

Over tijd

Peter Ester

Internationaal was Nederland een van de eerste landen die systematisch nadachten over levensloopbeleid. Daar was en is ook alle aanleiding voor. Onze levensloop wordt steeds diverser en individualistischer. Sociologen duiden dit als een ontwikkeling van een standaardbiografie naar een keuzebiografie. De druk om in het spitsuur van het leven betaalde arbeid, zorg voor de kinderen, her- en bijscholing en zelfs vrije tijd te combineren, wordt steeds knellender. Bovendien worden werknemers geacht levenslang te leren en continu te schaven aan hun kerncompetenties. Levensloopbeleid is een antwoord om deze problemen integraal het hoofd te bieden.

Het gaat bij levensloopbeleid om zaken als het faciliteren van parttime werken, zorgverloven, sabbatical leaves, permanente educatie, onderwijsvouchers, deeltijdpensionering, werktijdnaanpassingen en tijdspaarregelingen. Nederland kent inmiddels een heuse levensloopregeling. De HRM-goegemeente is druk doende met het nadenken over levensloopbeleid in de organisatie vorm te geven. Wat in het denken rond levensloopbeleid echter ontbreekt is de rol die tijd en met name toekomstbesef speelt, vooral bij de jongste generatie werknemers. Een onuitgesproken veronderstelling over levenslooparrange-

menten is dat werknemers in staat en bereid zijn om hun levensloop te overzien in het licht van heldere voorkeuren die ze daarover (moeten) hebben. Oftewel: levensloopbeleid veronderstelt dat werknemers een langetermijnperspectief hanteren in het anticiperen op bepaalde fasen in hun levensloop en loopbaan en goed de baten en lasten van beslissingen kunnen inschatten. Je moet verduiveld goed weten wat de langetermijngevolgen zijn als je een tijdje de arbeidsmarkt verlaat om de zorg voor kinderen op je te nemen, parttime te gaan werken, onderwijsvouchers of tijdspaarregelingen op zeker moment te verzilveren (of niet), een wereldreis te maken en vroegtijdig je pensioen te regelen.

We stuiten hier op een wat rare paradox in het levensloopbeleid. Dit beleid is bedoeld om werknemers te ontlasten in bepaalde fasen van hun leven, hun keuzemogelijkheden te vergroten, maar de prijs voor deze vrijheid is wel dat ze tamelijk vroeg in hun leven hun levensloop moeten uitstippelen. Immers, de meeste levenslooparrangementen kunnen maar één keer worden ingezet. Dit geldt vooral voor jongere generaties die aan het begin van hun loopbaan staan. We weten uit onderzoek van onder andere de OSA dat de meeste jongeren een niet al te lange tijdshorizon hanteren als ze over hun leven nadenken.

Jongeren houden het liefst zoveel mogelijk opties open. Toekomstbeslommeringen zijn aan hen niet besteed. Ze zien de toekomst als iets dat hen overkomt en ze leven liever 'bij de dag'. Deze oriëntatie op tijd en toekomst verhoudt zich slecht met een levensloopoptiek. Het is juist de jongste generatie als wegberieder van de kenniseconomie, die tamelijk nauwgezet haar levensloop moet plannen en een weloverwogen oordeel moet vellen over levensloopopties en hoe en vooral wanneer levensloopregelingen in te zetten. Jonge werknemers moeten schaken op vele borden tegelijk. Dit vereist de nodige talenten en vaardigheden. Dat zal tot nieuwe maatschappelijke ongelijkheden leiden. Ook levensloopbeleid zal zijn winnaars en verliezers kennen. Winnaars zijn degenen die met tijd kunnen omgaan en een langetermijnperspectief hanteren, verliezers zijn degenen die slecht met tijd kunnen omgaan en een kortetermijnoptiek laten prevaleren. Foutieve keuzes vroeg in de

levensloop laten zich maar moeilijk repareren. Levensloopbeleid zal alleen effectief en niet-elitair zijn, als we werknemers leren over hun levensloop en loopbaan na te denken, welke keuzes zich aandienen, ze te wijzen op de grote afbreukrisico's van verkeerde keuzes, kortom om ze levensloopcompetenties bij te brengen. Hierdoor wordt de spanwijdte van HRM-interventies enorm opgerekt. Maar willen we dat ook? Kunnen we dat ook? Of moeten we jonge werknemers niet te vroeg lastig vallen met de zorgen voor morgen? Maar hoe bereiden we ze dan voor? Deze vragen zijn tot nu toe onderbelicht in de HRM-discussie over levensloopbeleid. Hoog tijd om dat alsnog te doen, dunkt me.

Prof. dr. P. Ester is hoogleraar Sociologie aan de Universiteit van Tilburg en directeur OSA, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.