

In de wedloop om hogerop te komen wordt te veel talent verspild, stelt loopbaanexpert Claartje Vinkenburg. Het up-or-outsysteem moet inclusiever en transparanter worden.

Claartje Vinkenburg

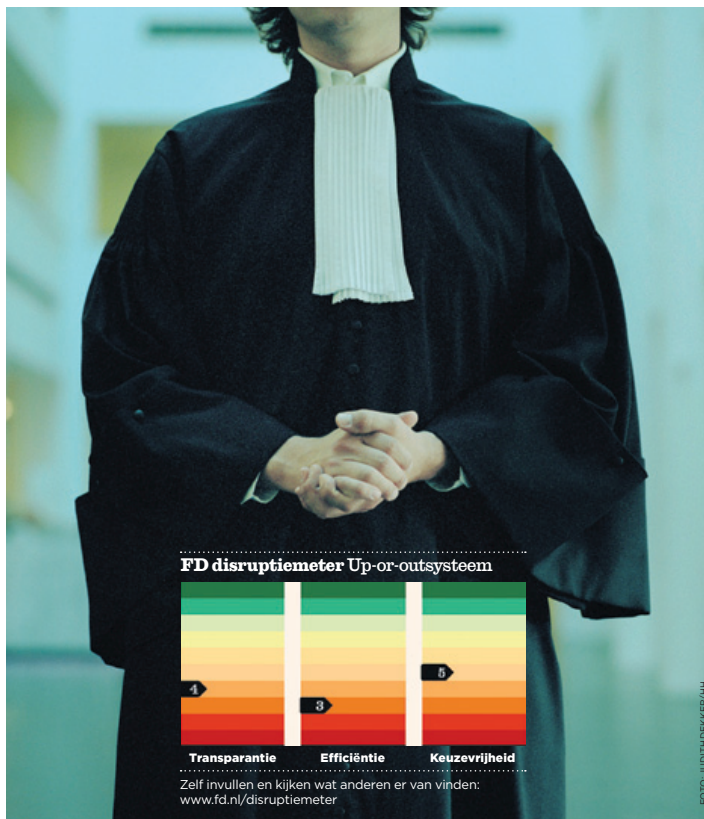
Carriëresystemen in de accountancy, advocatuur en consultancy worden gekenmerkt door de 'up-or-out'-dynamiek. Maar ook in de krijgsmacht en de wetenschap moet er promotie worden gemaakt om te mogen blijven. In de praktijk betekent dit dat net afgestudeerden vanaf het moment dat ze worden aangenomen in vijf à zes carriërestappen binnen acht tot twaalf jaar het hoogste niveau dienen te bereiken. Wie dan nog geen partner, hoogleraar of kolonel is, heeft het nakijken. Bij elke tussentijdse stap geldt dat wie het niet redt, vriendelijk doch dringend de deur wordt gewezen. Tot ontslag komt het zelden, maar tijdelijke contracten worden niet verlengd en medewerkers mogen dan via hun netwerk op zoek naar 'een nieuwe uitdaging'.

Het is lastig om het up-or-outsysteem cijfermatig in kaart te brengen, doordat in sociale jaarverslagen wel het aantal medewerkers op verschillende niveaus wordt genoemd, maar niet hoeveel er zijn door- of uitgestroomd. Ook weten we niet wat de cruciale stappen zijn: de eerste, de laatste, ergens halverwege? Wiskundige simulaties tonen wel dat wanneer er vijf stappen op de ladder 25%-50% van de kandidaten afvalt, er na vijf stappen nog maar een enkeling overblijft. Kortom: van de 25 mensen die ooit zijn aangenomen, bereiken er 12 jaar later maar een of twee de top. De rest is weg.

Het mooie van up-or-outsysteem (ook wel 'grow or go' genoemd) is dat ze het verdienmodel van de organisaties die dit systeem gebruiken legitiemeren. De piramide is steil: alleen de allerbesten bereiken de top en delen in de winst en status. Het systeem heeft een zichzelf versterkend effect: nieuwe medewerkers worden aangemoedigd om zich voortdurend te bewijzen. Je gaat er alleen voor als je ervan overtuigd bent dat jij een van de weinigen bent die de volgende stap gaan halen. Dat onrealistisch optimisme wordt gekoppeld aan een heilig geloof in meritocratie: dat de beste vanzelf komt bovendienrijven.

Maar het up-or-outsysteem kraakt aan alle kanten. Bij defensie wordt momenteel mede door onrust onder de troepen het in 2007 ingevoerde Flexibele Personeelsysteem (FPS) doorgelicht, waarbij de maximale functie-duur waarschijnlijk wordt verlengd. In de wetenschap heeft door de groei van het aantal postdoctorale onderzoekers en de invoering van 'tenure track' (prestatieafspraken over een periode van 5 jaar) nu ruim 60% van de medewerkers een tijdelijk contract, wat tot groeiende ontevredenheid leidt. En de accountancy kampte al vóór de crisis met een torenhoog vrijwillig verloop van 25% op jaarbasis, waarbij als voorname vertrekkende het 'grekrek aan flexibiliteit' werd genoemd.

Om 'regretted losses' en andere bijwerkingen van het up-or-outsysteem te ondervangen, is met name in de zakelijke dienstverlening de afgelopen decennia geëxperimenteerd met alternatieven. In een 'up-or-stay'-systeem hoeven medewerkers die beneden verwachting presteren niet meer per se te vertrekken, of men wordt 'salaried partner' zonder winstdeling. Maar dit soort alternatieven heeft vooral tot gevolg dat de piramide een 'dikke nek' krijgt en medewerkers nog minder doorstrommogelijkheden zien. Door de invoering van maatwerkloophen bij een grote accountant werd



Het up-or-outsysteem heeft zijn beste tijd gehad

Up or out
Hoe kan meer disruptie worden voorkomen?

- **Rek het keurslijf op.** Door de heersende opvattingen over het tijdspad en de route naar de top open te breken ontstaat ruimte voor alternatieve wegen die nog steeds 'up' leiden, maar zonder statusverlies. Deze alternatieven mogen geen negatieve carriëreconsequenties hebben, behalve dat het bereiken van de top niet meer gebonden is aan een tijdspad.
- **Verhelder kosten en baten.** Er is meer transparantie nodig rond het proces, de kansen en de offers om de top te bereiken. Maak criteria expliciet, zorg dat beslissers zich hieraan houden en bespreek wat de doorslag geeft. Als prestaties zwaarder wegen dan potentieel krijgen vooroordelen minder kans.
- **Beperk verspilling van talent.** Geef tweeverdieners en ook anderen dan blanke Nederlandse mannen de ruimte. Meritocratie werkt alleen in een systeem dat niet voorin genomen is.

meer variatie gecreëerd in loopbaanroutes. Het proefschrift van Marco van Kleef toonde in 2014 aan dat maatwerk geen garanties biedt voor succes, vooral niet voor jonge vaders. De alternatieven blijken onsuccesvol doordat ze minder status hebben dan het origineel. Het up-or-outsysteem staat op springen, zo blijkt als we het langs de FD Disruptiemeter leggen.

1 Keurslijf voor professional
Daar waar een puur up-or-outsysteem geldt, is er maar één manier om de ladder te beklimmen. Afwijken kan nauwelijks, want dat verhoogt de kans dat gedwongen vertrek. Vrijwel nergens staat exact op papier hoelang de professional, wetenschapper of militair erfor mag doen om de volgende stap te maken en wat daarvoor nodig is. Maar wie er langer dan gemiddeld over doet, wordt al snel te oud gevonden, terwijl werken in deeltijd weer leidt tot strafkorting: 80% werken tegen 70% winstdeling voor parttimepartners in de advocatuur. Het traject sneller doorlopen is in de wetenschap wel mogelijk, maar is in de zakelijke dienstverlening ongebruikelijk: daar moet je, net als in het leger, je strepen verdienen. Zijinstromen daar-entegen is in de consultancy een optie, zeker als je een bepaalde expertise meebrengt. Maar in de wetenschap is werkervaring elders een 'no-no': een excellente wetenschapper neemt geen omwegen. De impliciete boodschap van deze loopbaantopsport mist haar uitwerking niet. Ieder die dat niet kan bieden en dus afwijkt, wordt niet voor vol aangezien.

2 Troebele kosten en baten
Toetreden tot de elite mag dan een magisch moment zijn, voor veel jonge medewerkers is het onduidelijk wat partner, hoogleraar of kolonel worden hun precies oplevert. Salarissen en winstdeling worden meestal niet gecommuniceerd en de investeringen in tijd en energie om hogerop te komen laten zich moeilijk in geld vertalen. Belangrijker is dat velen die in het keurslijf opgesloten zitten, niet zeker weten of hard werken en het spel volgens de regels spelen de hoofdprijs zullen opleveren, want die prijs hangt ook af van de gun- en netwerkfactor. Hard werken is niet onderscheidend — dat doet iedereen.

Bovendien is er iets opmerkelijks aan de hand boven in de piramide, waar over benoemingen wordt beslist. De dominante elite vraagt zich niet alleen af of iemand capabel is, maar ook of zij diegene tot hun selecte gezelschap willen toelaten. In deze arena worden promotiebeslissingen genomen op basis van intrinsieke, interpersoonlijke vergelijkingen en is er nooit één kandidaat op alle fronten de beste. Bovendien is er door complexiteit, ambi-

Kostwinner passe
Het up-or-outsysteem is gebaseerd op de klassieke kostwinner, terwijl we leven in een tijd van tweeverdieners

guit en gebrekkige informatie zelden sprake van optimale selectiebeslissingen. Naast de officiële criteria — als die al bekend zijn — doemen vaak irrelevante criteria op, waarbij zaken als nestgeur en belofte doorslaggevend zijn. De echte top bereken hangt af van inschattingen van iemands potentieel en van 'erbij horen'.

3 Het proces verspilt talent
Zolang het up-or-outsysteem geen maatwerk zonder statusverlies biedt, zullen veelbelovende medewerkers zich er in toenemende mate van afkeren en uit zichzelf vertrekken. Vaak blijven deze mensen werkzaam in dezelfde branche of vanuit dezelfde expertise, maar dan zo dat ze geen last hebben van het keurslijf. Zelfs als je ervan uitgaat dat maar één van de vijftienvijftig jonge medewerkers uiteindelijk het hoogste niveau haalt, is het zonde van de investering als het systeem steeds vaker suboptimale resultaten genereert.

De grotere diversiteit op de arbeidsmarkt, ook bij universitaire geschiedenis, dwingt de dominante elite ertoe zich te bezinnen op wat zij onder de 'ideale kandidaat' verstaan en waarom die vaak automatisch samenvalt met de sociale categorie (man, overwegend van Nederlandse afkomst) waartoe zij zelf behoren.

Het proefschrift van Carolin Ossenkop uit 2015 toont hoe professionals worstelen met een prototype waar zij niet op lijken en met netwerken waar ze niet vanzelfsprekend bij horen. Maar als je ervan uitgaat dat de kennis en kunde die nodig zijn om partner, hoogleraar of kolonel te worden gelijk verdeeld zijn over verschillende sociale categorieën, dan is het een verspilling van talent als er uiteindelijk vooral Nederlandse blanke mannen 'up' gaan in plaats van 'out'. De nummer vier op de shortlist van Nederlandse mannen is statistisch gezien slechter dan de beste exemplaren uit andere sociale categorieën. De onderzoekers Castilla en Bernard spreken over de paradox van de meritocratie: juist het geloof in meritocratie leidt ertoe dat de oververtegenwoordiging van de dominante sociale groep in stand blijft. Er zijn maar weinigen die dit gloof retoriek durven noemen.

Toch bedanken ook getalenteerde Nederlandse mannen steeds vaker voor de eer: zij willen geen partner meer worden. En dit heeft te maken met andere, misschien wel belangrijkere, demografische ontwikkelingen: dit is geen wereld meer van kostwinners, maar van tweeverdieners. Uit mijn onderzoek voor de European Research Council blijkt dat onder excellente wetenschappers ruim 50% een partner heeft die óók wetenschapper is. Bovendien voelen we allemaal de toegenomen zorgdruk van de verzorging en de participatiemaatschappij.

Volgens Kim Putters van het SCP bestaan zorgeloze medewerkers niet meer en dat geldt ook voor de deelnemers aan het up-or-outsysteem. 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 carriëresysteem gebaseerd op het achterhaalde kostwinnersmodel is overschreden.

Vanwege deze ontwikkeling durf ik te beweren dat zonder ingrijpen organisaties die blijven vasthouden aan het up-or-outsysteem afglijden naar middelmatigheid. Nog erger zou zijn als het up-or-outsysteem door het blinde vertrouwen in de besluitvorming verwordt tot iets wat fraude of falen in de hand werkt. Disruptie dreigt, vooral als getalenteerde mensen niet meer deelnemen aan een spel met onduidelijke regels en weinig kansen, maar succesvol voor zichzelf beginnen, met medeneming van expertise, cliënten en omzet. Wie de voordelen van het up-or-outsysteem wil behouden, zal met aanpassingen moeten komen om de houdbaarheidsdatum van het systeem te verlengen.

Claartje Vinkenburg is universitair hoofddocent aan de VU en adviseur op het gebied van diversiteit in loopbanen.

