

## Loopbaanoriëntatie en coaching in het brede belang.

De balans tussen collectieve en individuele belangen in werk en loopbaan.



INTERACTIEVE KENNISSESSIE BEGELEID DOOR

JOUKE POST, SAXION HOGESCHOOL EN JAMES/CNV

MARINKA KUIJPERS, OPEN UNIVERSITEIT EN LOOPBAANGROEP

SONIA SJOLLEMA, DIRECTEUR NSVP

Tijdens de conferentie Werken in Breder Belang was er een interactieve kennissessie begeleid door Jouke Post, Saxion Hogeschool en James/CNV, en Marinka Kuijpers, Open Universiteit en LoopbaanGroep en Sonia Sjollema, directeur NSvP. In dit document leest u de kennisinbreng van Jouke en Marinka en de opbrengst van de interactieve discussie. Deze sessie leverde verschillende inzichten hoe tussen onderwijs en maatschappelijke projecten meer ruimte kan komen voor oriënteren en reflecteren op werken in het bredere belang. Er zou meer aandacht moeten komen voor een balans tussen “zin” en “zinvol werk”, reflectie op ervaringen met emotie en meer praktische handvatten hoe begeleiders, onderwijsprofessionals en werkgevers en HR-professionals daarin kunnen faciliteren.

## 1. Jouke Post: wat is een goede loopbaan?

Volgens Jouke Post zijn er verschillende maatschappelijke ontwikkelingen die het belang van loopbaancoaching en -begeleiding (LOB) in een ander daglicht plaatsen. Hij schreef hierover een artikel in het Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken dat in een speciaal themanummer de vraag agendeerde: wat is nuttig werk? Dit perspectief roept ook voor loopbaancoaches een nieuwe en meer *ethisch en normatief geladen* vraag op: wat is een *goede* loopbaan? Een eerste interessante startvraag voor professionals is dan ook de vraag: wat is volgens jou een “goede loopbaan”, hoe zou je die met een paar kernwoorden beschrijven?



### Achtergrond

Als achtergrond bij het thema werken in breder belang, speelt de vraag hoe jongeren en werkenden kiezen in hun werk en loopbaan. Nederland staat voor het verwezenlijken van verschillende brede welvaart doelen. Naast voldoende inkomen en economische ontwikkeling vraagt dit aandacht voor welzijn, veiligheid, een gezond leefmilieu en toegankelijke zorg en onderwijs. Tegelijkertijd zien we dat in een krappe arbeidsmarkt deze doelen moeilijk te realiseren zijn en afhankelijk worden van het aantal mensen dat ook daadwerkelijk werkt in essentiële sectoren en een bijdrage levert aan brede welvaart.

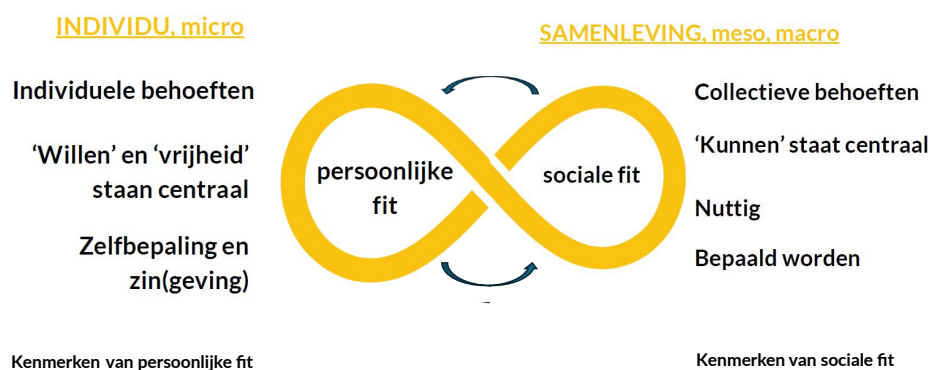
### Actualiteit

Dat er een spanningsveld is tussen het individuele/particuliere belang in werk en het collectieve/maatschappelijke belang blijkt uit verschillende nieuwsberichten. Het [STAP budget](#) werd

als collectieve regeling voor een leven lang leren vooral benut door hoger opgeleiden, vaak weinig arbeidsmarkt gerelateerd (zoals cursussen persoonlijke verzorging of bitcoins) en niet gericht op sectoren waar juist veel behoefte is aan nieuwe instroom zoals onderwijs, zorg en techniek. Minister Dijkgraaf schreef [een brief aan havo-scholieren](#) om de keuze voor praktische beroepen te stimuleren en daarmee aandacht te vragen voor allerlei beroepen in tekortsectoren. De overheid overweegt meer te [sturen op loopbaankeuzes](#) om tekorten in essentiële sectoren terug te dringen. Blijkbaar is er een spanningsveld tussen de persoonlijke fit en de sociale fit in loopbaankeuzes en is het niet vanzelfsprekend dat in keuzes rekening wordt gehouden met vragen rond maatschappelijke noden en behoeften.

### De persoonlijke en sociale fit

Jouke Post introduceerde in het [TvA artikel](#) twee vormen van fit die een wat verschillend perspectief inbrengen op een goede “fit” in loopbaankeuzes. *De sociale fit* gaat uit van collectieve behoeften in een samenleving, de capaciteiten van mensen en wat ze kunnen bijdragen, en een focus op wat nuttig en relevant is vanuit het bredere perspectief. De keuzes zijn daarin niet per se alleen op individuele voorkeuren en vrije keuzes gestoeld maar loopbanen van mensen worden in dit paradigma vooral bepaald door het maatschappelijk appèl. Daar tegenover staat de *persoonlijke fit* waarin de wens van het individu en de vrijheid om te kiezen centraal staan, en mensen streven naar zelfverwerkelijking.



### Nieuwe balans in de paradox tussen sociale en persoonlijke fit

Dat werpt uiteindelijk de vraag op hoe een optimale inhoudelijke “fit” wel aandacht kan krijgen, met het oog op zingeving en maatschappelijke meerwaarde, maar ook met oog voor persoonlijke opbrengsten en wat realistisch en haalbaar is. De oplossing ligt mogelijk op een hernieuwde focus van een “fit” met werk dat relevant en nuttig en dus (intrinsiek) belonend is, waarmee ook wordt rechtgedaan aan de existentiële behoefte van zingeving en ontwikkeling. Op deze manier staat de eigen ontwikkeling ten dienste van werk dat nuttig en zinvol is voor anderen (en niet alleen ten dienste van je eigen hedonistische doelen en status) en kan een nieuwe balans gevonden worden waarin de twee ogenschijnlijk tegenstrijdige belangen (persoonlijk en maatschappelijk) te verbinden zijn. Jouke Post gebruikt hiervoor de term “responsieve loopbanen”.

## 2. Marinka Kuijpers: samenlevings- en generatie-proof begeleiden

Volgens Marinka Kuijpers is het goed om in de discussie over betekenisvol werk ook te kijken welke waarden leidend zijn [bij verschillende generaties](#). Werkwaarden kunnen over generaties heen verschillen en die verschillen spelen dus ook een rol tussen de persoon die jongeren begeleidt (en vaak van een oudere generatie is) en de jongeren zelf. Is het een probleem dat “boomers” in hun dagelijkse praktijk “zoomers” begeleiden?



Als je bijvoorbeeld kijkt naar met wie en hoe je leerde tijdens de middelbare school zijn er grote verschillen tussen generaties. Voor Zoomers is het digitaal leren en de toenemende etnische diversiteit vanzelfsprekend. Zij ervaren een onzekere wereld, een grote hoeveelheid aan keuzemogelijkheden met de bijbehorende keuzestress. Zij zijn bezig met duurzaamheid en het vinden van stabiliteit. Er wordt een groot beroep gedaan op hun zelfsturing. In hun opvoeding is hen vooral de boodschap meegegeven om te doen wat ze “leuk” vinden. Zij werden gestimuleerd ondernemend te zijn, onafhankelijk, hun vrijheid en mogelijkheden te benutten en open te staan voor verandering. De Boomers hebben meer geleerd zich te verbinden aan hun werkgever, loyaal te zijn en hun persoonlijke wensen ondergeschikt te maken aan wat de werkgever vraagt.

### **Samenlevingsproof begeleiden**

Volgens Marinka Kuijpers gaat Samenlevingsproof begeleiden om het vinden van een balans tussen vrijheid, verantwoordelijkheid en verbinding. Generatie Z heeft geleerd vrijheid te nemen, maar moet vaak nog werken aan verantwoordelijkheid en verbinding.

De arbeidsmarkt is op het moment van belangrijke loopbaankeuzes voor beide generaties duidelijk verschillend. Waar Boomers aantrekkelijk moesten zijn voor de werkgever, moet de werkgever nu aantrekkelijk zijn voor de startende generatie Z. Verantwoordelijkheid en verbondenheid met de organisatie zijn belangrijke waarden in het arbeidsethos van de Boomers. Door de jaren heen hebben zij geleerd vrijheid te nemen om te doen wat zij belangrijk en interessant vinden.

Generatie Z staat open voor verandering en weet vanaf het begin vrijheid te vinden in de eigen keuzes. Sterker nog, voordat deze starters goed en wel ingewerkt zijn, zijn ze alweer toe aan de volgende verandering. Maar hoe zij zich kunnen verbinden aan wat zinvol is op samenlevingsniveau en wat het vraagt om ook verantwoordelijkheid te nemen is voor hen minder vanzelfsprekend.

Kuipers spreekt over een balans tussen “zin” en “zinvol” werk: werk waar jongeren “zin” in hebben, maar wat ook bijdraagt aan “zinvol” werk op samenlevingsniveau.

Dat betekent dat jongeren ook de kans moeten krijgen om al deel te nemen aan praktische (werk)situaties, stages en projecten waarin zij kennismaken met werk dat er toe doet. Daarin draait het er niet alleen om dat je het “leuk” vindt, maar ook te ervaren wat het betekent om verantwoordelijkheid te dragen. Daarvoor moet er ruimte zijn voor reflectie op ervaringen met emoties (positieve en negatieve emoties!). Dat is niet alleen een kwestie van “leuk” werk maar werken op een manier waarop je er ook voor anderen toe doet.



### 3. Tafeldiscussies en de inbreng van professionals

Naast de introductie van Jouke en Marinka, was er ruimte voor inbreng van professionals. Voor de NSvP is het relevant om te weten hoe praktijkprofessionals over deze vragen denken en wat er volgens hen nodig is om tot een betere balans te komen in afwegingen. Tijdens de tafeldiscussies met loopbaanprofessionals kwamen verschillende belangrijke inzichten naar voren die volgens de deelnemers cruciaal zijn voor de toekomst van loopbaanontwikkeling en -begeleiding. Een centraal thema was de noodzaak om een betere balans te vinden tussen persoonlijk zinvol werk en werk dat maatschappelijke waarde heeft. Jongeren zoeken naar een goede werk-privé balans, uitdagend werk, bestaanszekerheid en een voldoende inkomen, maar voelen zich ook aangesproken [om bij te dragen aan maatschappelijke problemen](#). Dit sluit aan bij de maatschappelijke behoefte aan een betere verdeling in focus op private en collectieve belangen in werk en loopbanen, waarbij status, aanzien, comfort en economische opbrengsten niet het enige criterium zijn, maar ook de bijdrage die bedrijven en werkenden leveren aan de samenleving. De discussietafels werden begeleid door Sophie Tolhuisen en Susan Vermeulen masterstudenten en stagiairs bij de NSvP, Jouke Post, Marinka Kuipers en Sonia Sjollema.

**Onderwijs en praktijkervaring** zijn van groot belang bij het ondersteunen van keuzes in het bredere belang. Deelnemers vinden dat er meer ruimte moet komen voor jongeren om praktijkervaring op te doen, zowel binnen als buiten school, en om na te denken over maatschappelijke thema's en hun eigen rol daarin. Dit kan bijvoorbeeld door middel van snuffelstages, buddy-systemen en het opnemen van oriëntatie op maatschappelijke relevante thema's en de eigen rol daarin in het curriculum.

**Individualisering en keuzestress** De druk om op jonge leeftijd de juiste keuzes te maken leidt tot veel keuzestress; financiële prikkels en beperkte studietijd verhogen het gevoel al snel een “verkeerde” keuze te maken en individueel afgerekend te worden op maatschappelijk falen of verkeerde keuzes. Dit leidt uiteindelijk tot zekere, maar niet altijd zinvolle keuzes. Het narratief over “moeten leren” moet veranderen: van Leven lang leren want anders ben je straks “overbodig” naar **"iedereen is nodig"**, waarbij alle opleidingsniveaus worden gewaardeerd en jongeren worden aangemoedigd om hun capaciteiten te ontdekken en te ontwikkelen door te ontdekken wat zij kunnen toevoegen aan het grotere geheel. Deze ervaringen kunnen hen helpen betere afwegingen te maken voor hun toekomst.

**Experimenteren en reflecteren**, er is behoefte aan vormen van begeleiding waarin meer aandacht is voor beroepskeuze, loopbaanontwikkeling en werken in het bredere belang. Jongeren moeten de verantwoordelijkheid krijgen om zelf te verkennen welke beroepen bij hen passen door diverse werkervaringen op te doen en te experimenteren. Vrijwilligerswerk en maatschappelijke dienstplicht kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Reflectie op emotionele ervaringen die betekenis geven (en niet alleen positief zijn) geven richting aan loopbaan en levenskeuzes.

**Zelfsturing** speelt een rol in het vinden van deze balans, maar de term kan ook verkeerd geïnterpreteerd worden. [Zelfsturing](#) betekent juist niet een grote gerichtheid op het zelf en de private belangen, maar richt de aandacht ook op vrijheid in relatie tot het nemen van verantwoordelijkheid en verbinding met het grotere geheel. Hoe kunnen jongeren en werkenden zich verhouden tot grotere maatschappelijke vragen en in hoeverre is daar een relatie met betekenisgeving in werk? Bovendien betekent zelfsturing evenmin dat daar geen ondersteuning bij nodig is. Jongeren en werkenden moeten uiteindelijk in staat zijn hun eigen afwegingen te maken door ervaring op te doen met onderwerpen die hen raken en door te ontdekken welke functies, taken en rollen hen het beste passen. Hierbij is het belangrijk dat zingeving en meer existentiële vragen (wat is een goed en betekenisvol leven?) expliciet worden betrokken in loopbaangesprekken.



**Combineren:** Het is de vraag of er altijd een stap naar een andere baan of een bijdrage aan de publieke sector nodig is. Mensen kunnen ook in hun bestaande baan verantwoordelijkheid nemen en verbinding zoeken met het grotere geheel. Bovendien is er ook via de rol van medewerker invloed uit te oefenen op de maatschappelijke rol van de organisatie. Tenslotte kunnen stappen naar meer oriëntatie en bijdragen aan het bredere belang ook laagdrempelig en praktisch vormkrijgen door [combinaties van verschillende rollen](#), taken en functies. Betekenisvol werk kan op verschillende manieren vorm krijgen ook door tijdelijke activiteiten buiten het onderwijs of werk, zoals maatschappelijke stages. Meer aandacht voor zinvolle combinaties kan ook via het kaartspel "[De Breder Belang Boost](#)".

Kortom, de bevindingen uit de tafeldiscussies benadrukken de noodzaak van een holistische benadering van loopbaanontwikkeling, waarbij persoonlijke ontwikkeling, zingeving en maatschappelijke bijdrage hand in hand gaan. Er is een duidelijke roep om meer praktijkervaring, en een bredere kijk op loopbaanontwikkeling, die verder gaat dan traditionele economische doelen in werk en een focus op de aansluiting op de arbeidsmarkt. Dit vraagt om samenwerking tussen onderwijs en maatschappelijke initiatieven, aandacht voor HR met impact in bedrijven en professionalisering van ondersteunende actoren in onderwijsinstellingen, bij werkgevers en van loopbaanprofessionals om jongeren en werkenden te ondersteunen bij afwegingen tussen individuele doelen en maatschappelijke uitkomsten van werk.



## Bijlage: Samenvatting discussietafels

### Tafel 1.

**Welke innovatie is nodig:** een betere verhouding tussen “zin” en “zinvol werk”: beiden sluiten elkaar niet uit. Jongeren hebben behoefte aan een goede werk-prive balans, leuk en uitdagend werk, bestaanszekerheid en voldoende inkomen om de huur te betalen. Maar voelen zich ook aangesproken op maatschappelijke problemen en hun bijdrage aan de samenleving, soms expliciet soms meer latent. Maar zoals in het paradox denken moet er een balans gevonden worden of een oplossing op een hoger niveau die recht doet aan beide behoeften.

**Het vraagt in de bredere samenleving** een betere verdeling tussen een focus op private en collectieve belangen, tussen welvaart en welzijn: minder oog voor alleen de economische opbrengsten van werk, maar voor de vraag wat bedrijven toevoegen aan de samenleving en hoe werkenden aan die missie bijdragen.

**Het vraagt van jongeren en werkenden** dat zij zelfsturend kunnen en mogen zijn, dat betekent in staat om hun eigen afwegingen te maken: door ervaring op te doen met onderwerpen die hen raken en te ontdekken in welke rol of positie zij een bijdrage kunnen leveren. Bij een goede balans levert het voor jongeren en werkenden ook veel meerwaarde: Je gebruikt je talenten, je vindt voldoening en zingeving in je werk, je gaat met plezier naar je werk.

### Tafel 2.

#### **Welke innovatie is nodig?**

- Ten eerste is het nodig om zingeving te betrekken in het loopbaangesprek.
- Ten tweede meer aandacht voor hybride werken: ook combinaties overwegen tussen de huidige baan en andere taken en functies: je hoeft niet alles te halen uit één baan.
- De gedachte dat je je passie moet volgen is breder uit te leggen: je kan ook kijken wat je naast je werk doet (“in je eigen tijd”).

Hoe: met meer aandacht voor maatschappelijke stages en de ervaring wat het betekent om iets te doen voor een ander, voor een breder belang.

**Wat vraagt het van partners/actoren:** bereidheid van werkgevers en bedrijven om jongeren te laten meelopen, in allerlei vormen van snuffelstages om te ondervinden wat er bij hen past.

Onderwijs: Bij schoolvakken moet het niet alleen gaan om reproductie van kennis of halen van cijfers om over te gaan, diploma halen, maar ook: wat maakt onderwerpen maatschappelijk relevant, hoe verhoud je je tot deze thema's, wat vind je dat er moet gebeuren/veranderen, hoe zou je in je werk (en daar buiten) daar een rol in kunnen spelen?

Een interessant voorbeeldinitiatief is: “Stage on” <https://www.onderwijsstage.nl/missie-achtergronden> waar jongeren van allerlei niveaus in heel Nederland ruimte krijgen om over hun toekomst te denken, ervaring kunnen opdoen en een (beroeps)netwerk kunnen opbouwen.



### Tafel 3:

**Welke verandering is nodig:** vooral ervaring kunnen opdoen en zo levend kunnen leren.

**Hoe?** Dat vraagt leren denken en ervaren op basis van het fundament van je waarden, ervaren hoe het is om verantwoordelijkheid te dragen, meer ruimte in het onderwijs om rond te kijken in beroepen en meer kruisbestuiving en samenwerking tussen onderwijs en andere sectoren in de publiek dienstverlening. Breng bijvoorbeeld de *School of Life* in elke school.

**Wat vraagt het van actoren/partners:**

Het vraagt van onderwijs meer ruimte voor nadenken over maatschappelijke thema's in het onderwijs curriculum. Leren over loopbanen: hoe pak je het aan?

Bij stage en werkervaringsplekken: een buddy *on the job*, ervaringen delen met anderen, spiegelen van gedrag en reacties.

Systeem van onderwijs (incentives) en financiering: Financiering van onderwijs heeft baat bij snelle doorstroom, zo min mogelijk uitval en efficiënt leren. Verkeerde keuzes kosten geld: jongeren zijn bang om verkeerde keuzes te maken: er moet meer ruimte zijn om een andere weg te kiezen (eerder werken later alsnog bijleren), niet de eerste 20 jaar in schoolbanken en dan pas werken.

Loopbaanleren is geen rechte weg naar succes: er zijn negatieve en positieve ervaringen, beide zijn nodig om tot goede afwegingen te komen wat er bij je past. Er moet ruimte zijn voor kronkels. Voor "ervaring met emoties".

Voor iedereen die het nodig heeft een gratis loopbaanadvies.

Ouders, vrienden decanen/onderwijs kunnen bijdragen aan het opdoen van zinvolle ervaring "ervaringen met emotie".

Wat vraagt het van professional: Gelijkwaardigheid tussen coach en cliënt.

Samen met GenZ nieuwe programma's ontwikkelen, professionaliseren van begeleiders leren hoe GenZ denkt en handelt. Coaches en docenten kunnen zouden een GenZ buddy kunnen nemen: leer van hen!

**Vernieuwing op gebied van samenwerking en professionalisering:**

- Mensgericht begeleiden in plaats van wat systeem vraagt: oog voor persoonlijke verschillen en zingeving, niet alleen oog voor de economische bijdrage van werkenden in de samenleving.
- Goede voorbeelden: maatschappelijke diensttijd (en alternatieven ontwikkelen als MDT wordt afgeschaft)
- Meer proeftuinen met samenwerking tussen opleiding en werkplekken

### Tafel 4:

**Wat moet er veranderen:** jongeren moeten meer ervaring kunnen opdoen om te ervaren welke issues hen raken en hoe zij in verschillende rollen invloed kunnen uitoefenen op de samenleving en de toekomst (projective agency).

Er is een grote noodzaak voor een betere begeleiding: jongeren voelen veel keuzestress, zijn bang verkeerde keuzes te maken en veel geld kwijt te zijn aan een opleiding die uiteindelijk niet bij hen past, of geen toegang geeft tot werk (verspeelde kansen). Er ligt te veel druk op jongeren om op jonge leeftijd de “goede” keuze te maken. Het leidt tot zekere keuzes, niet altijd tot zinvolle keuzes.

Het narratief moet veranderen: niet je bent overbodig (groot risico op verouderde kennis, als je niet blijft leren en uitgerangeerd raken als je niet de goede keuzes maakt) maar: je bent nodig! En dat geldt voor alle niveaus van opleiding.

Er moet meer ruimte komen voor praktijkervaring en daarbij ook voor ervaring met maatschappelijk relevante sectoren. Jongeren moeten ook op school de ruimte krijgen om na te denken over maatschappelijk relevante issues en zich daartoe leren verhouden.

### **Wat vraagt het van actoren en samenwerking?**

- Als jongeren meer zicht hebben op hun capaciteiten en hun mogelijkheden om een zinvolle bijdrage te leveren (door praktijkervaring) kunnen zij ook zelfsturend of “zelf verkennend” worden in hun keuzes en afwegingen.
- Docenten kunnen studenten meer alert maken op “wat doet er maatschappelijk gezien toe, jouw talent is ‘daar’ van belang.”
- Volwassenen kunnen een voorbeeldrol hebben in hoe zij keuzes en afwegingen maken en hoe zij zelf de verbinding leggen met maatschappelijke vragen.
- Ouders meer invloed op onderwijs geven.

### **Hoe veranderen, op welke manier innoveren?**

Oog voor psychologische weerbaarheid en zeggenschap van jongeren: Vraagt aandacht voor psychologische educatie (aandacht voor eigen waarden, existentiële vragen inzicht in waar persoonlijke kracht en mogelijkheden ligt. Vraagt ook kennis van collectieve structuren om invloed uit te oefenen (cirkel van invloed)).

Methoden ontwikkelen voor het koppelen van eigen belang en samenlevingsbelang.

### **Wat vraagt het van professionalisering?**

- Generatiekloof: (verschillen in normen en waarden) beter leren begrijpen.
- Docenten trainen: Hoe maak je studenten bewust van missie niveau en (combinaties) van betekenisvol werk?
- Ervaring opdoen: bijvoorbeeld project Impacter : <https://impacternederland.nl/>

## Tafel 5:

**Wat is er nodig:** Meer aandacht voor een gepersonaliseerde arbeidsmarkt. Meer aandacht voor beroepskeuze, loopbaanontwikkeling en voorlichting over mogelijkheden voor werken in breder belang. Jongeren weer meer verantwoordelijkheid laten nemen om te verkennen (stap zelf erop af!).

**Hoe?** Door te snuffelen langs diverse vakken (MBO) en doorgaan op een pad dat goed lijkt te passen. Door bij diverse werkplekken langs te gaan, door ruimte te bieden en op een positieve manier te experimenteren.

**Wat vraagt het van actoren:**

- Maatschappelijke dienstplicht overwegen: met meer werkervaring in het brede belang
- Korte diverse werkervaring, stages, of samenwerking tussen opleiding en maatschappelijke sectoren.
- Stages meer toespitsen op wat de persoon wil leren.
- Vrijwilligerswerk van jongs af aan aanbieden.