

De goede loopbaan

Een visie op responsieve loopbanen en keuzes
in een breder belang

Jouke Post

nsvp



Colofon

“De goede loopbaan - Een visie op responsieve loopbanen en keuzes in een breder belang” is een uitgave van de NSvP, geschreven door Jouke Post (onderzoeker en kennisprofessional loopbaanontwikkeling).

Contactgegevens

NSvP : : Innovatief in Werk

Rijnkade 88

6811 HD Arnhem

T 026-4457800

E info@nsvp.nl

www.innovatiefinwerk.nl

LinkedIn: [linkedin.com/company/nsvp](https://www.linkedin.com/company/nsvp)

Instagram: [/nsvpinnovatiefinwerk](https://www.instagram.com/nsvpinnovatiefinwerk)

Illustraties: Rosa Snijders

Grafische vormgeving: Bureau Zichtbaar, Arnhem

Gegevens uit deze publicatie mogen uitsluitend worden overgenomen met toestemming van de NSvP.

ISBN: 978-90-824202-8-9

© NSvP, 2026

De goede loopbaan

Een visie op responsieve
loopbanen en keuzes
in een breder belang

Jouke Post



Voorwoord

Ter gelegenheid van het 100-jarig bestaan vroeg de NSvP (de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek) aan Jouke Post een whitepaper te schrijven. De vraag “Wat is een goede loopbaan?” raakt direct aan de oorsprong van de NSvP, die in 1925 ontstond uit het gemeentelijke Bureau voor Beroepskeuze in Utrecht en uitgroeide tot een onafhankelijke stichting, investeringsfonds en het kenniscentrum www.innovatiefinwerk.nl. Met deze whitepaper keren we dus terug naar de wortels van de NSvP als vernieuwer en inspirator op het terrein van loopbaan- en beroepskeuze en kijken we nadrukkelijk vooruit naar wat *goede loopbanen* in de huidige tijd betekenen.

De geschiedenis van de NSvP laat zien dat opvattingen over loopbaanbegeleiding door de tijd heen veranderen. In de beginjaren stond het maatschappelijke belang van studie- en beroepskeuze centraal en werd loopbaanadvies gezien als een publiek goed, bedoeld om kansen te verbreden en sociale verhoudingen te doorbreken. Werk en loopbaan stonden niet los van het leven als geheel, maar kregen betekenis in relatie tot de samenleving en de bredere vraag naar een goed leven. Dat vroeg volgens de NSvP-oprichters om methoden die ruimte boden voor ontmoeting, reflectie en inzicht; niet om mensen vast te leggen in eigenschappen of van buitenaf hun toekomst te bepalen, maar om te verhelderen hoe interesses en capaciteiten betekenisvol konden worden ingezet in een maatschappelijke context.

Vanaf de jaren tachtig raakte die normatieve vraag naar de ‘goede loopbaan’ op de achtergrond. Werk en loopbanen werden steeds sterker economisch gepositioneerd, met een focus op individueel loopbaansucces en de concurrentiekracht van de economie als geheel. De verantwoordelijkheid voor leren en ontwikkelen en een succesvolle loopbaan kwam bovendien in toenemende mate bij het individu te liggen, met nadruk op individuele prestaties, blijvende inzetbaarheid en concurrentiekracht.

Opvallend genoeg is de vraag naar een *goede loopbaan* op dit moment opnieuw actueel. In een arbeidsmarkt die wordt gekenmerkt door structurele krapte groeit de aandacht voor het maatschappelijke belang van werk en werkenden. Tegelijk zoeken veel jongeren en werkenden zelf naar betekenis, zingeving en hun bijdrage aan een gewenste toekomst, ook via hun werk. Deze whitepaper sluit daarmee naadloos aan bij de actuele ontwikkelingen.

Centraal staat de spanning tussen persoonlijke fit en sociale fit: tussen individuele wensen en maatschappelijke relevantie. Jouke laat zien dat deze benaderingen niet uitsluitend als een paradox tegenover elkaar staan, maar ook (tijdelijk) te verbinden zijn, zonder hun spanning op te heffen. Dat leidt tot een perspectief op responsieve loopbanen, waarin persoonlijke interesses, de behoefte aan betekenisgeving en maatschappelijke behoeften niet los van elkaar worden gezien, maar als krachten die in elke loopbaan een rol spelen.

Jouke Post levert met deze verkenning een waardevolle bijdrage aan het maatschappelijke debat. Hij benadert de vraag naar goede loopbanen multidisciplinair en eclecticisch en verbindt historische, filosofische, psychologische en sociologische perspectieven om de gelaagdheid van het vraagstuk inzichtelijk te maken. Op een persoonlijke en toegankelijke manier neemt Jouke de lezer mee in zijn eigen zoektocht om ogenschijnlijk tegenstellende benaderingen te overbruggen.

Deze publicatie moet gelezen worden als een uitnodiging tot reflectie. Het is een oproep het vakgebied nadrukkelijker in een maatschappelijke context te positioneren. Tegelijk daagt het de praktijk uit om met deze inzichten aan de slag te gaan en nieuwe vormen van begeleiding te ontwikkelen waarin het persoonlijke en het maatschappelijke belang op een toekomstbestendige en betekenisvolle manier samenkomen.

Ik hoop van harte dat deze verkenning inspireert tot denken én doen, en daarmee aansluit bij de pioniersgeest waarmee de oprichters van de NSvP hun maatschappelijk relevante werk vormgaven.

Sonia Sjollema,
Directeur NSvP

Inhoud

1. Inleiding	9
2. Keuzevrijheid onder de loep	12
3. Loopbanen: twee soorten fit	14
4. Sociale en persoonlijke fit: een beknopt historisch perspectief	18
5. Arbeid in crisis?	23
6. De politieke orde: individu en gemeenschap	26
7. De balans: waar staan we nu?	30
8. Sturen op schaarste?	32
9. De morele dimensie van loopbanen	35
10. Waardengedreven loopbaanbegeleiding	38
11. De uitdaging voor beleid, theorie en praktijk: vormgeven aan responsieve loobanen	40
12. Epiloog	44
13. Praktijkboxen	46
Literatuurlijst	52
Over de auteur	54



1. Inleiding

"Geen stap in het leven, tenzij het de keuze van een man of vrouw is, is belangrijker dan de keuze van een beroep. De verstandige keuze van het bedrijf, het beroep, de handel of de professie waaraan men zijn leven wil wijden en de optimale ontwikkeling in het gekozen gebied, zijn zaken van het grootste belang voor jonge mannen en voor het publiek."

Dit citaat is afkomstig uit het eerste wetenschappelijke boek over beroepskeuzebegeleiding, te weten *Choosing a Vocation* van Frank Parsons (1909).

We herkennen de sporen van de tijdgeest: er wordt alleen over jongens en een eenmalige keuze gesproken. Het boek werd een jaar na het overlijden van Parsons gepubliceerd en geldt sindsdien als een mijlpaal in de geschiedenis van loopbaanbegeleiding. Parsons was een sociaal bewogen activist; hij zag beroepskeuze en loopbaanbegeleiding als een krachtig instrument voor sociale rechtvaardigheid en maatschappelijke vooruitgang. Zijn werk richtte zich expliciet op het ondersteunen van groepen die in zijn tijd vaak werden buitengesloten of benadeeld, zoals jongeren, vrouwen, armen en immigranten. Hij was ervan overtuigd dat iedereen, ongeacht achtergrond, recht had op gelijke kansen om zijn of haar talenten te ontwikkelen en een zinvolle plek op de arbeidsmarkt te vinden. Een bewuste keuze voor een beroep kon daar een sleutelrol in spelen. Het eerste kwart van de 20ste eeuw kende meer bevoegen wegbereiders in dit prille werkveld.

Josephine Levy-Rathenau (1877-1921) is een invloedrijke Duitse vrouwenrechtenactiviste en grondlegger van de sociale arbeid en beroepsvoorlichting voor vrouwen. In Nederland geldt David van Lennep (1896-1982) als één van de pioniers van de psychotechniek, de voorloper van de arbeids- en organisatiepsychologie. Hij was de oprichter en eerste directeur van het Utrechtse Bureau voor Beroepskeuze in 1925, dat uitgroeide tot de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP). Gemeenschappelijk kenmerk van deze internationale initiatieven is de wens om systematisch én wetenschappelijk na te denken over de keuze van een beroep en mensen daarbij concreet te ondersteunen via gesprekken en tests. Onderliggende gedachte was dat mensen en beroepen bij elkaar zouden moeten passen en dat het doorgronden van de persoonlijke kenmerken van mensen de grondslag vormde voor zo'n 'geschikte' beroepskeuze. Van Lennep is ook de ontwikkelaar van de Vier Platen Test, een sterk subjectief gerichte projectietest.

Bij de ontwikkeling van deze Vier Platen Test werd hij geïnspireerd door het gedachtegoed van de Franse filosoof Jean-Paul Sartre. In plaats van mensen te reduceren tot objectieve scores of eigenschappen, zoals in de traditionele, op de Amerikaanse legerpsychologie gebaseerde testpsychologie, richtte Van Lennep zich op de innerlijke wereld en de unieke drijfveren van het individu. Zijn projectietest gaf ruimte aan de verbeelding en de keuzevrijheid van de deelnemer: proefpersonen mochten zelf bepalen hoe en in welke volgorde zij de getoonde afbeeldingen in een eigen verhaal verwerkten. Dit deed een beroep op persoonlijke expressie en benadrukte de vrijheid én verantwoordelijkheid van de mens om betekenis te geven aan zijn eigen leven, geheel in lijn met Sartres existentialistische filosofie. Interessant is dat Van Lennep zo geraakt was door het (radicale) gedachtegoed van Sartre dat

hij direct na de bevrijding in 1945 naar Parijs is gereisd om Sartre te ontmoeten en een lezing van de Franse filosoof in Utrecht arrangeerde.¹ Deze whitepaper verschijnt ter gelegenheid van het 100-jarig bestaan van de NSvP (Nederlandse Stichting voor Psychotechniek), dat inmiddels een vermogensfonds is en initiatieven rond waardevol werk stimuleert. Ook in deze tekst zullen de thema's vrijheid en verantwoordelijkheid een prominente plek innemen. Dat de vrijheid van studie- en beroepskeuze die Van Lennep bepleitte nog altijd actueel is, maar de laatste jaren óók kritisch wordt bevraagd, blijkt uit titels van recente publicaties. Voorbeelden zijn:

'Denktank pleit voor inperking vrije studiekeuze'², 'Maak vrije studiekeuze niet ondergeschikt aan wensen van de arbeidsmarkt'³ en 'Sturen op onderwijskeuze lost arbeidsmarkt krapte slechts deels op'⁴.

¹ Wim Berkelaar, "Wij vinden hier een overheersing van de wanhoop". Nederland en Jean-Paul Sartre, 1938-1950," gepubliceerd 2 februari 2015, geraadpleegd 2 februari 2015, <https://wimberkelaar.com/2015/02/02/nederland-en-jean-paul-sartre-1938-1950-wij-vinden-hier-een-overheersing-van-de-wanhoop/>.

² FD.nl, "Denktank pleit voor inperking vrije studiekeuze," geraadpleegd 10 december 2025, <https://fd.nl/economie/1543877/denktank-pleit-voor-inperking-vrije-studiekeuze>.

³ Hoger Onderwijs Persbureau (HOP), "Onderwijsraad: 'Maak vrije studiekeuze niet ondergeschikt aan wensen van de arbeidsmarkt'," Vox, 24 februari 2025, <https://www.voxweb.nl/nieuws/onderwijsraad-maak-vrije-studiekeuze-niet-ondergeschikt-aan-wensen-van-de-arbeidsmarkt>.

⁴ André de Moor, Thijs Noordzij, Reinoud Hamming en Cheyenne Ramada, "Sturen op onderwijskeuze lost arbeidsmarkt krapte slechts deels op," ESB, 22 augustus 2024, <https://esb.nu/sturen-op-onderwijskeuze-lost-arbeidsmarkt-krapte-slechts-deels-op/>.

Deze nieuwsberichten weerspiegelen een toegenomen spanning tussen het individuele en het collectieve belang. We zijn de afgelopen 100 jaar ruimschoots gewend én verknocht geraakt aan onze (Satriaanse) vrijheid van beroeps- en loopbaankeuze, beklemtoond door een pionier als Van Lennep. Maar door de huidige arbeidsmarktcrisis en sectorale tekorten lijkt die verworven vrijheid inmiddels tegen haar grenzen aan te lopen. Deze tekorten hebben immers onder andere tot gevolg dat de continuïteit van bepaalde sectoren in het gedrang komt. *'Gansch het raderwerk'* van de onderwijs-arbeidsmarkt piept en kraakt. De meest nijpende tekorten zijn bekend: zorg, techniek, onderwijs en de energietransitie. De 'leveringszekerheid' in deze sectoren komt onder druk te staan, met voor iedereen gevolgen in het dagelijks leven. Krijg ik nog wel kraamhulp? Kan mijn verbouwing plaatsvinden binnen het gewenste tijdsbestek? Vind ik een installatietechnicus voor mijn defecte cv-ketel? Dat deze continuïteit ook in de komende decennia een stevig aandachtspunt zal blijven blijkt bijvoorbeeld uit een prognose van de personeelsbehoefte in de zorg. In 2040 zou ongeveer 1 op de 4 Nederlanders in de zorg werkzaam moeten zijn om aan de vraag te voldoen.⁵

⁵ "Als we niks doen, is in 2040 25% van Nederland ouder dan 65 en werkt 25% in de zorg," *Nieuwscheckers*, geraadpleegd 3 december 2025, <https://nieuwscheckers.nl/als-we-niks-doen-is-in-2040-25-van-nederland-ouder-dan-65-en-werkt-25-in-de-zorg/>.

2. Keuzevrijheid onder de loep

De centrale stelling van deze whitepaper is dat onze vrijheid van studie- en loopbaankeuze in de komende decennia kritisch tegen het licht zal moeten worden gehouden. Deze keuzevrijheid dient te worden verbonden aan de noodzaak om collectieve en sectorale continuïteit op de arbeidsmarkt te behouden. De verhouding tussen individuele vrijheid ('het willen') en collectieve noodzakelijkheid ('het moeten') vraagt nadere afstemming, dialoog en fundamentele (beleids) keuzes. Deze verhouding vormt geen tegenstelling, maar een gezamenlijk en gedeeld belang. Onderdeel van deze afstemming is een herwaardering van werk: hoe kijken we naar werk, hoe geven we het vorm en wat is de maatschappelijke waardering en ook beloning? Dit is zowel een complexe als een urgente uitdaging, die het directe belang van alle burgers raakt.

Het thema van de vrijheid roept nieuwe vragen op, bijvoorbeeld:

- Laten individuele keuzes zich wel zo makkelijk beleidsmatig sturen of 'nudgen'? Dit is de vraag naar de mogelijkheden van overheids- en beleidssturing;
 - Moet het primair een morele oproep zijn aan individuen om hun loopbaan in een *bepaalde* richting te laten verlopen, zoals o.a. Rutger Bregman bepleit in zijn boek *Morele ambitie*?
 - Vraagt begrensde vrijheid van ons om op het collectieve en politieke niveau andere keuzes te maken en bijvoorbeeld bepaalde arbeid te *ontmoedigen*, zoals emeritus-hoogleraar Paul de Beer bepleit?⁶
- Welke uitdagingen stelt die nieuwe verhouding tussen vrijheid en verantwoordelijkheid aan professionals op het terrein van mens en arbeid, zoals arbeids- en organisatiepsychologen, loopbaanbegeleiders, arbeidsdeskundigen en jobcoaches? Wat kunnen of moeten deze professionals anders, beter of minder gaan doen in hun dagelijkse praktijk?

⁶ De Groene Amsterdammer, "Wat nu als de arbeidsmarkt een mythe is?" 16 maart 2023, <https://www.groene.nl/artikel/wat-nu-als-de-arbeidsmarkt-een-mythe-is>.

De opbouw van deze whitepaper is als volgt:

We beginnen met een historisch perspectief op loopbanen en beroepskeuze, waarin de verschuiving van sociale fit (werken vanuit maatschappelijke noodzaak) naar persoonlijke fit (werken vanuit individuele wensen en waarden) wordt geschetst. Vervolgens zoomen we in op de actuele context: de structurele krapte op de arbeidsmarkt, de toenemende mismatches en de politieke discussie over sturing op studiekeuze en beroepskeuze.

Daarna verkennen we de morele en politieke dimensies van werk en loopbanen. Wat kunnen we verstaan onder een 'goede loopbaan'?⁷ Hoe verbinden we het persoonlijke en het maatschappelijke belang op een manier die toekomstbestendig en betekenisvol is? Deze vragen leiden tot een pleidooi voor waardengedreven loopbaanbegeleiding, waarin waarden, zingeving en solidariteit een centrale plek krijgen.

Tot slot

We kijken vooruit naar de praktijk. Welke handelingsperspectieven zijn er voor professionals en beleidsmakers, werkzaam in het werkveld van mens en arbeid? Hoe kunnen we responsieve loopbanen stimuleren, waarin ruimte is voor zowel individuele ambities als maatschappelijke continuïteit? De whitepaper sluit af met voorbeelden, oplossingsrichtingen en praktische handvatten die richting geven aan het debat en het handelen in de komende jaren.

Het gaat bij beroepskeuze om een theorie die weliswaar grotendeels door psychologen is ontwikkeld, maar desondanks geen psychologische theorie is. De psycholoog moet daarom aan de theorie bijdragen in een breder kader, samen met andere wetenschappers. Eenvoudig is dat niet. Elke wetenschap heeft zijn eigen benadering van het probleem, zodat men te maken krijgt met de integratie van fundamenteel verschillende zienswijzen. Dat betreft sociologie, psychologie, economie en toevalstheorie.

Sies Wiegersma, hoogleraar beroepskeuzepsychologie in zijn afscheidsrede 'Een gespleten ontwikkeling' (1990).

⁷ Met dank aan mijn Saxioncollega Olof de Graaf die tijdens een interne bijeenkomst van ons lectoraat *Employability Transition* deze voor mij nieuwe vraag stelde en daardoor mijn interesse voor dit morele perspectief op loopbanen aanwakkerde.

3. Loopbanen: twee soorten fit

Loopbanen spelen zich af op het snijvlak van individu en samenleving. Enerzijds is er het aanbod van arbeid, dus de kiezende scholier, student, werkende of werkzoekende. Anderzijds is er de vraag naar arbeid: een set van taken, vanuit baan, organisatie of opdrachtgever. De Vos⁸ duidt loopbanen aan als een speelveld. In het licht van het thema van deze whitepaper is de loopbaan óók en zelfs beter op te vatten als een spanningsveld, namelijk tussen het individu op microniveau en de context op meso- (o.a. arbeidsorganisatie) én macroniveau (samenleving, economie). Dat wat nodig en nuttig is in de collectieve sfeer (bijv. vakmensen voor groene banen) is niet vanzelfsprekend in overeenstemming met wat mensen graag willen of kunnen gaan doen op het individuele niveau van werk en (beroeps)opleiding.

Loopbanen hebben betrekking op de klassieke vraag 'Wie doet wat en op welke gronden?'. Deze vraag betreft de arbeidsdeling of -allocatie: de verdeling van bepaald werk ('wat') over bepaalde mensen ('wie'). Arbeids(ver)deling zullen we in deze whitepaper primair opvatten als een matchingsvraagstuk. De onderling verwante begrippen matching, Persons-Environment (P-E) Fit, passendheid en geschiktheid wijzen op een beoogde, optimale afstemming tussen individuele kenmerken (o.a. bekwaamheden, interesses) en uit te voeren taken, banen of beroepen. De wetenschappelijke oorsprong van de matchings- en P-E fit-benaderingen kan worden herleid tot de eerder genoemde Frank Parsons. Hij ontwikkelde een theorie van matching, die geldt als een van de mijlpalen van theorie en praktijk. Onderzoek toont aan dat een goede fit van een persoon met bijvoorbeeld een functie of organisatie samenhangt met positieve uitkomsten zoals

tevredenheid, prestaties en minder verloop. Dit heeft onder andere geleid tot de ontwikkeling van nauwkeurige kwantitatieve meetinstrumenten voor de mate van fit.

De matchingstheorie is vaak bekritiseerd vanwege haar reductionisme en beperkte blik op de dynamiek tussen persoon en werkomgeving. Deze kritiek richt zich onder andere op de geringe aandacht voor de vraag hoe mensen fit subjectief en meer holistisch ervaren. Toch blijft het concept van P-E fit in de praktijk invloedrijk: veel loopbaanmethoden en HR-instrumenten zijn erop gebaseerd. Matching is dus nog altijd relevant, maar wel vanuit een meer dynamisch perspectief. De inmiddels wijd verspreide toepassing van artificiële intelligentie in de matchings- en skills-technologie maakt bovendien een meer fijnmaziger afstemming mogelijk, passend bij de vloeibare arbeidsmarkt van de 21e eeuw.

⁸ Ans de Vos, *Loopbanen in beweging: 10 wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid*, 1e druk, (Leuven: Acco, 2016).

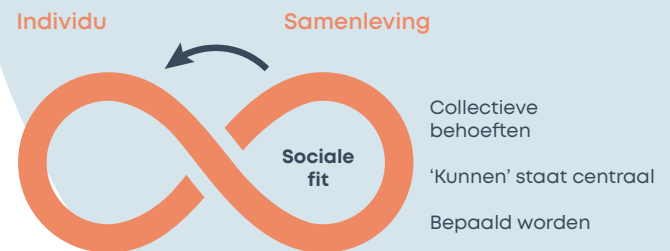
Het concept van matching biedt ons aanknopingspunten voor een analyse van moderne loopbanen vanuit het perspectief van geschiktheid, rechtvaardigheid en arbeidsmarktkrapte. Een grondige en innovatieve uitwerking van het concept van 'fit' is te vinden in *Just work* (2004) van de politiek filosoof Russel Muirhead⁹, waarin hij twee soorten fit onderscheidt: **sociale fit** en **persoonlijke fit**. Omdat deze beide soorten fit een belangrijke conceptuele kapstok bieden om het spanningsveld tussen vrijheid en verantwoordelijkheid in loopbanen in beeld te brengen, worden ze hieronder verder toegelicht.

Het concept van *sociale fit* draait om de afstemming van individuele capaciteiten op maatschappelijke taken, met als doel een zo groot mogelijke bijdrage aan het algemeen welzijn. Hierbij ligt het accent niet op de individuele voorkeur, maar op de maatschappelijke noodzaak: de 'keuze' voor het werk dat iemand doet, wordt in belangrijke mate bepaald door wat de samenleving nodig heeft en waarvoor iemand 'geschikt' wordt geacht. Historisch vindt dit idee zijn wortels bij Plato, die stelde dat mensen op basis van hun natuurlijke aanleg een vaste rol in de samenleving *moeten vervullen* - en dat een politiek systeem hiervoor als rechtvaardiging kan dienen. In de tijd van Plato had sociale fit dus ook dit karakter van determinatie of externe bepaling en was de keuzeruimte zeer beperkt. In moderne samenlevingen nemen markten deze rol deels over, zo stelt Muirhead: zij verdelen werk op basis van de vraag naar arbeid, efficiëntie, effectiviteit en winst, doorgaans zonder dwang.

Toch blijven ook in onze tijd structurele beperkingen bestaan:

individuele voorkeuren, een rechtvaardige beloning en menselijke waardigheid zijn in veel werk van ondergeschikt belang. Denk aan het werk dat arbeidsmigranten doen in de glastuinbouw. Wie een realistisch beeld wil zien van de ongemakkelijke waarheid van sociale fit kan terecht bij de film 'On Falling'¹⁰. We volgen het leven van Aurora, orderpicker in een distributiecentrum, op de voet. Het (controle) systeem van haar werk leidt tot schrijnende taferelen.

Sociale fit kent dus ook in onze tijd nog altijd sterke schaduwkanten. Externe bepaling dan wel beperkte ruimte van loopbaankeuzes vormen het uitgangspunt van *sociale fit*: mensen worden primair ingezet op hun bruikbaarheid en nut voor het grote geheel, d.w.z. de samenleving en de economie.



Figuur 1. Kenmerken van sociale fit

⁹ Muirhead, R. *Just Work*. Harvard University Press.2024

¹⁰ International Film Festival Rotterdam (IFFR), "On Falling," geraadpleegd 10 december 2025, <https://iffr.com/nl/iffr/2025/films/on-falling>.

Persoonlijke fit accentueert de mate waarin werk aansluit bij de behoeften, verlangens en waarden van het individu en draait juist om wat het werk voor het individu betekent. Het erkent dat iemand zelfs in een maatschappelijk nuttige rol zich toch ongelukkig of leeg kan voelen, als het werk geen ruimte biedt voor persoonlijke groei, autonomie of zingeving.

Werken binnen je rol ('moeten') is niet genoeg: het werk moet ook aansluiten op wie je bent en wat je nodig hebt om te bloeien ('willen'). De relatie met *vrijheid* is in dit concept essentieel: persoonlijke fit benadrukt dat mensen recht hebben op werk waarin ze zichzelf kunnen zijn en zich kunnen ontwikkelen.

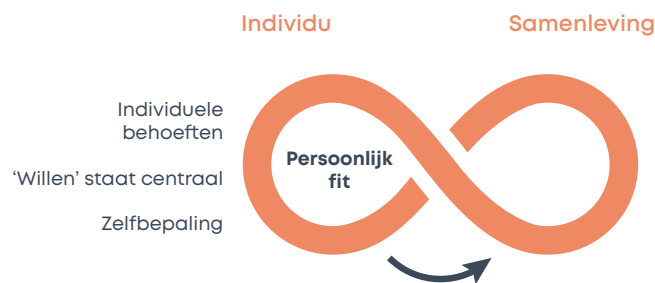
Het verzet zich tegen het idee dat mensen louter ingezet mogen worden voor externe doelen - zoals productiviteit of collectief nut - zonder oog voor hun innerlijk leven.

Centraal staat de democratische waarde dat elk individu een eigen leven te leiden heeft. In dit opzicht is persoonlijke fit nauw verbonden met begrippen die we verderop nog zullen tegenkomen, zoals (morele) autonomie, loopbaanzelfregie en individuele waardigheid.

Sociale fit en persoonlijke fit zijn zowel tegengesteld als complementair; ze kunnen ook tegelijkertijd worden gehanteerd. De huidige arbeidsmarktcrisis, waarin zich diverse mismatches voordoen in de kwantitatieve en kwalitatieve aansluiting van het aanbod en de vraag naar arbeid, brengt de spanning tussen de sociale fit en de persoonlijke fit scherp aan het licht. Sociale fit heeft namelijk

als voornaamste uitgangspunt het macro- en mesoniveau: wat is er nodig voor de continuïteit van de levering van producten en diensten? Welke personeelsbehoeften zijn er in bepaalde sectoren en/of regio's, zowel in het heden als in de nabije toekomst en hoe spelen bijvoorbeeld onderwijsinstellingen en intermediairs op de arbeidsmarkt hier op in? Bij sociale fit is de primaire invalshoek wat wij *moeten doen* voor de samenleving; het collectieve belang. Dat wat nuttig en nodig is voor het collectief ('the common good') is bepalend en sturend.

De persoonlijke fit betreft het microniveau van individuele loopbaanontwikkeling, gedurende de gehele loopbaan, waarin keuzes worden gemaakt op basis van persoonlijke voorkeuren en afwegingen. Persoonlijke fit optimaliseert het individuele willen en legt dat willen óók op als verwachtingen en eisen aan de inhoud, condities en de opbrengsten van ons werk. De Waarde van Werk Monitor bevestigt deze nadruk op persoonlijke fit: 'leuk werk' draagt het sterkst bij



Figuur 2. Kenmerken van persoonlijke fit

¹¹ *Waarde van Werk – Kennis en inzicht in de waardering van werk*, geraadpleegd 3 december 2025. <https://www.waardevanwerk.eu/>.

¹² Jacques van Hoof, *Werken moet wel leuk zijn.:Arbeidswensen van Nederlanders*. (Assen: Van Gorcum. 1999).

aan de tevredenheid van mensen over hun werk¹¹. *Werk(en)* moet wel leuk zijn is de veelzeggende titel van een boek van de arbeidswensen van Nederlanders¹².

Moeten is dus bij voorkeur willen.

Het onderscheid tussen sociale en persoonlijke fit maakt zichtbaar dat werk en loopbanen complexe en gelaagde fenomenen zijn, waarin soms tegengestelde belangen en krachten samenkomen. Her en der valt deze spanning, waarin onze vrijheid van beroepskeuze in het gedrang lijkt te komen, ook al in het publieke debat te beluisteren. *'Wat als je je beroep niet meer mag kiezen?'* luidde de titel van een lezing tijdens een Studium Generale, met als ondertitel: *'Krijgt later iedereen een baan toebedeeld?'*¹³ De oplettende lezer beluistert in de uitdrukking 'krijgt toebedeeld' de echo van de (Platoonse) orde van de sociale fit.



Mijns inziens ben ik dikwijls schatrijk, niet in geld - doch rijk omdat ik mijn werk gevonden heb - iets waar ik met hart en ziel voor leef en dat bezieling en betekenis aan het leven geeft.

Bakker, N. (red). Troost voor bedroefde harten. Brieven van Vincent van Gogh. Prometheus. Brief 327. 2020.

¹³ Studium Generale Universiteit Utrecht, "Wat als je je beroep niet meer mag kiezen?" geraadpleegd 3 december 2025. <https://www.sg.uu.nl/video/2021/11/futuristen-4-wat-als-je-je-beroep-niet-meer-mag-kiezen>

4. Sociale en persoonlijke fit: een beknopt historisch perspectief

Hoe verhoudt deze indeling van Muirhead in sociale en persoonlijke fit zich tot de maatschappij als geheel, waaronder de politieke inrichting van de samenleving? Loopbanen én levenslopen zijn immers altijd gevat binnen de kaders van politieke en sociale (machts)verhoudingen. De afgelopen decennia is er veel meer aandacht ontstaan voor deze politieke dimensies van loopbanen en loopbaanbegeleiding. Een veel aangehaald citaat is dat van de Engelse loopbaanwetenschapper en hoogleraar Tony Watts:

“Loopbaanbegeleiding en -voorlichting is een zeer politiek proces. Het speelt zich af op het snijvlak tussen het individu en de samenleving, tussen het zelf en kansen, tussen ambitie en realisme. Het vergemakkelijkt de verdeling van kansen in het leven. In een samenleving waarin deze kansen ongelijk verdeeld zijn, rijst de vraag of loopbaanbegeleiding en -voorlichting deze ongelijkheid versterkt of juist vermindert.”¹⁴

In de kern gaat het om de vraag hoe loopbanen zijn ingebed in een politieke orde en op welke manier die inrichting invloed dan wel macht uitoefent op zowel de individuele kansen en mogelijkheden van burgers als de rolopvatting van professionals in dit domein.

In de periode vanaf de oudheid tot en met de middeleeuwen, waarin de sociale fit het dominante sturingsprincipe van werk en loopbanen vormde, werd de maatschappelijke en politieke orde niet of nauwelijks ter discussie gesteld. Mensen schikten zich in een door God geschapen of door de politieke elite gecreëerde orde en hiërarchie. Vóór de komst van de moderne wetenschap in de 16e eeuw werd de hele werkelijkheid doorgaans gezien als een betekenisvol en samenhangend geheel, waarin ook de mens zijn natuurlijke plaats en functie had. In die orde kende alles een vaste essentie en doel (telos). Hierdoor golden sociale rollen - zoals die van man of vrouw, en zeker ook het beroep - als natuurlijk en onveranderlijk en werden ze vanaf de geboorte als vaststaand beschouwd. Deze descriptieve orde, de maatschappelijke positie bij de geboorte, viel samen met wat iemand hoorde te zijn, de normatieve orde, dus de politieke of religieuze moraal. Dit samenvallen van de descriptieve en de normatieve orde is typisch voor deze tijdsperiode. Er bestond daardoor ook relatief weinig spanning of discrepantie tussen de sociale fit en de persoonlijke fit.

¹⁴ Tony Watts, *Career Development Policy & Practice: The Tony Watts Reader* (Godalming: NICEC Ltd., 2016), 171.

In de grondige en lezenswaardige studie *'Der Beruf'* wordt het voorzichtige ontkiemen van het denken in termen van persoonlijke fit getraceerd¹⁵. Eén van de eerste teksten die de geest van persoonlijke fit weerspiegelt is van de hand van Levinus Lemnius (1505-1568), een vooraanstaande Nederlandse arts, filosoof, botanicus en schrijver uit de Renaissance. Lemnius verwierf internationale bekendheid met zijn werk *Occulta Naturae Miracula* (De geheime wonderen van de natuur), gepubliceerd in 1559.

We vinden de eerste sporen van het denken in termen van persoonlijk fit in dit citaat:

*“Daarom, opdat niemand zich onvoorzichtig verbindt, moet hij een tijd nemen om te beraadslagen, welk beroep van het leven hij wil ingaan, voordat hij het aanneemt. In welke beraadslaging iedereen naar zijn eigen natuur moet kijken, of deze, naast de toegepaste vlijt van zijn beroep, ook standvastig in hetzelfde leven kan volharden.”*¹⁶

De eisen en het moeten van het beroep ('toegepaste vlijt' en 'standvastig') worden hier tastenderwijs gekoppeld aan de eigenheid en het willen ('zijn eigen natuur' en 'wil ingaan'). Lemnius zag de keuze van een beroep als een individuele wilsdaad, waarbij voorafgaande raadpleging en zelfonderzoek nodig waren. Hoewel Lemnius zijn opvattingen ook nog verbond met de goddelijke voorzienigheid - namelijk dat God de roeping had gegeven - vormden zijn ideeën over de rol van de natuurlijke aanleg en een weloverwogen keuze een

belangrijke stap weg van een puur door geboorte of goddelijke beschikking bepaalde beroepskeuze (sociale fit), in de richting van persoonlijke fit. Deze 'vrije beroepskeuze' is in de eeuwen daarna geëvolueerd tot een fundamenteel recht dat gebaseerd is op individuele aanleg, eigenschappen en zelfbeschikking en dat essentieel wordt geacht voor het persoonlijk welzijn en maatschappelijke integratie. Met name in de 19e eeuw vindt in de sociale hiërarchie in onder meer West-Europa een gestage omslag plaats. *'La carrière ouverte aux talents'* is een beroemde uitspraak van Napoleon en geeft allereerst uitdrukking aan zijn eigen loopbaan, waarin hij gaandeweg is opgeklimmen vanuit een milieu van verarmde adel tot keizer¹⁷. Daarnaast weerspiegelt zijn uitspraak de optimistische geest van een nieuw tijdperk, waarin niet zozeer afkomst, maar talent en prestaties de maatschappelijke positie bepalen. Er ontstaat ruimte voor persoonlijke ontplooiing en dit biedt kansen voor sociale mobiliteit. Onderwijs krijgt in deze nieuwe, emancipatoire dynamiek een sleutelmacht.

Vanaf de 19e eeuw vormt de persoonlijke fit gaandeweg steeds meer het dominante uitgangspunt bij de loopbaanoriëntatie van burgers. Deze overgang wordt in de loop van de 20e eeuw versterkt door het sociologische proces van individualisering. Als gevolg van structurele ontwikkelingen in de samenleving wordt de bepalende invloed van collectieve instituties (kerk, vakbond, politieke partij) en tradities minder en neemt de individuele keuzevrijheid toe.

¹⁵ Gerard Sailmann, *Der Beruf: Eine Begriffsgeschichte*, Histoire 147. (Bielefeld: Transcript Verlag, 2018), <https://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-4549-1/der-beruf/>

¹⁶ Sailmann, *Der Beruf*, 73.

¹⁷ "Didactief | La carrière ouverte aux talents," geraadpleegd 3 december 2025, <https://didactiefonline.nl/artikelen/la-carriere-ouverte-aux-talents>

Levenslopen verlopen steeds minder vanzelf en bieden ruimte voor keuzes en reflectie. Het 'willen' wordt daarmee paradoxaal genoeg óók weer een 'moeten'. *"We zijn gedoemd tot vrijheid"*, zegt Sartre. En ook: *"We hebben geen keuze dan te kiezen"*.¹⁸

Anno 2026 zijn we ruimschoots gewend aan deze verworven vrijheid om onze school, baan en loopbaan te willen, te mogen én te kunnen kiezen, binnen uiteraard nog altijd de grenzen van de eerdergenoemde bepalende kenmerken (zoals afkomst). Dit sturen van de eigen loopbaanontwikkeling heeft een steeds prominenter plekje gekregen op de agenda van de beroepsbevolking. Waar in het begin van de 20ste eeuw een eenmalige beroepskeuze doorgaans nog volstond voor een grotendeels stabiele en bedrijfs- of sectorgebonden loopbaan, heeft de arbeidsmarkt sinds ca. 1980 een fundamentele transformatie doorgemaakt. Technologische, politieke en sociaaleconomische ontwikkelingen hebben geleid tot een toenemende nadruk op loopbaanzelfregie, zowel vrijwillig als noodgedwongen. In het eerste kwart van de 21e eeuw heeft deze ontwikkeling zich verder doorgezet naar het toenemend belang van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO), aangedreven door de groeiende dynamiek op de arbeidsmarkt. Dit vraagt van burgers een voortdurende reflectie op de klassieke loopbaanvragen: wat wil ik, wat kan ik, en welke stappen zet ik in mijn werkende leven?

In deze recente definitie van een Leven Lang Ontwikkelen komt de 'alomtegenwoordigheid' van deze noodzaak tot ontwikkeling goed tot uitdrukking:

*"het gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en de toekomst."*¹⁹

¹⁸ Jean-Paul Sartre, *Existentialisme is een humanisme*, vert. Ger Groot (Groningen: Noordboek Filosofie, 2024).

¹⁹ Marinka Kuijpers en A. Draaisma, *Loopbaangericht leven lang ontwikkelen: economisch en zingevingperspectief voor nu en de toekomst* (onderzoeksrapport, Bijzondere Leerstoel Leeromgeving & -loopbanen, 2020), 66.



*Voorafgaand aan je leven betekent het leven niets,
het is aan jou daaraan zin te geven en waarde is
niets anders dan de zin waarvoor je kiest.*

*Jean-Paul Sartre. (1945). Existentialisme is een
humanisme. Noordhoek. p.65.*



5. Arbeid in crisis?

De huidige arbeidsmarktcrisis is niet volledig te herleiden tot de coronacrisis, maar de pandemie was wél een belangrijke katalysator. Door de coronacrisis kwamen structurele tekorten scherper aan het licht en ontstond de structurele krapte die we sinds 2021-2022 kennen. Deze tekorten worden veroorzaakt door een combinatie van demografische veranderingen (zoals vergrijzing en ontgroening), een versnelde economische heropleving na de coronapandemie en onvoldoende instroom van nieuwe arbeidskrachten. Hierdoor kunnen sectoren als zorg, techniek, onderwijs en ICT hun vacatures niet vervullen, wat leidt tot maatschappelijke problemen zoals zorgwachlijsten en uitgestelde bouwprojecten. Vanuit ons gecombineerde perspectief van loopbaanontwikkeling en arbeidsdeling is de crisis vooral te interpreteren als een combinatie van een *kwantitatieve* mismatch (niet genoeg mensen voor bepaalde banen) en een *kwalitatieve* mismatch (niet de 'juiste', d.w.z. geschikte mensen voor bepaalde banen). De in-, door- en uitstroom van personeel in bepaalde sectoren en regio's verloopt verre van optimaal en leidt tot allerlei urgente knelpunten. Een historisch unieke situatie volgens Rob Witjes, hoofd arbeidsmarktinformatie van het UWV.²⁰

Parallel aan en zeker ook gevoed door deze krapte is in het publieke debat veel aandacht voor de zogenaamde 'systeemrelevantie' van bepaalde beroepen en sectoren.

De waarde van beroepen en sectoren werd tijdens de pandemie op een nieuwe manier belicht: sommige beroepen bleken 'essentieel' en 'cruciaal', dat wil zeggen onmisbaar voor het functioneren van de samenleving. In het kielzog van dit onderscheid valt regelmatig de negatieve term 'bullshitbanen', een begrip dat gemunt is door de antropoloog David Graeber. Een bullshitbaan definieert Graeber als een baan waarvan de werknemer zelf denkt dat die geen zinvolle bijdrage levert aan de samenleving. Hoewel de wetenschappelijke onderbouwing van het concept van de bullshitbaan ronduit gebrekkig is²¹, vindt de term gretig aftrek. In de ogen van velen voegen bepaalde functies en taken nauwelijks tot geen waarde toe aan het collectief. Te denken valt aan de maaltijdbezorger of de 'zoveelste coach'.

De krapte en de schaarste hebben dus tot gevolg gehad dat banen, beroepen, sectoren en loopbaankeuzes steeds vaker kritisch tegen het licht worden gehouden, zowel in positieve zin ('essentieel') als in negatieve zin ('bullshit'). We vragen ons scherper dan in eerdere decennia af wat de toegevoegde waarde en het nut van bepaald werk daadwerkelijk is. Moeten we het werk dat we zelf niet meer willen doen, zoals de glastuinbouw, nog wel blijven organiseren? En als er dan zoveel tekorten zijn, moeten we mensen die werk doen dat niet nuttig en nodig lijkt, zoals maaltijdbezorgers, influencers of 'YouTubers', gaan stimuleren nuttiger werk te gaan zoeken in de zorg of de bouw?

²⁰ Paul van Liempt, *Blauwe boorden bonanza: Waarom de werkende klasse op een goudmijn zit* (Amsterdam: Volt, 2025).

²¹ Frank D. Pot, "Onderzoek naar bullshit jobs: 'Jumping to conclusions'," *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 38, nr. 1 (2022): 4-17, <https://doi.org/10.5117/TVA2022.1.002.POT.>

De NSvP vat deze gedachtegang pakkend samen onder de titel:

'Hoe gaan we van bullshit- naar bull's eye banen in een krappe arbeidsmarkt?'²²

Ook Hafid Ballafkih, lector aan de Hogeschool van Amsterdam, stelt dat het hoog tijd is voor morele keuzes in arbeidsmarktbeleid²³. Hiermee bedoelt hij fundamentele beslissingen over welke beroepen en diensten essentieel zijn en welke minder belangrijk, gegeven de toenemende personeelstekorten.

Dit is in zijn ogen geen kwestie voor afzonderlijke organisaties, maar een maatschappelijk vraagstuk dat een publiek debat vereist over wat we als samenleving nog wel en niet gedaan willen hebben.

Als we als samenleving niet alles meer kunnen doen, moeten we vooral gaan doen wat er toe doet, zo vat Ballafkih de oplossingsrichting kernachtig samen. Die onvermijdelijke keuzes zijn zeker niet eenvoudig, omdat het gaat om lastige afwegingen tussen bijvoorbeeld de energietransitie, toegankelijke zorg en het tegengaan van cyberterreur. Beleidsmakers en politici kunnen de crisis en de structurele mismatch inmiddels niet langer negeren: er ontstaat behoefte aan een beleidsfilosofie die niet alleen de individuele loopbaan ondersteunt, maar ook rekening houdt met bredere maatschappelijke belangen.

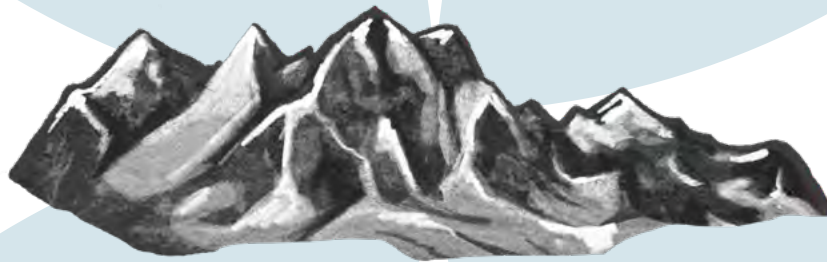
Veel beleids- en sturingsfilosofieën gaan uit van burgers als zelfstandige actoren met een eigen verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling op de arbeidsmarkt. In lijn met het politieke klimaat van het liberalisme geeft de overheid relatief weinig sturing aan de inhoud van loopbaankeuzes of het gewenste type scholing, in de hoopvolle veronderstelling dat individuele keuzes min of meer vanzelf leiden tot collectief wenselijke uitkomsten. Meer concreet: op bijvoorbeeld de arbeidsmarktrelevantie van individuele keuzes wordt niet altijd expliciet gestuurd. Wie de Avondshow van Arjan Lubach^{24,25} over het door de overheid gefinancierde STAP-budget terugkijkt, ziet in hilariteit verpakte ophef over de 'pretbesteding' van deze scholingssubsidie. Er ontstond een verhit maatschappelijk debat over de vraag of gemeenschapsgeld voor scholing wel op deze vrijzinnige en ongerichte manier moest worden ingezet (nagelstylist, wandelcoaching, beleggen) en of dit niet ten koste ging van écht noodzakelijke scholing richting kraptesectoren. Loopbanen en individuele keuzes verlopen dus niet automatisch in de 'goede' richting, d.w.z. de richting die óók in het belang is van het collectief. Het STAP-budget is in 2024 beëindigd, o.a. vanwege de ineffectiviteit ervan. Het is vervangen door regelingen waarbij de besteding aan meer regels is gebonden, en de belangrijkste daarvan betreffen het inrichten van ontwikkelpaden, in cruciale dan wel kraptesectoren. Publiek geld staat in de ogen van velen dus potentieel op gespannen voet met al te private doelen.

²² NSvP, "Hoe gaan we naar Bull's-eye-banen in een krappe arbeidsmarkt?" geraadpleegd 10 december 2025, <https://www.innovatiefinwerk.nl/kennis/hoe-gaan-we-naar-bulls-eye-banen-in-een-krappe-arbeidsmarkt/>

²³ NSvP, "We zullen morele keuzes moeten maken tussen cruciale en niet-cruciale beroepen," geraadpleegd 3 december 2025, <https://www.innovatiefinwerk.nl/kennis/we-komen-op-het-punt-dat-we-morele-keuzes-moeten-maken-tussen-cruciale-en-niet-cruciale-beroepen/>

²⁴ Sartre, *Existentialisme is een humanisme*, 60.

²⁵ YouTube, geraadpleegd 10 december 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=0PChfrOmYus>.



Een menselijk leven wordt gezien als het manifesteren van een potentieel dat tegelijkertijd door deze manifestatie vorm aanneemt; het is niet louter een kwestie van het kopiëren van een extern model of het uitvoeren van een al vaststaand concept.

Charles Taylor (2007). Bronnen van het zelf. Uitgeverij Lemniscaat. p. 497.

6. De politieke orde: individu en gemeenschap

In het voorgaande hebben we gezien dat er op de onderwijs- en arbeidsmarkt in het eerste kwart van de 21e eeuw een nieuwe, scherpe en spanningsvolle tegenstelling is ontstaan tussen enerzijds de vrijheid van individuele beroeps- en loopbaankeuzes en anderzijds de collectieve noodzaak van continuïteit en leveringszekerheid in bepaalde sectoren van de arbeidsmarkt. Anders verwoord is het de spanning tussen zingeving en vrijheid op het individuele en psychologische niveau en nut en noodzaak op het economische en collectieve niveau ('the common good'). Aansluitend bij de indeling van Muirhead gaat het om spanning tussen het eigen belang en persoonlijke fit en het algemene belang en sociale fit.

In loopbanen heeft deze spanning tussen het persoonlijke belang en het algemene belang uiteraard altijd al een rol gespeeld. Een voor ons zeer bruikbare verwoording hiervan vinden we in een tekst die Karl Marx al op 17-jarige leeftijd schreef en waarin hij ingaat op deze twee ogenschijnlijk tegengestelde belangen²⁶. Marx stelt dat het aan de mens zelf is om de positie in de maatschappij te kiezen die het meest bij hem past en van waaruit hij zichzelf en de maatschappij het best kan verheffen.

“Maar de belangrijkste gids die ons moet leiden bij de keuze van een beroep is het welzijn van de mensheid en onze eigen perfectie. Men moet niet denken dat deze twee belangen met elkaar in conflict kunnen zijn, dat het ene het andere zou moeten vernietigen; integendeel, de natuur van de mens is zo gevormd dat hij zijn eigen perfectie alleen kan bereiken door te werken voor de perfectie, voor het welzijn van zijn medemensen.”

De optimistische toonzetting van dit citaat geeft aan dat in de ogen van Marx de eerder genoemde spanning tussen het persoonlijk en het algemeen belang een misvatting is. Hij heeft de sterke overtuiging dat persoonlijke vervulling en duurzaam geluk ('perfectie') alleen bereikt kunnen worden door zich onbaatzuchtig in te zetten voor het welzijn van de hele mensheid. Dit is voor Marx het hoogste niveau van 'waardigheid' dat een beroep kan bieden.

Het standpunt van de jonge Marx, dat deze natuurlijke harmonie van het eigen belang en het algemeen belang veronderstelt, kunnen we bij nader inzien typeren als een wel erg roze bril, gelet op bijvoorbeeld de eerder genoemde perikelen rond het STAP-budget. Individuele en collectieve belangen blijken wel degelijk strijdig te kunnen zijn en stevige discussies op te leveren.

²⁶ Karl Marx, "Reflections of a Young Man on the Choice of a Profession," in *Marx/Engels Collected Works*, vol. 1 (1835–1843), 3–9.

In de ogen van o.a. politiek filosoof Michael Sandel zijn we als gevolg van het dominante politieke klimaat van het (neo)liberalisme in de afgelopen 80 jaar uit het oog verloren waar ons gemeenschappelijk belang en onze collectieve identiteit überhaupt uit bestaat²⁷. De dominante sturingsfilosofie van het economisch en democratisch liberalisme laat doelbewust veel vrijheid en keuzeruimte aan het individu. Dit soort vrijheid wordt ook wel negatieve vrijheid genoemd, dat wil zeggen: geen of zo min mogelijk overheidsbemoeienis. Het vertrouwen in de vrije marktwerking, centraal kenmerk van het (neo)liberalisme, versterkt het individualisme, dat wil zeggen de gerichtheid van burgers op primair het eigen belang en de eigen autonomie. Een tweede effect van de marktwerking en het (neo)liberalisme is dat het morele discussies ('wat is het goede om te doen of te kiezen?') zoveel mogelijk uit het publieke domein bant, vanuit de leidende gedachte dat iedereen het beste voor zichzelf moet, wil én kan bepalen wat goed is. Markten vertonen geen moraal in de vorm van 'opgeheven vingertjes'.

Deze grote politieke ruimte voor de zelfbeschikking en soevereiniteit van het individu verzwakt de maatschappelijke betrokkenheid, zo stelt Sandel. Het gesprek over collectieve waarden en het algemene belang wordt uit de weg gegaan. Ook Francis Fukuyama, politicoloog, wijst meer recent op deze schaduwzijden van het (neo)liberalisme en stelt dat onze vrijheid opnieuw moet worden vormgegeven²⁸.

We moeten werken aan een herwonnen evenwicht tussen individuele autonomie en gemeenschappelijke waarden én aan een balans tussen economische vrijheid en sociale bescherming.

Dit pleidooi voor een nieuw evenwicht sluit naadloos aan bij de visie op arbeid, arbeidsverdeling en solidariteit die Lisa Herzog verwoordt in haar boek *'De toekomst van werk'*²⁹. Zij stelt dat een individualistische opvatting van arbeid, kenmerkend voor economische modellen, veronachtzaamt dat we sterk afhankelijk van elkaar zijn en dat ons werk is ingebed in een complex en samenhangend systeem van arbeidsdeling. Vanuit dit meer systemische perspectief kan arbeidsdeling worden begrepen als bovenal een solidariteitsprincipe, waarbij individuen sociaal afhankelijk zijn van elkaars expertise en vaardigheden. Er is geen arts zonder verpleegkundige, en vice versa, geen aannemer zonder bouwkundig tekenaar; de afhankelijkheden zijn eindeloos. Herzog ziet deze gedeelde en sociale aard van arbeid en onze onderlinge afhankelijkheid als de grondslagen én ook de achilleshiel van onze solidariteit.

Vertalen we deze politieke dimensies naar ons thema van moderne loopbanen dan betekent dit dat deze arbeidsdeling ('wie doet wat en op welke gronden?') juist kan worden benut als een bron van positieve afhankelijkheid en samenhang, die verwijst naar gemeenschappelijkheid en solidariteit.

²⁷ Michael J. Sandel, *Niet alles is te koop: de morele grenzen van marktwerking*, 10e druk, vert. Karl van Klaveren (Utrecht: Ten Have, 2024).

²⁸ Francis Fukuyama, *Het liberalisme en zijn schaduwzijden: verdediging van een klassiek ideaal*, vert. Frans Reusink (Amsterdam: Atlas Contact, 2022).

²⁹ Lisa Herzog, *De toekomst van werk: van hiërarchie naar democratie*, 1e druk, vert. Peter Huijzer (Leusden: ISVW Uitgevers, 2024).

Zoals we eerder hebben gezien zijn loopbanen, hoewel primair individuele fenomenen, óók de verbinding met het meso- en macroniveau en de systemische dimensie van onze arbeidswereld. Wanneer we de eenzijdige nadruk op het eigen belang en het doorgeschoten individualisme willen keren zullen we in gesprek moeten gaan over die andere kant van de medaille, het algemene of publieke belang.

Filosoof en cabaretier Tim Fransen noemt dit het *'gemeenschappelijk goede'*, dat wat ons bindt. Meer concreet vraagt de herijking van onze vrijheid, met meer oog voor het algemene belang, een diepgaande, kritische en morele dialoog over onze collectieve waarden. Vrijheid moet immers altijd worden afgewogen tegenover andere waarden, zoals privacy, welvaart, rechtvaardigheid en milieu. Een crisis, zoals die op de huidige arbeidsmarkt, legt de complexiteit en gelaagdheid van onze morele werkelijkheid bloot en vraagt om gezamenlijkheid, coördinatie en fundamentele keuzes. We zullen het op de arbeidsmarkt en in de verzorgingsstaat simpelweg met elkaar moeten doen. Dat betekent dat normatieve en morele vragen onvermijdelijk zijn en we op zoek moeten naar gedeelde antwoorden.

Deze normatieve vragen liggen besloten in het kernthema van deze whitepaper:

wat is een goede loopbaan?



Steeds weer draait het in de positieve vrijheidsvisie om het vervullen, het vervolmaken, het veroveren van het goede en de vrijheid als een proces zonder einde, een doel zonder finaliteit. Vrijheid krijgt daarmee een uiterst dynamisch karakter. Vrijheid is het actieve vermogen van de mens om goed te doen.

Aljicja Gescinska (2011). De verovering van de vrijheid. Van luie mensen, de dingen die voorbij gaan. p. 178.

7. De balans: waar staan we nu?

Laten we de belangrijkste gedachtenlijnen van ons betoog tot nu toe samenvatten om vervolgens oplossingsrichtingen te verkennen. In de afgelopen eeuw is loopbaanontwikkeling geëvolueerd van vaste rollen, bepaaldheid en maatschappelijke noodzaak (sociale fit) naar een sterkere nadruk op individuele vrijheid en persoonlijke ontplooiing (persoonlijke fit), mede dankzij pioniers als Frank Parsons en David van Lennep. De idealen en waarden van vrijheid, autonomie en authenticiteit zijn leidend geworden bij het uitstippelen van onze levensloop en loopbaan: we willen (en moeten!) trouw aan onszelf kunnen zijn en onze route door leven en werk zelf kunnen bepalen. Het politieke en economische klimaat van de liberale democratie en de groeiende welvaart in de afgelopen 80 jaar hebben deze idealen versterkt. Tegelijkertijd gaan er steeds meer kritische stemmen op die stellen dat deze accentuering van het individualisme en het vooropstellen van het eigen belang eenzijdig en onvolledig is en het gezamenlijke en publieke belang heeft verwaarloosd. In onze ver doorgevoerde en gespecialiseerde arbeidsdeling wordt deze samenhang tussen het eigen belang en het publieke belang zichtbaar en merkbaar. Die arbeidsdeling toont de onderlinge afhankelijkheid en kwetsbaarheid en raakt daarmee aan onze solidariteit. We zijn voor het inrichten van ons leven en werk sterk met elkaar verbonden en verweven geraakt.

De huidige arbeidsmarktcrisis, gekenmerkt door krapte, schaarste en mismatches, heeft deze spanning tussen de individuele keuzevrijheid ('willen') en de collectieve noodzaak van maatschappelijke continuïteit ('moeten') scherp aan het licht gebracht.

Deze situatie roept op tot een morele herijking van onze visie op werk en loopbanen, waarbij het eenzijdige individualisme plaatsmaakt voor een dialoog over collectieve waarden, solidariteit en het 'algemeen belang'. Voor het 'draaiend houden' van de arbeidsmarkt is het nodig de (toekomstige) verdeling van bepaalde mensen over bepaald werk (dus banen, beroepen en taken) scherper aan de orde te stellen. Het lijkt meer dan ooit nodig om systematisch, strategisch en toekomstgericht na te denken over o.a. de volgende vragen:

- Zijn er *genoeg* mensen voor de banen en beroepen in de opbouw van de samenleving van de toekomst?
- Zijn het *de goede* mensen (beroepsopleiding, geschiktheid, vaardigheden)?
- Is het bestaande werk het '*goede werk*'? Willen we bepaald werk bemoedigen (onderwijs, zorg) en ander werk ontmoedigen (maaltijdbezorging, glastuinbouw)?
- Willen we beleidsmatig gaan *sturen op schaarste* en het vrije verloop van studie- en loopbaankeuzes van scholieren, studenten, werklozen en werkenden proberen te beïnvloeden richting tekortsectoren?

- Is het nuttig en nodig meer *te sturen op het aanbod* van het (beroeps)onderwijs, met als centraal aandachtspunt de arbeidsmarktrelevantie?
- Is het zinvol de *begeleiding* van mensen rond werk en loopbaan *anders in te richten* en bijvoorbeeld meer aandacht te besteden aan de *morele dimensies van keuzes*, bijvoorbeeld via meer nadruk op zingeving en waarden?

Op de keper beschouwd gaan bovenstaande vragen om het sterker sturen op het 'wie', het 'wat' en zeker ook het 'waarom' van onze arbeids(ver)deling. Uiteraard zijn ook andere vragen en oplossingsrichtingen relevant om te exploreren, zoals de vraag welke rol technologie en specifiek artificiële intelligentie kan spelen in het verlichten van tekorten, het verhogen van arbeidsproductiviteit en het stimuleren van inclusiviteit. Deze aspecten vallen echter buiten de thematiek en invalshoek van deze whitepaper³⁰.

De mens staat en handelt, van het begin tot het einde van de geschiedenis, wetend en onwetend, tussen een moeten, een kunnen, een wensen en een behoren. De een verwijst naar de ander in ontelbare en wisselende spanningen tussen wat hij genoodzaakt is te doen, wat hij kan doen, wat hij wil doen en wat hij behoort te doen.

Riezler, Kurt. Political Decisions in Modern Society. Ethics 64, nr. 2, Part 2 (1954): 1-55. <https://doi.org/10.1086/290939>.

³⁰ Zie voor een actuele verzameling artikelen: Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, vol. 41, nr. 3 (1 september 2025), <https://www.aup-online.com/content/journals/01692216/41/3>.

8. Sturen op schaarste?

Zoals eerder is aangegeven is één van de oplossingen waar aan wordt gedacht het beïnvloeden van de initiële studiekeuzes van middelbare scholieren. In deze paragraaf zal worden verkend wat hiertoe de mogelijkheden lijken en welke effecten van dit type beleidsmaatregelen mogen worden verwacht.

In steeds meer publicaties wordt beargumenteerd dat de initiële studiekeuze van jongeren zou moeten worden beïnvloed in de richting van kraptesectoren. Als voorbeeld kan dienen het rapport *Kiezen en Delen* van Denkwerk uit 2025³¹. Dit rapport onderzoekt het antwoord op vragen als: is Nederland in staat om de vele maatschappelijke uitdagingen en ambities van de komende decennia (o.a. bouw, klimaat, gezondheid, defensie) gelijktijdig te realiseren? Hebben we daartoe de financiële middelen, de juiste mensen en genoeg ruimte? Volgens DenkWerk is het zonder actieve overheidsinterventie niet mogelijk om de brede welvaart te behouden en de noodzakelijke veranderingen te realiseren. De markt alleen zal de uitdagingen niet oplossen. Een van die benodigde veranderingen betreft het sturen op het aanbod van opleidingen.

Een citaat uit dit rapport:

“Op de lange termijn moet Nederland gaan sturen op het opleiden voor maatschappelijk relevante beroepen. Momenteel baseren jongeren hun studiekeuze voornamelijk op interesse, met weinig oog voor arbeidsmarktkansen. De tekorten in bijvoorbeeld de bouw en zorg worden daardoor niet opgelost. Bovendien leidt de vrije studiekeuze tot verspilling van talent voor ambitiesectoren.”

Eén van de concrete oplossingen voor de krapte is volgens de auteurs het instellen van een numerus fixus, dat wil zeggen het beperken van de studieplekken voor opleidingen met een slecht vooruitzicht op de arbeidsmarkt.

Naast de vraag of het wenselijk is om te sturen, en zo ja, in welke richting, is de hamvraag uiteraard of dit soort beleidsmaatregelen daadwerkelijk effect sorteren en op welke termijn deze effecten intreden. In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen is in 2024 uitgebreid onderzoek gedaan naar de doeltreffendheid van een breed scala aan sturende beleidsmaatregelen (o.a. numerus fixus, verlaging of afschaffing van college- en lesgeld, verhoging salaris, diplomabonus en baangarantie)³².

³¹ DenkWerk, “Kiezen én Delen (januari 2025),” geraadpleegd 3 december 2025, <https://denkwerk.online/rapporten/kiezen-%C3%A9n-delen-januari-2025/>.

³² SEO Economisch Onderzoek, “Studiekeuze in beweging,” geraadpleegd 3 december 2025, <https://www.seo.nl/publicaties/studiekeuze-in-beweging/>.

De conclusie ten aanzien van de effectiviteit van de acht onderzochte maatregelen is overwegend negatief wat betreft het verhogen van de instroom in opleidingen voor tekortsectoren. Alleen de verhoging van het salaris in de beroepsbegeleidende leerweg (BBL) heeft aantoonbare effecten, maar dit is een generieke maatregel. De onderzoekers concluderen dat veel maatregelen zich richten op de 'kunnen'-factor (het wegnemen van barrières), terwijl de studiekeuze voornamelijk wordt bepaald en beïnvloed door de 'willen'-factor (de intentie en het beeld van de studie en het toekomstige beroep). Niet heel verrassend blijken de bepalende factoren van een studiekeuze de inhoud van de studie en het beeld van het toekomstige beroep. Aanbevelingen in dit rapport zijn o.a. om:

- de intentie en de beeldvorming van het toekomstige beroep van de studiekeuzer te beïnvloeden;
- aandacht te hebben voor vroege en goede voorlichting en loopbaanoriëntatie (LOB), waarin realistische beelden van kansrijke studies en beroepen worden geschetst;
- concrete en nauwkeurige arbeidsmarktinformatie te geven, bijvoorbeeld over kansen op werk, het werkveld, het uurloon en de baanmogelijkheden.

De belangrijkste conclusie van het onderzoek is dat het essentieel is om in een vroeg stadium

invloed uit te oefenen op de intentie van de studiekeuzer ('het willen'), met name door middel van kwalitatieve loopbaanoriëntatie en -voorlichting, die rekening houdt met de rol van de sociale omgeving.

Als voorbeeld kan dienen de brief die minister Dijkgraaf stuurde aan eindexamenleerlingen op het mbo, de havo en het vwo. Deze brief richt zich namelijk juist op deze intentie. Enkele fragmenten:

“Bereid je goed voor. Vraag jezelf af waar je plezier en voldoening uit haalt en waar jouw toekomst ligt. ...En staar je daarbij niet blind op de zogenaamde ‘hoogte’ van de opleiding. Kies je eigen weg en bestemming... Ons land heeft jouw talenten hard nodig”³³.

Gegeven deze complexiteit is een wellicht minder ingrijpende route het tijdens de schoolperiode aanbieden van arbeidsmarktinformatie (over o.a. baankansen, loon, doorgroeimogelijkheden). Onderzoek laat inderdaad zien dat het aanbieden van goede arbeidsmarktinformatie jongeren aanzet vaker te kiezen voor studies met betere baankansen en inkomensvooruitzichten³⁴. Ze ontwikkelen daarnaast hogere verwachtingen over het volgen van onderwijs, kiezen vaker vervolgonderwijs en zijn bereid te switchen naar een studie met betere vooruitzichten. Dit leidt tot betere arbeidsmarktuitskomsten: meer kans op werk, een hoger loon, een betere aansluiting bij de studie en minder spijt van de keuze. Maar óók in dit onderzoek blijken persoonlijke voorkeuren doorslaggevend: *interesses domineren de keuze*.

³³ Studiekeuze123.nl, “Brief van de minister voor toekomstige studenten,” geraadpleegd 3 december 2025, <https://www.studiekeuze123.nl/nieuws/brief-van-de-minister-aan-toekomstige-studenten>.

³⁴ Didier Fouarge, Annemarie Künn-Nelen en Ardi Mommers, *Studiekeuze en arbeidsmarkt: literatuurstudie*, ROA-R-2016/3 (Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, 2016).

Meer recent: Maastricht University, “Jongeren in het mbo kiezen vooral op interesse. Betere koppeling met arbeidsmarktkansen nodig,” 30 oktober 2025, <https://www.maastrichtuniversity.nl/nl/nieuws/jongeren-het-mbo-kiezen-vooral-op-interesse-betere-koppeling-met-arbeidsmarktkansen-nodig>.



9. De morele dimensie van loopbanen

Als externe sturing van onderwijskeuzes door beleidsmaatregelen en de overheid zo ingewikkeld is en bovendien relatief weinig effecten sorteert, kunnen we ons wellicht beter richten op de zelfsturing van de kiezende in studie, werk en loopbaan. De vragen worden dan: hoe kan de kiezende scholier, student, werkloze of werkende zelf, actief én vrijwillig worden gestimuleerd om een loopbaan in de 'goede richting' te kiezen? Is er een benadering beschikbaar of denkbaar die het individuele en het collectieve samenbrengt?

Met deze vraag naar 'de goede keuze' begeven we ons in het domein van de ethiek en de moraal. We zullen ons bij de beantwoording van deze vraag vooral oriënteren op het gedachtegoed van de Canadese filosoof Charles Taylor. Hij heeft een grondige studie verricht naar het ontstaan van onze moderne zelfopvatting en in diverse publicaties indicaties gegeven hoe wij onze levens en ook loopbanen op een autonome en authentieke wijze kunnen inrichten, zonder te vervallen in een onthecht atomisme ('ieder voor zich')³⁵. Belangrijk is alvast te vermelden dat zijn perspectief aanmerkelijk breder is dan de relevantie van keuzes voor de arbeidsmarkt. Goed is voor Taylor dus zeker niet alleen maar arbeidsmarktrelevant.

Zijn denken richt zich op het tot stand brengen van een vervullend leven, dat waarde, zin en betekenis geeft, vergelijkbaar met het gedachtegoed van Van Lennep.

Een heet hangijzer is allereerst de vraag: hoe kunnen we überhaupt bepalen wat 'het goede' is?

Taylor stelt dat we in onze moderne, liberale maatschappij huiverig zijn geworden voor het geven van een antwoord op de vraag wat dat goede zou moeten of kunnen zijn. Het 'goede' wordt al snel als een sterk normerende term ervaren, met associaties van paternalisme en dirigisme. Liever geven we elkaar de ruimte om ieder voor zich te bepalen wat goed is. Autonomie (zelfbepaling) en authenticiteit (trouw zijn aan jezelf) zijn belangrijke waarden en idealen van het liberalisme, zoals we al eerder zagen. Taylor wil deze verworvenheden zeker niet kwijt; wel gaat hij op zoek naar een verankering van autonomie en authenticiteit in een bredere wereld van gemeenschappelijke waarden.

³⁵ Charles Taylor, *Bronnen van het zelf: de ontstaansgeschiedenis van de moderne identiteit* (Rotterdam: Lemniscaat, 2007).

Een morele oriëntatie in leven en werk is onontkoombaar, aldus de stelling van Taylor. We kunnen niet anders dan een maatstaf hanteren om te bepalen in hoeverre ons leven 'goed' is, in de ethische zin. Dit geldt uiteraard ook voor onze loopbaan. Deze morele oriëntatie vindt altijd plaats tegen een '*horizon van betekenis*'. Dat is een historisch bepaald raamwerk van collectieve waarden. Belangrijk is dat we deze waarden en betekenis horizon niet zelf creëren, zoals Sartre betoogde; ze zijn in de optiek van Taylor gegeven en bestaan onafhankelijk van ons. We worden geboren en groeien op in een wereld die al vol van betekenis is. Deze horizon vormt daardoor een sociaal-dialogische achtergrond en een zingevend kader van collectieve waarden, waarbinnen we onze identiteit en morele oriëntatie ontwikkelen. Gaandeweg ontwikkelen we een morele landkaart. Tegen deze algemene achtergrond vormt het individu op basis van interactie zijn of haar specifieke '*sterke evaluaties*'. Dit zijn reflexieve oordelen die betrekking hebben op de unieke waarden en principes van de persoon zelf. Sterke evaluaties gaan niet alleen over voorkeuren, maar ook over wat belangrijk en betekenisvol is voor het leven en welk *soort mens* iemand wil zijn. Ze zijn daarmee essentieel voor het vormen van identiteit, eigenheid en verantwoordelijkheid. Onze identiteit heeft óók de sociale erkenning van anderen nodig.

Taylor ziet het ontstaan van individuele waarden op een aantal punten anders dan Sartre. Volgens Sartre worden waarden door de mens zelf gemaakt, en wel door zijn concrete keuzes en handelingen, dus door te *doen*. Er is op voorhand geen houvast, zin of betekenis te vinden in de buitenwereld.

Dat is de strekking van Sartre's bekende uitspraak: *existentie gaat vooraf aan essentie*. Er is geen vooraf gegeven orde of natuur (essentie) die ons leven (existentie) bepaalt dan wel waarde, richting of zin kan geven. Taylor ziet het ontstaan van waarden als een bij uitstek interactief proces, een dynamiek tussen de mens en een *al aanwezige* betekenis horizon. De vrijheid, openheid en vrije keuze van Sartre is voor Taylor te leeg en geeft geen betekenis. Authenticiteit en autonomie omvatten het ontdekken én articuleren van je eigen identiteit; een proces dat het midden houdt tussen jezelf vinden (actief) én jezelf maken en ontdekken (creatief).

Met behulp van deze begrippen kan Taylor zijn moeite verwoorden met het radicale individualisme en de negatieve vrijheid die we in eerdere paragrafen bespraken. Dat is voor hem te eenzijdig gericht op zelfexpressie en het eigen belang. Vrijheid moet bovendien niet alleen een mogelijkheid ('opportunity') zijn, een 'deur die open staat', zoals in het geval van negatieve vrijheid. Vrijheid is pas reëel in haar uitoefening ('exercise'), dat wil zeggen: het 'door de open deur gaan'. Ware vrijheid is de positieve vrijheid, we moeten onze vrijheid ook daadwerkelijk kunnen benutten en verwerkelijken om echt vrij te zijn. Deze positieve vrijheid is geen passieve toestand, maar een autonome, actieve en dynamische verovering en een levenskunst die gericht is op het goede leven.

Taylor staat zeker niet alleen in zijn pleidooi voor het vormgeven van positieve vrijheid in leven en werk. Verwant aan zijn gedachtegoed hebben ook anderen zich sterk gemaakt voor een meer sociale of relationele visie op autonomie.

Zij stellen dat autonomie onlosmakelijk verbonden is met sociale, politieke en culturele contexten.

In de psychologie is dit bijvoorbeeld uitgewerkt in de zelfdeterminatietheorie van Deci en Ryan, waarin de sociale inbedding van autonomie nadrukkelijk aan de orde komt. Meer kritische auteurs in de psychologie, zoals Isaac Prilleltensky en in Nederland Matthijs Bal, gaan een stap verder en stellen dat ook het vakgebied van de arbeids- en organisatiepsychologie zelf te veel in de greep is gekomen van het neoliberale paradigma van individualisering en zelfregie. Binnen de filosofie zijn Beate Rossler en Alex Honneth relevante auteurs, die de sociale verwevenheid van onze zelfbepaling benadrukken. Ook het werk van de Duitse hoogleraar sociologie, Hartmut Rosa, geldt als een verdere uitwerking van het denken van Taylor. In praktijkbox 4 wordt zijn denken over resonantie expliciet gekoppeld aan een innovatieve benadering van loopbaanbegeleiding.

Onze wereld heeft een bepaalde contingentie. De wereld had ook anders en dus ook beter kunnen zijn, in moreel opzicht. Er lijkt daarom geen duidelijke reden onvoorwaardelijk met de wereld in te stemmen. De morele dimensie is uitdrukking van deze niet onvoorwaardelijke instemming, een uitdrukking van de zin voor mogelijkheid en niet alleen van werkelijkheid.

Arnold Ziegelaar. Aardse mystiek. Inleiding in de filosofie van de verwondering. ISVW Uitgevers 2015. p. 224



10. Waardengedreven loopbaanbegeleiding

Het gedachtegoed van Taylor biedt het vakgebied van loopbaanbegeleiding en de arbeids- en organisatiepsychologie een nuttig begrippenkader om het spanningsveld van loopbanen anno 2026 anders te begrijpen. In Taylors visie gaat het om de spanning tussen enerzijds de dimensie van onze positieve keuzevrijheid, sterke evaluaties en authenticiteit en anderzijds de dimensie van onze collectieve behoeften, waarden en betekenis horizon. In het voetspoor van Taylor en zijn geestverwanten kunnen we een vertaling maken van het accentueren van (individuele) waarden en het sterker aanzetten van het algemene belang naar het werkveld van het begeleiden van jongeren en volwassenen in studie, werk en loopbaan. Vertrekpunt daarbij is dat het in die begeleiding niet uitsluitend mag gaan om een eenzijdig eigenbelang, maar dat we het individuele en het collectieve aan elkaar willen verbinden.

De morele vraag: wat is een 'goede loopbaan' is in de optiek van Taylor een relevante, terechte en onontkoombare vraag. We horen die vraag zelfs te stellen om een maatstaf te kunnen ontwikkelen en de keuzes in onze eigen en andermans loopbaan te kunnen evalueren. We hoeven als professionals in het domein van mens en arbeid de idealen van vrijheid, autonomie

en authenticiteit zeker niet achter ons te laten. Sterker nog: ook binnen de professionele begeleiding van mensen rond werk en loopbaan staan zelfsturing en trouw zijn aan jezelf zeer hoog in het methodische vaandel. Boektitels uit de verschillende vakgebieden weerspiegelen dit.

Voor loopbaanbegeleiding zijn illustratief: *The Authentic Career, Your Singature Path* en *Wat wil je écht?* Binnen de psychologie kunnen we denken aan titels als: *Authentic: How to Be Yourself and Why It Matters*.

In onze zoektocht naar 'het goede' in werk en loopbaan kunnen we ons laten inspireren door het antwoord zoals dat min of meer terloops werd gegeven door Tony Watts, hoogleraar loopbaanstudies, op de vraag: wat is een loopbaan? Hij stelt:

*"Het draait allemaal om het vinden van ruimtes om in te werken. Dat is waar een loopbaan idealiter om draait: mensen die ruimtes vinden waar ze hun talenten kunnen gebruiken én iets doen waar ze in geloven."*³⁶

We merken op dat Watts in dit normatieve ideaal van een loopbaan het kunnen ('gebruiken van je talenten') expliciet verbindt aan het willen,

³⁶ Tristram Hooley, "We wanted to change that particular part of the world': The role of academics in the career development field, learning from the career of Tony Watts," *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling* 33, nr. 1 (2014): 37-43, <https://doi.org/10.20856/jnicec.3306>.

dus interesses, zingeving en vooral waarden ('iets doen waar je in gelooft'). In lijn met ons betoog en het denken van Taylor geldt dat deze tweede component, die van het *willen*, belangrijker wordt in tijden van crisis en krapte. Deze diepere oriëntatie op onze motievenreflectie³⁷ (waarden, idealen, zingeving) is verwant aan de oproep van Rutger Bregman in zijn boek *'Morele Ambitie'*. Hieronder verstaat hij de wil om bij de besten te horen, maar met andere maatstaven van succes dan geld en status. Het gaat hem om een loopbaan die gewijd is aan het bijdragen aan oplossingen voor urgente maatschappelijke vraagstukken.

De combinatie van idealisme en ondernemerschap leidt tot een streven naar 'impact maken': iets nalaten wat er werkelijk toe doet. Kortom: een diepere verbinding met ons willen is de beste grondslag van goede loopbaankeuzes, meer dan de verbinding met ons kunnen.

Aandacht voor het willen van mensen is vanaf de origine van het vakgebied een belangrijke pijler van beroepskeuze- en loopbaanbegeleiding geweest. Het verhelderen van interesses, waarden en zingeving tijdens begeleidingsgesprekken is een zeer gebruikelijke en gevestigde invalshoek binnen loopbaanbegeleiding en de arbeids- en organisatiepsychologie. Er bestaat een uitgebreid theoretisch en methodisch fundament voor de toepassing van deze componenten in deze vakgebieden.

Te denken valt aan diverse interessetests, de aandacht voor waarden en zingeving in de *Acceptance and Commitment Theory*, de *Map of Meaning*, de loopbaantrechter en het *Career Story Interview*. Zie voor een aantal uitwerkingen van deze methodische toepassingen de aparte kaders van de praktijkboxen.

Het goede nieuws is dus dat we het wiel van het begeleiden op basis van individuele interesses, waarden en zingeving niet opnieuw hoeven uit te vinden. Wel kunnen we ons in de komende jaren in het vakgebied van mens en arbeid sterker bezinnen op bepaalde professionele en methodische vragen, die worden opgeroepen door de thematiek van deze whitepaper, zoals:

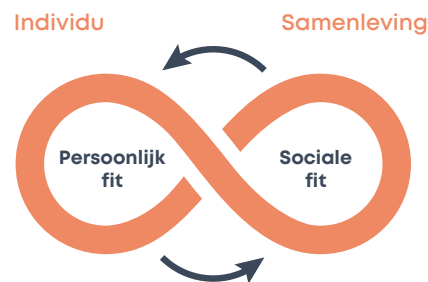
- Moeten we die bestaande methoden meer of anders inzetten om in de begeleiding van mensen een groter accent te leggen op waarden, maatschappelijke bijdrage en zingeving?
- Zijn er nieuwe methoden en instrumenten nodig om een diepere en waardengedreven oriëntatie op de 'goede loopbaan' van jongeren en volwassenen te stimuleren?
- Zijn er andere initiatieven, projecten of beleidsmaatregelen beschikbaar of te ontwikkelen die een verbinding leggen tussen persoonlijke fit en sociale fit?

³⁷ Kuijpers, Marinka A. C. T. 2025. "Career Competencies, Preparing Students for the Future" *Social Sciences* 14, no. 5: 291. <https://doi.org/10.3390/socsci14050291>

11. De uitdaging voor beleid, theorie en praktijk: vormgeven aan responsieve loopbanen

Het belang van responsiviteit in praktijk, bestuur en beleid is door de arbeidsmarktcrisis versterkt. Responsiviteit is het vermogen om adequaat en tijdig te reageren op signalen, behoeften en veranderingen in een bepaald werkveld of beleidsdomein³⁸. Het vakgebied van mens en arbeid mag zijn ogen niet sluiten voor de impact van de tekorten en de krapte en dient zich te positioneren als een cruciaal onderdeel in een systeem van responsieve loopbaanontwikkeling en -begeleiding op de onderwijs- en arbeidsmarkt. In het verlengde van die responsiviteit moet loopbaanbegeleiding daarom sterker inzetten op het stimuleren van zogenaamde *responsieve loopbaanpaden*, die flexibel en adaptief inspelen op de veranderende behoeften van zowel het individu als de bredere context, zoals de organisatie of de maatschappij³⁹.

Het centrale kenmerk van responsieve loopbaanpaden is dat zij de persoonlijke fit en de sociale fit combineren en deze op elkaar betrekken en afstemmen. Bij responsieve loopbaanpaden worden keuzes gevoed vanuit beide (informatie)perspectieven: zowel wat het individu wil en kan (persoonlijke fit), als wat op macro- en mesoniveau nuttig, nodig en mogelijk is (sociale fit). Dit zorgt idealiter voor een evenwichtige benadering, waarin zowel het eigen



Figuur 3. Responsieve loopbaanpaden

³⁸ Movisie, "Anders kijken: responsiviteit in het sociaal domein," 21 juli 2021, <https://www.movisie.nl/anderskijken>.

³⁹ Future Skills Centre / Centre des Compétences Futures, "Responsive Career Pathways," geraadpleegd 3 december 2025, <https://fsc-ccf.ca/research/responsive-career-pathways>.

belang als het algemene belang expliciet aan bod komen. Want het gevaar van eenzijdigheid blijft aanwezig.

Het vormgeven van deze responsieve loopbaanbegeleiding is een cruciale uitdaging voor het vakgebied in de komende jaren. In veel opzichten is dit een nog onontgonnen terrein en vraagt deze uitdaging dat praktijk, onderwijs, beleid, onderzoek en wetenschap de handen ineenslaan.

We beschrijven vier voorbeelden waarin deze responsiviteit wordt nagestreefd en waar een sterker accent op de sociale fit, het bredere belang of een betere wereld expliciet wordt gelegd.

1. Meer aandacht voor sociale fit in de diepere laag van het willen

Willen we de persoonlijke fit versterken en verrijken met de sociale fit dan hebben we de mogelijkheid op een dieper niveau van interesses, zingeving en waarden te gaan werken met onze cliënten. Dit perspectief kwam in de vorige paragraaf al aan de orde. We bieden hen daarmee de kans om zich op een meer

fundamenteel niveau bewust te worden van hun 'sterke evaluaties', in de terminologie van Charles Taylor. De vraag welke toegevoegde waarde jongeren en volwassenen willen leveren aan de arbeidswereld komt centraler te staan. Uiteraard niet om de cliënt aan te zetten tot een weliswaar nuttig en kansrijke, maar onbezielde keuze. Dan spannen we het paard achter de wagen. Persoonlijke fit blijft leidend, maar het gedurende de begeleiding sterker thematiseren van de morele en maatschappelijke dimensies van de loopbaankeuzes kan helpen meer balans te brengen in keuzes. Lusch⁴⁰ geeft ons hiervoor relevante en praktische suggesties. Ook hij heeft de vraag naar het morele en het goede in de praktijk van loopbaanbegeleiding grondig verkend.

In zijn conclusies moedigt hij loopbaanprofessionals vooral aan om verder te kijken dan de basisvraag 'Wat kan of moet ik doen met mijn loopbaan?' en cliënten diepere of achterliggende vragen te stellen, met expliciet aandacht voor de bijdrage aan het grotere geheel, zoals:

- In wat voor wereld wil ik leven?
- Hoe kan ik daartoe bijdragen?
- Hoe kan ik mijn vaardigheden en kennis ten behoeve van anderen gebruiken?
- Hoe kan ik effectief samenwerken voor mijn eigen en andermans welzijn?

⁴⁰ Donald Lush, "Seeking the good life: higher education careers services and moral philosophy," *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling* 40, nr. 1 (2018): 11–16, <https://doi.org/10.20856/jnicec.4003>.

⁴¹ CompetentNL, "Whitepaper 'Van beroepen naar skills: anders kijken naar loopbanen'," 18 juni 2024, <https://competentnl.nl/page/view/8041f253-d419-48d7-ba8a-cc5e75484564/whitepaper-van-beroepen-naar-skills-anders-kijken-naar-loopbanen>.

2. De toepassing van arbeidsmarktinformatie en skillsinstrumenten

We kunnen ten tweede de sociale fit ook sterker accentueren door meer aandacht te besteden aan arbeidsmarktinformatie en skillsgericht matchen. Het realiseren van responsieve loopbaanpaden is gebaat bij deze vakinhoudelijke innovaties: ze maken het mogelijk om zowel de persoonlijke fit als de sociale fit veel verfijnder en gedetailleerder in kaart te brengen. Skillsgericht matchen betekent dat skills meer het uitgangspunt voor baanmobiliteit vormen dan beroepen als geheel⁴¹. Skillstalen, zoals voor Nederland Competent NL, en bijbehorende matchingsinstrumenten vergroten de transparantie van (inter)sectorale mobiliteit en ondersteunen gerichte overstappen naar kansrijke beroepen, en tekortsectoren. Daarnaast maken vormen van skillsvalidatie, zoals de Erkenning van Verworven Competenties (EVC) of skillspaspoorten, informeel of elders opgedane vaardigheden zichtbaar en waardevol⁴². Als het gevaar van een te technocratische en te weinig mensgerichte toepassing van deze instrumenten wordt onderkend, kan een optimaal gebruik van deze digitale instrumenten ruimte bieden aan mensen om te switchen naar werk in cruciale of tekortsectoren.

3. Werken in breder belang

Het derde voorbeeld is het programma 'Werken in Breder Belang'⁴³, dat is opgezet door de NSvP om de noodzaak van maatschappelijk nuttig werk te agenderen. Het kan worden gezien als een sterkere accentuering van het publieke belang in loopbaankeuzes. Het programma subsidieert projecten die de connectie leggen tussen bedrijven en cruciale maatschappelijke sectoren, bijvoorbeeld door de uitwisseling van personeel. Het 'slimme reservistenmodel voor maatschappelijke beroepen' is een passend voorbeeld, waarbij mensen naast hun baan paraat staan voor sectoren als zorg en onderwijs.

Professionals worden aangemoedigd om 'buiten de eigen bubbel' te gaan en hun kennis en ervaring maatschappelijk in te zetten, bijvoorbeeld door een baan in de bouw te combineren met werk bij defensie. In de verschillende activiteiten van het programma verschuift de nadruk van uitsluitend individuele loopbaanpaden naar een meer responsief model waarin maatschappelijke behoeften, collectieve doelen en persoonlijke zingeving hand in hand gaan, met een expliciete roep om het publieke belang meer te laten meewegen bij de afwegingen rond de inzet van arbeidspotentieel.

⁴² Hafid Ballafkih, Jouke Post, Joost van Genabeek en Jos Sanders, *Vrij reizen over de Nederlandse arbeidsmarkt: een onderzoek naar het skillspaspoort* (Centre for Economic Transformation, 2022).

⁴³ NSvP, "Werken in Breder Belang," geraadpleegd 10 december 2025, <https://www.innovatiefinwerk.nl/programma/werken-in-breder-belang/>.

⁴⁴ Green Guidance, "Exploring Green Guidance: A Handbook for Practitioners," geraadpleegd 8 december 2025, <https://www.green-guidance.eu/resources/green-guidance-handbook/>.

4. Meer radicale benaderingen van loopbaanbegeleiding

Als vierde voorbeeld met een meer radicaal en ook controversieel karakter kan gelden de opkomst van 'groene begeleiding'⁴⁴. Dit is loopbaanbegeleiding die onderzoekt hoe het een bijdrage kan leveren aan het aanpakken van klimaatverandering en de milieucrisis. Dit omvat het thematiseren in de begeleiding van kwesties als duurzaamheid, sociale rechtvaardigheid en milieubewustzijn met als doel om mensen te stimuleren duurzame keuzes te maken.

Deze benadering sluit aan bij de kritisch-emanipatoire benadering van loopbanen en loopbaanbegeleiding, zoals die door o.a. Sultana, Blustein, Hooley en Thomsen wordt uitgedragen⁴⁵. Deze wil door onderzoek en wetenschap niet alleen begrijpen, maar de wereld van werk en onderwijs ook actief verbeteren. Ze richt zich naast individuele actie op collectieve actie, ten bate van o.a. sociale rechtvaardigheid. Samengevat is dit een vorm van activistische loopbaanbegeleiding die zich doelgericht engageert met het realiseren van 'het goede' in de wereld.

Deze vier voorbeelden zijn zeker niet uitputtend. Er zijn veel andere voorbeelden te benoemen. In de verschillende praktijkboxen die in deze whitepaper zijn uitgelicht gaan we in op andere methoden, instrumenten en beleidsinitiatieven die passen bij de oplossingsrichtingen die aansluiten bij de conclusies van deze whitepaper.

Als we de vraag niet kunnen beantwoorden waartoe we vrij zijn, kunnen we geen gebruik van onze vrijheid maken.

Femke Kaulingfreks. In: Bakker, T. (2012). Vrijheid, maar voor wie? Uitgeverij IJzer, Utrecht. p. 161.



⁴⁵ Zie voor een rijke bron de website van deze onderzoeksgroep Critical Perspectives on Career and Career Guidance (COAG): <https://cocag.co.uk/>

12. Epiloog

We hebben gezien dat de loopbaan een vaak paradoxaal spanningsveld vormt, waarin diverse tegenstellingen en gelaagdheden (micro, meso en macro) werkzaam zijn. Deze paradoxale aard is gegrond in de fundamentele en onontkoombare spanning in de verhouding mens en arbeid:

*'werk oscilleert tussen pijn en ongemak enerzijds én realisatie en zingeving anderzijds.'*⁴⁶ Dit oscilleren oftewel schommelen is inherent aan de essentie van arbeid, óók in de 21e eeuw, en dringt daarom vanzelfsprekend ook onze loopbaan binnen. De arbeidsmarktcrisis versterkt deze tegenstellingen en gelaagdheden en noodzaakt ons daarom tot zowel scherpere politieke en morele keuzes als tot persoonlijke en ethische reflecties op wat wenselijke keuzes zijn. Ons morele perspectief op goede loopbanen, geïnspireerd door Taylor en zijn geestverwanten, toont aan: de wereld is contingent en niet vaststaand. Het had allemaal anders - en moreel beter - kunnen zijn. Daarom ook is instemmen met hoe wij de wereld aantreffen niet vanzelfsprekend. Onze verbeelding en moraal laten precies dit zien: er is meer mogelijk én vooral wenselijk dan alleen de werkelijkheid van nu.

Loopbanen vormen de rijke en dynamische verbinding tussen subject (de persoon) en object (de wereld). Vanuit deze subjectiviteit vormen interesses, waarden en zingeving de brug tussen deze beide polen. Susan Wolf vat deze brugfunctie in haar 'Fitting Fullfilm theorie' prachtig samen met de slogan: *"Betekenis ontstaat wanneer subjectieve aantrekkingskracht samenkomt*

*met objectieve aantrekkelijkheid"*⁴⁶. Ze keert zich tegen opvattingen die stellen dat een leven al zinnig genoemd kan worden als we slechts onze eigen interesses en hartstochten volgen. Volgens Wolf zijn er zaken die objectief de moeite waard zijn en ons daarom aantrekken. We verwachten van leven en werk meer dan louter subjectieve bevrediging. Door te houden van én te werken aan wat de moeite waard is ontstaat persoonlijke betekenis en raken subject en object, mens en wereld, met elkaar verweven. Deze verwoording van Susan Wolf sluit uitstekend aan bij de strekking van ons betoog: we moeten meer en vaker het gesprek leren voeren met elkaar, in onderwijs, arbeid en beroep, over wat voor ons écht de moeite waard is en blijft in ons werk en leven. In dat gesprek hoort het gemeenschappelijke en gedeelde belang veel sterker geaccentueerd te worden, in aanvulling op het individuele belang.

Deze whitepaper biedt een eerste visievorming en een uitnodiging tot het voeren van dit soort gesprekken. De noodzaak van een meer responsieve loopbaanbegeleiding roept daarnaast de urgente vraag op hoe professionals deze begeleiding concreet vorm kunnen geven. In de praktijkboxen worden een aantal goede voorbeelden beschreven. Deze whitepaper wil dit soort praktische inzichten en implicaties voor de beroepspraktijk van harte stimuleren en vormt bovenal een oproep om nieuwe inzichten en goede praktijkvoorbeelden aan deze lijst toe te voegen.

⁴⁶ Kaulingfreks, Ruud. "Tussen werk en nietsdoen - Waardenwerk Digitaal". Geraadpleegd 3 december 2025, 52. <https://www.waardenwerkdigitaal.nl/p/tussen-werk-en-nietsdoen/7596>



Arbeid staat binnen de grondsfeer van het moeten. Arbeid impliceert een toewijding die niet uitsluitend geboren wordt uit interesse voor de bezigheid die men verricht: de toewijding wordt mede uit een zeker plichtsgevoel geboren.

Kwant, R.C. (1964). Filosofie van de arbeid. Antwerpen. p. 29.

13. Praktijkboxen

Praktijkbox 1

De Map of Meaning

De Map of Meaning, ontwikkeld door Marjolein Lips-Wiersma, is een reflectief raamwerk dat betekenis en vervulling in werk en leven verkent. Het bestaat uit zes kerncomponenten: vier paden naar betekenis en twee overkoepelende dimensies.

De vier paden omvatten:

1. **Integriteit met Zelf:** Dit gaat over trouw zijn aan je waarden, je morele kompas en de persoon die je wordt in je werk.
2. **Eenheid met Anderen:** Het ervaren van een gevoel van verbondenheid, samenwerken en het delen van waarden met anderen.
3. **Dienstbaarheid aan Anderen:** Dit pad draait om het maken van een verschil en het bijdragen aan de behoeften van de mensheid en de planeet.
4. **Uiting van Vol Potentieel:** Hierbij staat het benutten van je unieke talenten, het creëren en bereiken van doelen centraal.

Deze paden worden omkaderd door twee dynamische dimensies:

- **Inspiratie:** De bron van hoop en energie die richting geeft aan een gemeenschappelijk goed.
- **Realiteit van Zelf & Omstandigheden:** De manier waarop men omgaat met de dagelijkse realiteit van het leven.

Betekenis ontstaat tussen inspiratie en realiteit. Het raamwerk benadrukt de noodzaak om de behoeften van het zelf en die van anderen te balanceren. Te veel focus op het zelf kan leiden tot passiviteit, terwijl te veel focus op anderen kan resulteren in uitputting. De Map helpt deze dimensies van betekenis zichtbaar te maken en in relatie tot elkaar te zien, wat een doorlopend proces van reflectie en evaluatie stimuleert.

Meer informatie?

<https://www.themapofmeaning.org/>

Praktijkbox 2

Het levensthema als richtinggever

In de Career Construction Theory speelt het levensthema een centrale rol. Het levensthema biedt inzicht in waarom mensen bepaalde loopbaankeuzes maken en welke betekenis deze keuzes hebben in hun leven. Het gaat in de Career Construction Theory over betekenis. Het gaat er niet om dat je jezelf in een beroep of een functie wringt, maar over hoe je werk kunt inzetten om je eigen persoonlijke ontwikkeling te ondersteunen en uitdrukking te geven aan jouw persoonlijke waarden.

Het Career Story Interview (CSI) is de bijbehorende methode. De loopbaan is een verhaal waarbij de cliënt auteur en hoofdpersoon is. Er wordt geen gebruik gemaakt van testen (no scores but stories) maar van verhalen.

⁴⁶ Susan R. Wolf, *Meaning in Life and Why It Matters* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010).

Verhalen hebben bij uitstek de potentie om betekenis te dragen. Na een CSI-traject heeft de cliënt naast zijn interesses en kwaliteiten helder wat zijn of haar persoonlijke missie is. Een missie is meer dan je eigen persoonlijke ontwikkeling. Het gaat ook om wat je wilt neerzetten in de wereld. Een cliënt weet ook welk 'werktoneel' hij/zij nodig heeft en in welke rol hij/zij het beste uit de verf komt. Deze uitkomst wordt het persoonlijk kompas dat richting geeft op de arbeidsmarkt.

Meer informatie?

<https://www.keuzesinloopbaan.nl/>

Praktijkbox 3

"Der Hunger nach Sinn"

van Sandra Haunstetter

Winnaar van de Josephine-Levy-Rathenau-prijs 2024 van de Deutscher Verband für Bildungs- und Berufsberatung e.V. (DVB).

De scriptie behandelt het toenemende gevoel van zinloosheid in de moderne maatschappij. Ondanks welvaart en veel keuzemogelijkheden ervaren veel mensen een gebrek aan richting, wat negatieve effecten heeft op hun psychische en lichamelijke gezondheid. Om dit te adresseren ontwikkelt de auteur een wetenschappelijk onderbouwd begeleidingsconcept dat werkenden helpt hun professionele zinsbeleving te analyseren en te versterken. Het concept is gebaseerd op de logotherapie en existentiële filosofie van Viktor Frankl, het zinonderzoek van Tatjana Schnell en een humanistisch-systemische benadering met constructivistische elementen.

Zingeving wordt opgevat als een hoogst individueel proces, waarbij de verantwoordelijkheid bij het individu ligt.

Tegelijkertijd identificeert de scriptie vier sleutelbronnen die breed bijdragen aan zinvolle arbeid: authenticiteit en persoonlijke ontwikkeling, zelfeffectief handelen, verbondenheid en toebehoren, en betekenisvolheid van werk voor anderen en de samenleving.

De scriptie benadrukt dat individuele vervulling en collectieve bijdrage onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Voor een betekenisvol beroepsleven is niet alleen zelfverwezenlijking noodzakelijk, maar ook de bereidheid om bij te dragen aan iets groters dan het eigen belang.

Meer informatie?

https://dvb-fachverband.de/wp-content/uploads/2024/10/JLR-Preis_2024_Sandra_M_Haunstetter_dvb-Script_2_2024.pdf

Praktijkbox 4

Loopbaanresonantie

David van Lennep was sterk geraakt door het werk van de Franse filosoof Jean-Paul Sartre. Op zijn onderduikadres bestudeerde hij het in 1943 verschenen hoofdwerk van Sartre 'Het Zijn en het Niet'. Hij was dusdanig gegrepen door de radicale, onorthodoxe analyse van de menselijke verhoudingen van Sartre dat hij onmiddellijk na de bevrijding naar Parijs afreisde in de hoop de filosoof te ontmoeten. Dat lukte en leidde tot een lezing van Sartre in 1946 in Utrecht.

Van Lenneps geraakt-zijn zou Hartmut Rosa ongetwijfeld als een uitstekend voorbeeld beschouwen van zijn theorie over resonantie. Resonantie wordt namelijk gekenmerkt door geraakt (kunnen) worden en intrinsieke interesse ervaren, samen met een gevoel van zelfeffectiviteit, in actie willen komen. Het is een responsieve relatie met de wereld waarbij mens en wereld elkaar wederzijds beïnvloeden en transformeren. Deze relatie kan betrekking hebben op allerlei zaken: mensen, dingen, werk, hobby's, kunst, natuur en religie. Resonantie functioneert als het fundament voor zingeving en is voor Rosa het tegenovergestelde van vervreemding. Het concept van resonantie benadrukt dat keuzes in werk en loopbaan niet alleen functioneel of rationeel moeten zijn, maar diep verbonden moeten zijn met iemands waarden, identiteit en het vermogen om een levendige, wederkerige relatie met het werk en de bredere maatschappij aan te gaan.

Via resonantie wordt een duurzame balans tussen eigen belangen en het publieke belang bereikt. Resonante relaties zijn dus ook sterk verwant aan de sterke evaluaties van Taylor: iets waarvan men overtuigd is dat het werkelijk belangrijk is om zich ermee te verbinden. Cathy Brown⁴⁷ vertaalt het denken van Rosa naar 'loopbaanresonantie' en beschrijft methodische toepassingen in loopbaanbegeleiding. Begeleiding zou zich meer moeten richten op het helpen van cliënten om hun fundamentele waarden en datgene wat zij als betekenisvol ervaren, te identificeren én te cultiveren. Cruciaal is het ontwikkelen van een langetermijnhouding van openheid, nieuwsgierigheid en verwachting.

⁴⁷ Cathy Brown, "Introducing Career Resonance," *Journal of the National Institute for Career Education and Counselling* 53, nr. 1 (2024): 18–23, <https://doi.org/10.20856/jnicec.5303>.

Praktijkbox 5

Drie boeken over de oproep tot andere morele keuzes in werk en loopbaan

De gemeenschappelijke factor in de boeken van Rutger Bregman ("**Morele ambitie**"), Mark Siegenbeek van Heukelom & Marnix Kluiters ("**Duurzame ambitie**") en Simon van Teutem ("**De bermudadriehoek van talent**") is de zoektocht naar betekenisvol werk en de oproep om talent bewust in te zetten voor het oplossen van maatschappelijke problemen en het creëren van positieve impact.

Verspilling van talent: Alle drie de boeken signaleren dat veel hoogopgeleide mensen in 'nutteloze' of weinig betekenisvolle banen terechtkomen, terwijl ze meer kunnen bijdragen.

Nieuwe maatstaven voor succes: Ze benadrukken dat succes niet primair wordt gemeten in geld of status, maar in maatschappelijke toegevoegde waarde.

Oproep tot impact: De auteurs moedigen aan om actief te kiezen voor werk dat bijdraagt aan oplossingen voor grote problemen zoals klimaatverandering, ongelijkheid of de verspilling van menselijk talent.

Praktijkbox 6

Effectief altruïsme

Effectief altruïsme (EA) is een beweging en filosofie die zich richt op het maximaliseren van het positieve effect dat men kan hebben met de beschikbare middelen, zoals tijd en geld, door gebruik te maken van rationele overwegingen en bewijs om de meest effectieve manieren te vinden om de wereld te verbeteren. De gemeenschap richt zich vaak op grote, verwaarloosde en oplosbare problemen zoals wereldwijde armoede, dierenwelzijn en het verminderen van existentiële risico's. EA benadrukt een pragmatische, wetenschappelijk onderbouwde en onpartijdige benadering van moreel handelen, zonder de plicht voorbij te gaan aan eigen integriteit en sociale normen.

In termen van een goede loopbaan is effectief altruïsme gefocust op het optimaliseren van de vele uren die iemand werkt in zijn of haar leven (vaak rond 80.000 uur). Je kunt kiezen voor een baan waarin je direct impact hebt op urgente problemen, of voor een goed betaalde baan om daarmee veel geld te verdienen dat je vervolgens effectief doneert ('earn to give'). Het gaat erom een loopbaan te kiezen die het meest positieve verschil maakt, passend bij iemands vaardigheden en persoonlijke omstandigheden. Er worden verschillende paden aanbevolen, zoals onderzoek, beleid, communicatie, of impactvolle organisaties opbouwen of versterken.

Meer informatie?

<https://effectiefaltruïsme.nl/>

Praktijkbox 7

Cap 2030: Transforming Our World with SDGs

Cap 2030 is een animatietool die is ontworpen om de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de VN te bevorderen. Het stelt diverse doelgroepen in staat om hun projecten en acties te beoordelen of te ontwerpen in het licht van deze doelen, door middel van een speelse en interactieve benadering. De tool omvat verschillende scenario's die aanpasbaar zijn voor diverse contexten, van universiteiten tot scholen, en er zijn ook trainingen en animaties beschikbaar om het gebruik ervan te faciliteren. Daarnaast biedt de website een schat aan bronnen, waaronder lesmateriaal, om het begrip en de implementatie van de SDG's verder te ondersteunen. Dit initiatief heeft tot doel individuen en groepen te helpen een systemische visie op duurzame ontwikkeling te verwerven en concrete acties te ondernemen.

Meer informatie?

<https://cap2030.be/>

<https://ap.lc/GTRSp>

NOLOC-workshops

In het voorjaar van 2025 vonden twee workshops plaats voor het NOLOC, de beroepsvereniging van Loopbaanbegeleiders, onder de titel: wat is een goede loopbaan?

Op de vraag aan de 70 deelnemers wat onder een goede loopbaan moet worden verstaan wordt een breed scala aan antwoorden gegeven.

Samengevat:

- Er is een optimale fit; de goede loopbaan is zowel zinvol voor het individu als nuttig voor het collectief;
- Het werk draagt bij aan een betekenisvol leven en is passend bij de eigen waarden en drijfveren;
- Een goede loopbaan is flexibel, duurzaam en dynamisch. Dit betekent dat men zich kan blijven ontwikkelen en dat de loopbaan passend is bij de levensfase, wat regelmatige reflectie vereist.

Op de vraag wat er nodig is in de praktijk om goede loopbanen mogelijk te maken wordt onder andere geantwoord:

- Het imago van kraptesectoren en praktijkberoepen moet verbeterd worden, met nadruk op de betekenis voor het individu de status en financiële waardering in de maatschappij.
- De overheid moet middelen en informatie beschikbaar stellen om de overstap naar krapteberoepen te vergemakkelijken.
- Er is behoefte aan kennis van de collectieve waarden en behoeften op de arbeidsmarkt. Er zou ook een goede tool moeten komen om te (leren) praten over die collectieve waarden.

Informatie over het NOLOC? <https://www.noloc.nl/>



Literatuurlijst

Ballafkih, Hafid, Jouke Post, Joost van Genabeek en Jos Sanders. Vrij reizen over de Nederlandse arbeidsmarkt: een onderzoek naar het skillspaspoort. Centre for Economic Transformation, 2022.

Berkelaar, Wim. 'Wij vinden hier een overheersing van de wanhoop'. Nederland en Jean-Paul Sartre, 1938-1950. 2015. <https://wimberkelaar.com/2015/02/02/nederland-en-jean-paul-sartre-1938-1950-wij-vinden-hier-een-overheersing-van-de-wanhoop/>.

Brown, Cathy. 'Introducing Career Resonance'. Journal of the National Institute for Career Education and Counselling 53, nr. 1 (2024): 18-23. <https://www.nicecjournal.co.uk/index.php/nc/article/view/481>.

CompetentNL. 'Whitepaper "Van beroepen naar skills: anders kijken naar loopbanen"'. 2024. <https://competentnl.nl/page/view/8041f253-d419-48d7-ba8a-cc5e75484564/whitepaper-van-beroepen-naar-skills-anders-kijken-naar-loopbanen>.

Critical Perspectives on Career and Career Guidance (COCAG). <https://cocag.co.uk/>.

De Groene Amsterdammer. 'Wat nu als de arbeidsmarkt een mythe is?' 16 maart 2023. <https://www.groene.nl/artikel/wat-nu-als-de-arbeidsmarkt-een-mythe-is>.

De Moor, André, Thijs Noordzij, Reinoud Hamming en Cheyenne Ramada. 'Sturen op onderwijskeuze lost arbeidsmarktkrapte slechts deels op'. ESB, 22 augustus 2024. <https://esb.nu/sturen-op-onderwijskeuze-lost-arbeidsmarktkrapte-slechts-deels-op/>.

De Vos, Ans. Loopbanen in beweging: 10 wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid. Leuven: Acco, 2016.

DenkWerk. 'Kiezen én Delen (januari 2025)'. 2025. <https://denkwerk.online/rapporten/kiezen-%C3%A9n-delen-januari-2025/>.
FD.nl. 'Denktank pleit voor inperking vrije studiekeuze'. <https://fd.nl/economie/1543877/denktank-pleit-voor-inperking-vrije-studiekeuze>.

Fouarge, Didier, Annemarie Künn-Nelen en Ardi Mommers. Studiekeuze en arbeidsmarkt: literatuurstudie. ROA-R-2016/3. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, 2016.

Fukuyama, Francis. Het liberalisme en zijn schaduwzijden: verdediging van een klassiek ideaal. Vertaald door Frans Reusink. Amsterdam: Atlas Contact, 2022.

Green Guidance. Exploring Green Guidance: A Handbook for Practitioners. <https://www.green-guidance.eu/resources/green-guidance-handbook/>.

Herzog, Lisa. De toekomst van werk: van hiërarchie naar democratie. Vertaald door Peter Huijzer. Leusden: ISVW Uitgevers, 2024.

Hoof, Jacques van. Werken moet wel leuk zijn: Arbeidswensen van Nederlanders. Assen: Van Gorcum, 1999.

Hooley, Tristram. 'We wanted to change that particular part of the world'. Journal of the National Institute for Career Education and Counselling 33, nr. 1 (2014): 37-43. <https://doi.org/10.20856/jnicec.3306>.

International Film Festival Rotterdam (IFFR). 'On Falling'. <https://iffr.com/nl/iffr/2025/films/on-falling>.

Kaulingfreks, Ruud. 'Tussen werk en nietsdoen'. Waardenwerk Digitaal. <https://www.waardenwerkdigitaal.nl/p/tussen-werk-en-nietsdoen/7596>.

Kuijpers, Marinka A. C. T. 'Career Competencies, Preparing Students for the Future'. Social Sciences 14, nr. 5 (2025): 291. <https://doi.org/10.3390/socsci14050291>.

Kuijpers, Marinka, en A. Draaisma. Loopbaangericht leven lang ontwikkelen: economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst. Onderzoeksrapport. 2020.

Liempt, Paul van. Blauwe boorden bonanza: Waarom de werkende klasse op een goudmijn zit. Amsterdam: Volt, 2025.

- Lush, D. 'Seeking the good life: higher education careers services and moral philosophy'. *Journal of the National Institute for Career Education and Counseling* 40, nr. 1 (2018): 11–16. <https://doi.org/10.20856/jnicec.4003>.
- Maastricht University. 'Jongeren in het mbo kiezen vooral op interesse'. 2025. <https://www.maastrichtuniversity.nl/nl/nieuws/jongeren-het-mbo-kiezen-voor-al-op-interesse-betere-koppeling-met-arbeidsmarktkansen-nodig>.
- Marx, Karl. 'Reflections of a Young Man on the Choice of a Profession'. In *Marx/Engels Collected Works*, vol. 1 (1835–1843), 3–9.
- Movisie. 'Anders kijken: responsiviteit in het sociaal domein'. 2021. <https://www.movisie.nl/anderskijken>.
- Muirhead, Russell. *Just Work*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.
- Nieuwscheckers. 'Als we niks doen, is in 2040 25% van Nederland ouder dan 65 en werkt 25% in de zorg'. <https://nieuwscheckers.nl/als-we-niks-doen-is-in-2040-25-van-nederland-ouder-dan-65-en-werkt-25-in-de-zorg/>.
- NSvP. 'Hoe gaan we naar Bull's-eye-banen in een krappe arbeidsmarkt?'. <https://www.innovatiefinwerk.nl/kennis/hoe-gaan-we-naar-bulls-eye-banen-in-een-krappe-arbeidsmarkt/>.
- NSvP. 'Werken in Breder Belang'. <https://www.innovatiefinwerk.nl/programma/werken-in-breder-belang/>.
- NSvP. 'We zullen morele keuzes moeten maken tussen cruciale en niet-cruciale beroepen'. <https://www.innovatiefinwerk.nl/kennis/we-komen-op-het-punt-dat-we-morele-keuzes-moeten-maken-tussen-cruciale-en-niet-cruciale-beroepen/>.
- Persbureau HOP. 'Onderwijsraad: Maak vrije studiekeuze niet ondergeschikt aan wensen van de arbeidsmarkt'. *Vox*, 24 februari 2025. <https://www.voxweb.nl/nieuws/onderwijsraad-maak-vrije-studiekeuze-niet-ondergeschikt-aan-wensen-van-de-arbeidsmarkt>.
- Pot, Frank D. 'Onderzoek naar bullshit jobs: Jumping to conclusions'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 38, nr. 1 (2022): 4–17. <https://www.aup-online.com/content/journals/10.5117/TVA2022.1.002.POT>.
- Sailmann, Gerald. *Der Beruf: Eine Begriffsgeschichte. Histoire 147*. Bielefeld: Transcript Verlag, 2018.
- Sandel, Michael J. *Niet alles is te koop: de morele grenzen van marktwerking*. Utrecht: Ten Have, 2024.
- Sartre, Jean-Paul. *Existentialisme is een humanisme*. Vertaald door Ger Groot. Groningen: Noordboek Filosofie, 2024.
- SEO Economisch Onderzoek. 'Studiekeuze in beweging'. <https://www.seo.nl/publicaties/studiekeuze-in-beweging/>.
- Studiekeuze123.nl. 'Brief van de minister voor toekomstige studenten'. <https://www.studiekeuze123.nl/nieuws/brief-van-de-minister-aan-toekomstige-studenten>.
- Studium Generale Universiteit Utrecht. 'Wat als je je beroep niet meer mag kiezen?'. <https://www.sg.uu.nl/video/2021/11/futuristen-4-wat-als-je-je-beroep-niet-meer-mag-kiezen>.
- Taylor, Charles. *Bronnen van het zelf: de ontstaansgeschiedenis van de moderne identiteit*. Rotterdam: Lemniscaat, 2007.
- Gerards, Ruud, Jos Sanders en Fabian Dekker 'Krapte is een Keuze: Mythes en oplossingen voor arbeidsmarktkrapte'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*. Vol. 41, nr. 3 (2025). <https://www.aup-online.com/content/journals/01692216/41/3>.
- Watts, Tony. *Career Development Policy & Practice: The Tony Watts Reader*. Godalming: NICEC Ltd., 2016.
- Wolf, Susan R. *Meaning in Life and Why It Matters*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2010.

Over de auteur

Jouke Post werkt als onderzoeker voor het lectoraat Employability Transition voor Hogeschool Saxion en voor James, een loopbaanafdeling van de vakbond CNV. Hij schrijft regelmatig over onderwerpen die raken aan loopbaanontwikkeling in de brede zin van het woord: praktijk, theorie en beleid. Voor Saxion werkte hij mee aan onderzoeken naar skillspaspoorten, loopbaanchecks en loopbaancompetenties. Hij is kennisprofessional van het NOLOC, de beroepsvereniging van loopbaanadviseurs. Daarnaast vertegenwoordigt hij Nederland in CareersNet, een Europees beleidsnetwerk van Cedefop over Lifelong Guidance.





www.innovatiefinwerk.nl

