tegenwoordig anders?’

Millennials willen steeds diversere carrièrepaden binnen de kantoren

Minder eendimensionaal bezig zijn

Met een gezinsleven wordt de work-life balans natuurlijk een stuk belangrijker. De Jong heeft zelf één kind en de tweede is op komst. Om die reden is ze nog steeds enthousiast over het besluit een eigen kantoor te starten. Niet alleen omdat het haar de mogelijkheid geeft haar agenda zelf beter in te vullen, maar ook omdat het haar meer invloed geeft op zaken waar ze als partner bij een groot kantoor nooit greep op zou krijgen: ‘Ben je nou echt ondernemer als je partner bent bij een groot kantoor? Heb je echt iets te zeggen hoe het kantoor vaart en hoe je het wilt doen? Mijn indruk was dat dat heel beperkt, zo niet nihil is. Wat mij aansprak aan een eigen kantoor is het idee dat je het allemaal zelf kunt doen en heel leerzaam met andere dingen bezig kunt zijn. Met acquireren, een website bouwen, afwegen wat voor mensen je wilt aannemen als je wilt groeien. Over alles iets te zeggen hebben, dat leek ons vooral heel erg leuk. We wilden breder, minder eendimensionaal bezig zijn. Ook mensen om mij heen spreekt dat aan. Dat maakt misschien dat de kantoren uiteindelijk in beweging zullen komen. Omdat de mensen die ze zelf voor het partnerschap geschikt achten, niet meer willen. Dat kan misschien de *trigger* zijn voor kantoren om zich aan te passen. Dat is overigens veel breder dan de discussie man-vrouw.’