



Links: Paul de Beer, rechts: Tom Luken

Interview met Paul de Beer

Durf te investeren

Tom Luken

Paul de Beer is een invloedrijk onderzoeker en denker op het gebied van arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen. Hij is onder meer bijzonder hoogleraar, directeur van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging en mede-directeur van het Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies (AIAS). LoopbaanVisie vroeg hem naar zijn kijk op de toekomst. Wat moeten overheid, werkgevers, vakbonden en werkenden durven?

Paul de Beer publiceert regelmatig prikkelende, soms tegendraadse artikelen en rapporten met titels als 'Het einde van de onderneming?', 'Stort de vakbeweging in?', 'Een ommekeer in het arbeidsmarktbeleid' en 'Een bijna perfecte arbeidsmarkt'. In dit interview vroeg ik hem naar zijn visie op de toekomst van de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen. Is hij het eens met de stelling dat zelfsturing en loopbaanbegeleiding meer en meer noodzakelijk worden? Zo ja, hoe valt dit te realiseren?

Paul, er bestaan veel ideeën over de toekomst van de arbeidsmarkt. Zo voorziet men van de ene kant dat automatisering en robotisering veel banen zullen kosten. Van de andere kant zullen ontgroening en vergrijzing juist krapte op de arbeidsmarkt veroorzaken. Wat verwacht jij zelf voor de komende tien jaar?

"Waar we voor moeten oppassen is dat we simpelweg kortetermijnlijnen doortrekken vanuit het verleden naar de toekomst. Als je dat doet, concludeer je te snel dat er allerlei ingrijpende dingen zullen gaan plaatsvinden. Steeds opnieuw hebben we het over trendbreuken en keerpunten, maar de echt belangrijke veranderingen zien we over het hoofd: het omvallen van de muur, het uiteenvallen van de Sovjetunie, de kredietcrisis, het internet, de smartphone ... Het zijn allemaal voorbeelden van ingrijpende ontwikkelingen die door bijna niemand voorzien zijn.

Denk bijvoorbeeld ook aan de indertijd invloedrijke futuroloog Herman Kahn. Van zijn in de jaren 60 van de vorige eeuw gepubliceerde voorspellingen voor het jaar 2000 is het merendeel niet uitgekomen. Bijvoorbeeld dat er op grote schaal voedsel verbouwd zou worden op de bodem van de zee. En dat woon-werkverkeer op grote schaal met kleine vliegtuigjes zou plaatsvinden. Of denk aan het boek 'De Zwarte Zwaan' van Taleb. Dat we het verleden goed kunnen interpreteren en van daaruit kunnen verklaren wat er nu gebeurt, betekent niet dat we de toekomst kunnen voorspellen."

Betekent dit dat je zegt: ik weet eigenlijk niet wat we moeten verwachten?

"Als je op een wetenschappelijk verantwoorde manier de toekomst wilt voorspellen, dan moet je wel gebruik

maken van trends uit het verleden, maar kijk dan vooral naar trends over een langere termijn. Een voorbeeld is de demografische ontwikkeling. Trends op het gebied van ontgroening en vergrijzing zijn duidelijk en zullen niet opeens omgedraaid worden. Maar dat is nog niet hetzelfde als voorspellen wat de consequenties daarvan zullen zijn. De conclusie dat de beroepsbevolking zal krimpen, moet je niet te snel trekken. Immers, de participatie van vrouwen en van ouderen neemt toe. Dat er effecten zullen zijn is zeker, maar welke? Wat wel duidelijk is dat er in verhouding meer ouderen en minder jongeren zullen zijn, én meer hoogopgeleiden. Een waarschijnlijke consequentie hiervan is dat het voor hoogopgeleide ouderen lastiger wordt om een leidinggevende positie te verwerven, omdat de behoefte aan leidinggevendenden nu eenmaal beperkt is. Een ander waarschijnlijk gevolg is dat het beloningsprofiel vlakker wordt. Nu verdienen ouderen vaak nog veel meer dan jongeren, maar dat verschil zal kleiner worden. Ook demotie tegen het eind van de loopbaan zal vaker voor kunnen komen."

In loopbaanland gaat iedereen ervan uit dat mensen steeds meer zelf hun leven en loopbaan moeten sturen. Onderschrijf je dat?

"Het is waar dat lineaire carrières van je achttiende tot je pensioen zeldzamer worden. Van de andere kant is het beeld dat loopbanen vroeger stabiel waren, waarschijnlijk niet correct. Feitelijk weten we weinig over hoe vaak mensen voor 1970 van baan en beroep veranderden. Maar er was meer dynamiek en variatie dan menigeen nu denkt.

Niettemin is het waar dat mensen nu vaker de afweging moeten maken: hoe ga ik verder? Een vraag is wel hoe vaak je dat moet doen: Elk jaar? Eens in de vijf jaar? Eens in de tien jaar? Het is moeilijk om daar in algemene zin iets van te zeggen. Het kan prima zijn als iemand door blijft gaan in dezelfde functie. Als je steeds bezig bent met wat je in de toekomst gaat doen, is dat niet goed voor een optimale ontwikkeling in je huidige werk.

Er is een verschil tussen enerzijds moeten blijven in het werk door te leren en bij te scholen en anderzijds het maken van grotere carrièreswitches. Dat laatste is bepaald niet automatisch iets goeds. De kennis en erva-

ring die je in de loop der jaren in je huidige werk opdoet, is in andere sectoren weinig waard. Als je een radicale loopbaanswitch maakt, moet je weer bij nul beginnen.”

Is het niet zo, dat veel competenties transferwaarde hebben? Worden mensen door een nieuw vakgebied te betreden niet juist flexibel en extra waardevol?

“Er is inderdaad verschil tussen kennis die specifiek is voor een bepaald terrein en meer algemene competenties, net zoals er smalle en brede functies zijn. Voor een werkgever is het niet aantrekkelijk om te investeren in algemene competenties van de medewerker als dit de kans vergroot dat hij hierdoor een goede kracht verliest. Meestal wil hij ook geen carrièreswitch aanmoedigen, behalve als de productiviteit van de medewerker daalt of als het werk obsoleet aan het raken is.”

Dat roept de vraag op: wie is verantwoordelijk voor loopbaanontwikkeling?

“Voor de ontwikkeling van algemene competenties zou de persoon zelf verantwoordelijkheid moeten nemen.”

Maar die heeft ook allerlei andere verplichtingen en moet veel rekeningen betalen... Is loopbaanontwikkeling niet ook een maatschappelijk belang?

“Het is waar dat een echte loopbaanswitch dikwijls een kostbare zaak is. Om een heel ander beroep te leren, is een jaar scholing vaak al niet eens genoeg. Dat betekent naast de opleidingskosten een behoorlijke inkomensderving. Stel dat dat uit algemene middelen betaald zou worden, wie bepaalt dan wie daarvan gebruik mag maken? In een aantal gevallen is daar inderdaad een duidelijk maatschappelijk belang mee gemoeid. Bijvoorbeeld als het om banen gaat die verdwijnen en nooit meer terugkomen. Of als voorkomen wordt dat iemand langdurig in een uitkering komt. In zo'n geval zouden de kosten gedragen moeten worden door werknemer, werkgever en overheid. Als alle drie investeren, dan is het maatschappelijk belang duidelijk. Maar het blijft lastig, ook al omdat het zo moeilijk is om te voorspellen waar de behoeften aan arbeid over vier of vijf jaar zullen liggen. En als iemand een langdurige scholing in een ander vak heeft gevolgd, is het moeilijk om terug te komen in het oude beroep.”

Nederland heeft op het gebied van kenniseconomie en levenslang leren hoge ambities, maar loopt verlegen met andere Europese landen achter als het gaat om de deelname van volwassenen aan het hoger onderwijs. Hoe doorbreken we dat? Wat denk je bijvoorbeeld van persoonlijke opleidingsbudgetten?

“In de eerste plaats moeten we leren niet verwarren met deelname aan opleidingen. Het meeste leren vindt informeel plaats in het werk. Misschien loopt Nederland daarin wel voorop. Dat weten we niet.

Wat betreft persoonlijke opleidingsbudgetten: een probleem is dat het te ongedifferentieerd is. Als een werknemer prima op zijn plek zit, dan is twee weken scholing vaak niet veel meer dan een uitje, eigenlijk verspild geld. En als iemand een ander vak moeten leren, dan is twee weken veel te weinig. Zo'n algemene regeling is daardoor inefficiënt.”

Volgens een rapport van Euroguidance uit 2012 loopt Nederland ook achter als het gaat om loopbaandienstverlening. In veel andere landen bestaan daarvoor betere voorzieningen, bijvoorbeeld in de vorm van recht op gratis loopbaanadvies en van systemen voor kwaliteitsbewaking. Hoe kunnen we de situatie verbeteren?

“Misschien is de behoefte aan loopbaanbegeleiding in Nederland wel kleiner. Immers de mobiliteit is hier relatief laag. Mensen blijven in ons land lang op dezelfde plek. Kennelijk zijn werkgevers tevreden over ze, want oudere werknemers worden goed betaald. De Nederlandse arbeidsmarkt functioneert in een aantal opzichten uitstekend. Men gaat er veel te makkelijk van uit dat de vaste baan snel verdwijnt. De cijfers wijzen daar niet op.”

Maar bij werknemers bestaat veel sluimerende ontevredenheid. Ik schat dat twee op de vijf eigenlijk iets anders willen, maar geen stappen zetten. Er zijn ontelbare rapporten van gezaghebbende instanties, zoals de SER, WRR, Onderwijsraad en Europese Unie, die betere loopbaanbegeleiding bepleiten. Inmiddels spreken veel cao's ook over een recht op loopbaanbegeleiding. Alleen, veelal blijft het een dode letter. Het wordt niet geconcretiseerd.

“De loopbaandienstverleners zullen dan toch op een meer overtuigende manier hun meerwaarde voor het voetlicht moeten brengen. Werknemers en werkgevers zien kennelijk het belang van loopbaanbegeleiding niet zo. Ze denken er niet aan. Nu is het wel zo dat de meeste mensen niet in staat zijn om lang vooruit te kijken. Werkgevers doen dat ook te weinig. Je ziet het ook bijvoorbeeld als het gaat om pensioenen. Mensen willen niet zelf keuzen maken en als ze het wel doen, zijn die keuzen vaak irrationeel en hangen ze sterk af van het aanbod van het moment. Ze zijn sterk manipuleerbaar.”

Volgens een recent boek van Annelies van Vianen is vooruitkijken essentieel voor de dynamische loopbanen die nodig zijn voor duurzame inzetbaarheid, maar veel mensen doen dat dus niet. Hoe kunnen we het toch stimuleren?

“Het is waar dat dat nodig is. Leidinggevendenden hebben daarbij een belangrijke rol. Zij moeten medewerkers in functioneringsgesprekken aan het denken zetten. Mensen klagen nu vaak wel onder elkaar, maar uiten hun ontevredenheid niet aan hun baas. Het moeten wel echte, open gesprekken zijn en niet een bureaucratische afwikkeling van procedures. Vooruitkijken moet deel uitmaken van de cultuur.”

Paul, hoe is je eigen loopbaan verlopen? Heb je zelf wel eens behoefte gehad aan loopbaanbegeleiding?

“Op de middelbare school was ik erg geïnteresseerd in astronomie. Maar toen ik achttien was, besloot ik om econometrie te gaan studeren. Het rapport van de Club van Rome speelde daarbij een rol. Het leek me een mooie combinatie van exact en maatschappelijk. Ik had nog geen idee wat voor functies ik ermee zou kunnen uitoefenen.

Daarna heb ik bij onder andere de Wiarda Beckman Stichting, het Sociaal en Cultureel Planbureau en de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid gewerkt. Ik had het meestal goed naar mijn zin maar stelde me toch de vraag: wil ik hier over tien jaar nog zitten? Daarbij heb ik best wel eens gearzeld. Ik kan me voorstel-

len dat een loopbaanadviseur daarbij goed had kunnen helpen, maar heb zelf nooit zo die behoefte gevoeld.”

Wat moeten overheid, werkgevers, vakbonden en werkenden durven?

“De overheid moet durven te investeren. De kost gaat voor de baat uit. Investeren in loopbaanontwikkeling kan uiteindelijk veel opleveren, maar helaas is dat moeilijk te bewijzen. Het moet ook niet van dat bewijs afhangen. Als het Centraal Planbureau in de negentiende eeuw had bestaan en om advies was gevraagd over de aanleg van een spoorwegennetwerk, dan hadden ze vast negatief geadviseerd. Maar het lijkt geen twijfel dat de spoorwegen een essentiële rol hebben gespeeld bij de ontwikkeling van Nederland.

Ook werkgevers moeten durven te investeren in hun personeel. Ze lopen weliswaar het risico dat hun beste mensen daarna door de concurrentie worden weggekaapt, maar als ze niet investeren gaat het zeker fout.

Voor vakbonden geldt dat ze met een dilemma zitten: van de ene kant stimuleren dat individuen meer verantwoordelijkheid nemen en zelf keuzen maken, van de andere kant mensen beschermen tegen de gevolgen van die keuzen. Ze moeten hun paternalistische rol en hun invloed in collectieve regelingen niet zomaar opgeven. De vakbonden kunnen meerwaarde opleveren als ze beide rollen met elkaar weten te combineren, bijvoorbeeld de behoefte aan individuele loopbaanbegeleiding inkaderen in collectieve afspraken.

Ook individuen moeten durven besluiten te nemen. Zeker zijn er risico's als je een veilige situatie verlaat, maar als je een dergelijke keuze nooit maakt, is het op een gegeven moment te laat. Een belangrijke, niet zelden remmende rol hierbij speelt trouwens de partner. Die moet ook durven! Dat neemt niet weg dat er meer aandacht zou moeten zijn voor een vangnet. Erken dat mensen fouten kunnen maken en bied ze tweede kansen en herstelmogelijkheden. Kortom: alle partijen moeten durven te investeren in een per definitie onzekere toekomst.” ■