

A portrait of Prof. dr. Marinka Kuijpers, a woman with short blonde hair, smiling. She is wearing a dark green jacket with a red collar and a red leather jacket with silver studs. The background is a blurred library or office setting with bookshelves.

# Transities van loopbanen

**Prof. dr. Marinka Kuijpers**

Mijn transitie naar bijzonder  
hoogleraar en lector

Cover foto: **Saxion Dienst Marketing & Communicatie**

Tekst: **Prof. dr. Marinka Kuijpers**

Opmaak: **Morskieft Ontwerpers**

# **Transities** van Loopbanen

Mijn transitie naar bijzonder  
hoogleraar en lector

**Prof. dr. Marinka Kuijpers**

*Lectorale rede Marinka Kuijpers, uitgesproken op donderdag  
29 januari 2026 te Saxion Deventer*

# Mijn transitie naar bijzonder hoogleraar en lector

## Proloog: Terugblik

**Op 1 april 2012 startte ik als bijzonder hoogleraar Leeromgeving en Loopbanen in het vmbo en mbo aan de Open Universiteit.**

Het begon ruim zeventien jaar geleden toen ik de Johan van der Sanderepenning van de Stichting Platforms Vmbo kreeg. In het juryrapport stond dat ik wetenschap goed wist te vertalen naar de praktijk, vooral op het toen nogal omstreden onderwerp LOB (loopbaanoriëntatie en -begeleiding) in het onderwijs. Het idee van een leerstoel ontstond. Jaap de Kruijf ging met bedrijven en maatschappelijke organisaties praten om draagvlak te peilen en financiële steun te regelen. Als universiteit koos ik heel bewust voor de OU, omdat daar onder leiding van Rob Martens, valorisatie — het toepasbaar maken van wetenschappelijke kennis — toen al belangrijk werd gevonden.

## Partners

Open Universiteit

Bijzondere Leerstoel Leeromgeving en -Loopbanen

Hogeschool Saxion

**Op 1 april 2012 startte ik als bijzonder hoogleraar Leeromgeving en Loopbanen in het vmbo en mbo aan de Open Universiteit.**

Het begon ruim zeventien jaar geleden toen ik de Johan van der Sanderepenning van de Stichting Platforms Vmbo kreeg. In het juryrapport stond dat ik wetenschap goed wist te vertalen naar de praktijk, vooral op

het toen nogal omstreden onderwerp LOB (loopbaanoriëntatie en -begeleiding) in het onderwijs. Het idee van een leerstoel ontstond. Jaap de Kruijf ging met bedrijven en maatschappelijke organisaties praten om draagvlak te peilen en financiële steun te regelen. Als universiteit koos ik heel bewust voor de OU, omdat daar onder leiding van Rob Martens, valorisatie — het toepasbaar maken van wetenschappelijke kennis — toen al belangrijk werd gevonden.

Dankzij de OU, de zo vele financierende organisaties en de beheerstichting van de Leerstoel was het mogelijk om bijna 14 jaar en 4 termijnen als bijzonder hoogleraar een bijdrage te leveren aan Loopbaanontwikkeling- en begeleiding en Leven lang ontwikkelen. En nog steeds ben ik verbonden aan de OU als promotor van mijn promovendi.



## Partners

Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen

- Productie- en Leveringsbedrijven
- Afval- en Milieubedrijven
- Energie, Telecom, Recycling & Milieu

Hogeschool Rotterdam

Agrarische Onderwijsraad

Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven

ActiZ

Stichting Calibris Advies

Stichting Ecabo

Hogeschool Utrecht

ICS Adviseurs

Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek

KPC Groep

Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Techniek Talent

ROC West-Brabant

WorldSkills Netherlands

Stichting Platforms VMBO

Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland

Bouwend Nederland | ArboNed

Op 1 januari van dit jaar heeft Hogeschool Saxion mij welkom geheten om de opbrengsten van mijn leerstoel onder te brengen en verder te ontwikkelen.

Het lijkt wel of ik met het dankwoord begonnen ben, maar nu ik hier toch sta zou ik graag ook deze gelegenheid willen gebruiken om terug te kijken op de transities van loopbanen die in de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden en enkele uitdagingen willen benoemen voor ik het dankwoord uitspreek.

## Determinatie naar zelfdeterminatie in loopbanen

Dat ik ooit professor zou zijn, lag niet in de verwachting toen ik kind was. Ik kom uit een familie waarin mijn ene opa vetverkoper was en mijn andere opa kleermaker, en mijn oma's thuis voor een groot gezin zorgden. Mijn vader was de enige in zijn gezin die een beroepsopleiding had afgerond, mijn moeder moest haar opleiding staken omdat er thuis geen geld was om het af te maken. Ze moest gaan werken en toen ze trouwde stoppen met werken. In de tijd dat mijn zusje en ik op de middelbare school zaten was het gebruikelijk om keuzes te maken voor een beroep met je ouders als voorbeeld en wat acceptabel was binnen de sociale klasse waarin je opgroeide. Het hulpmiddel daarbij was een lijst met mogelijke beroepen op jouw opleidingsniveau.



Sindsdien is er veel veranderd in de loopbanen van mensen. De aandacht is verschoven van determinatie door sociale klasse naar zelfdeterminatie: het zelf maken van keuzes, ongeacht maatschappelijke afkomst. De begeleiding van scholieren, studenten en werkenden is hier in de afgelopen decennia op afgestemd. Maar er is meer nodig om goed voorbereid te zijn op de complexe en dynamische arbeidsmarkt van vandaag én die van de toekomst.

De beleving van welzijn van jongeren is drastisch afgenomen, er zijn arbeidstekorten op de arbeidsmarkt, waardoor de druk op werkenden en langdurig ziekeverzuim toeneemt, veel volwassenen vinden leren lastig waardoor het streven naar LLO voor iedereen niet haalbaar lijkt, de kansen in de samenleving zijn niet voor iedereen gelijk, terwijl we wel iedereen nodig hebben en we moeten zorgen voor een duurzame samenleving.

De vraag is wat welke transities in het denken, ontwikkelen en begeleiden van loopbanen nodig zijn om hier een bijdrage aan te kunnen leveren.

## Zelfregie in loopbanen

Vroegere zekerheden, zoals 'een baan voor het leven', zijn grotendeels verdwenen. In 1994 spraken bekende wetenschappers al over de grenzeloze loopbaan (bounderyless careers in Intelligent Career Theory door Defillippi & Arthur, 1994) en de veelvormige loopbaan (protean career in Social Cognitive Career Theory door Lent, Brown, and Hackett, 1994). Het individu werd gezien als 'manager' van de eigen loopbaan. Tijdens mijn promotie-onderzoek, dat startte in 1999 onderzocht ik welke competenties van werknemers relevant zijn om invloed te hebben op het realiseren van doelen in de loopbaan, ondanks dat veel van hetgeen er in je loopbaan gebeurt, buiten je eigen invloedssfeer ligt.

Het onderzoek resulteerde in de formulering van vijf loopbaancompetenties: motievenreflectie, kwaliteitenreflectie (eerder capaciteitenreflectie genoemd), werkexploratie, loopbaansturing en netwerk (Kuijpers, 2003; Kuijpers & Scheerens, 2006).

Dat loopbaancompetenties vandaag de dag nog relevant en belangrijk zijn, blijkt uit overzichtsstudies naar loopbaancompetenties in 2023 en 2024 (Jo, Park & Hoon Song, 2023; Talluri, Uppal, Akkermans & Newman, 2024). Deze overzichten laten zien hoe loopbaancompetenties bijdragen aan het vergroten van inzetbaarheid, werkbetrokkenheid en loopbaansucces, autonomie en zekerheid. Hoewel eigen regie nemen in je loopbaan dus zinvol is en ook belangrijk is

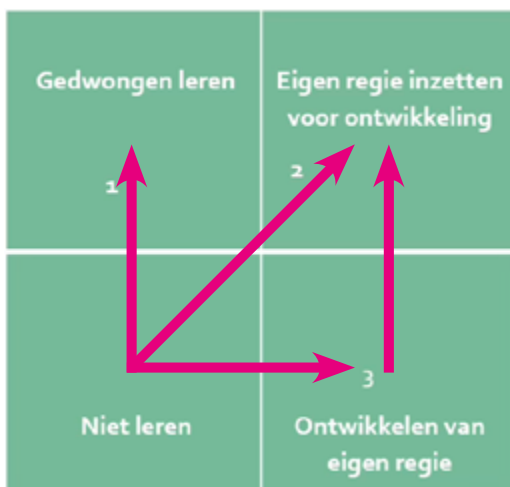
volgens de Sociaal Economische Raad die het voortouw nam in het bevorderen van LLO in Nederland, blijkt het niet voor iedereen gemakkelijk om je voor je eigen ontwikkeling in te zetten. Simon Broek en Bert-Jan Buiskool onderzoeken in hun promotie-onderzoek, als onderdeel van het NRO project 'Leren stimuleren', wat mogelijkheden zijn van mensen in LLO en welke omstandigheden daarbij een rol spelen.

Zij gebruiken de Capability-approach om eigen regie en externe factoren te onderzoeken die ontwikkeling bevorderen van mensen in een kwetsbare positie in een bepaalde omgeving. Simon Broek laat drie bewegingen zien die mensen aanzet tot leren (Broek et. al, 2025a):

1. gedwongen leren
2. het inzetten van eigen regie voor hun ontwikkeling
3. ontwikkelen van eigen regie voordat ze eigen regie kunnen inzetten

En deze bewegingen vergen elk een andere leeromgeving en interventies.

Zij gebruiken als methode de card-sortingtechniek tijdens het interview, wat respondenten op zich al aanzet tot eigen regie (Broek et al, 2025b; Buiskool et al, 2023). Ook bevordert de card-sortingtechniek het gesprek met begeleiders en managers over de het ondersteunen van regie van werknemers.



(Broek et. al, 2025a)

Als we willen dat werknemers de regie nemen in hun ontwikkeling om een bijdrage te kunnen leveren aan de steeds veranderende arbeidsmarkt, moeten we dat jongeren al in het onderwijs leren.

Frans Meijer en ik hadden sinds 2005 diverse onderzoeken verricht naar de relevantie van de loopbaancompetenties in het onderwijs en de leeromgeving die nodig is voor het ontwikkelen en benutten van de loopbaancompetenties van leerlingen en studenten in het vmbo, mbo en hbo (oa: Kuijpers & Meijers, 2009; Meijers, Kuijpers & Gundy, 2013; Kuijpers & Meijers, 2011, Kuijpers, 2025). Loopbaancompetenties zijn al meer dan tien jaar een vast onderdeel van de examenprogramma's van het vmbo en een verplicht onderdeel van de kwalificatie-eisen in het mbo.

De manier waarop loopbaanbegeleiding wordt vormgegeven, hangt nauw samen met het beoogde resultaat (Watts & Sultana, 2004). Is het doel het maken van een passende keuze voor een vervolgopleiding of baan, het leren van een vak, het bevorderen van zelfvertrouwen en kansengelijkheid, het ontwikkelen van wendbaarheid en het voorbereiden op een leven lang ontwikkelen of het bijdragen aan een duurzame samenleving?

Het antwoord bepaalt de aanpak en dat wisselt nogal in de scholen en arbeidsorganisaties in Nederland.

### **Loopbaanbegeleiding als Matching: van laten kiezen naar leren kiezen**

Traditioneel richt LOB zich, als Loopbaanoriëntatie en -begeleiding, vooral op het vinden van een passende aansluiting tussen persoon en beroep. Deze zogenoemde matchingsbenadering gaat uit van het idee dat er voor iedere leerling, student of werkende een 'goede match' bestaat tussen persoonlijke kwaliteiten en de behoeften van de arbeidsmarkt. Typische instrumenten binnen deze benadering zijn beroepskeuzetesten, meeloopdagen en kennismakingsactiviteiten met opleidingen of bedrijven.

Dit perspectief werkt goed in een relatief stabiele arbeidsmarkt, waarin functies en beroepsrollen nauwelijks veranderen.

Hoewel, wij wel de matchingsbenadering gebruiken als het gaat om keuzes voor een beroep voor de rest van je leven (wat voor jongeren en veel begeleiders het uitgangspunt is), vinden we dat raar als het gaat om andere verbindingen voor die we langere tijd aangaan, zoals een partnerkeuze. Dan nemen we geen genoegen met de uitkomst van een test of een snuffelstage. We nemen de tijd om te verkennen of de ander bij ons past, door ervaringen op te doen, daarover na te denken en met anderen over te praten. En we kijken er ook niet van op als een eerste kennismaking niet leidt tot een keuze voor de rest van je leven.

Leerlingen op jonge leeftijd een keuze te laten maken voor later is, in de huidige veranderende samenleving en arbeidsmarkt, niet zo'n goed idee. Onderzoek naar het brein maakte duidelijk waarom dit voor jongeren lastig is. De prefrontale cortex, de voorkwab in de hersenen van waaruit impulsen voor zelfreflectie en zelfsturing ontstaan, blijkt bij jongeren nog onvoldoende ontwikkeld. Maar door te oefenen in het nadenken over ervaringen en het zelf nemen van beslissingen, vindt juist ontwikkeling plaats.

In plaats van een eenmalige match voor het leven, wordt binnen de matchingsbenadering tegenwoordig gesproken over de 'person-environment-fit' die telkens weer van toepassing is als er op zeker moment in de loopbaan een nieuwe keuze gemaakt moet worden.

Het lijkt dus niet verstandig om jongeren te laten kiezen voor later, maar ze te leren kiezen in het hier-en-nu om steeds opnieuw aansluiting te vinden wanneer zichzelf of hun leer- en werkomgeving veranderen. Zij ontwikkelen een zelfbeeld en leren dit te verbinden met mogelijkheden en eisen in werk. Ook voor volwassenen is dit van belang om te kunnen navigeren op een veranderende arbeidsmarkt.

Het vergt ontwikkeling van loopbaancompetenties, zoals:

- **Motievenreflectie:** reflecteren op ervaringen die emotie oproepen om waarden, normen en ambities te ontdekken die relevant zijn voor de keuzesituatie
- **Kwaliteitenreflectie:** reflecteren op succes- en faalervaringen om kwaliteiten en (on)mogelijkheden te herkennen die in de keuzesituatie van belang zijn.
- **Werkexploratie:** onderzoeken van eisen, mogelijkheden en waarden van de leer- of werkomgeving om deze te verbinden met de uitkomsten van motieven- en kwaliteitenreflectie.

### Loopbaanbegeleiding als voorbereiding op een leven lang ontwikkelen

In een veranderende wereld is het niet alleen van belang dat mensen keuzes kunnen maken op het moment dat deze zich voordoen, maar ook dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen en aanpassen aan veranderingen. Als je zo naar LOB kijkt, dan staat het niet voor loopbaanoriëntatie en begeleiding maar krijgt het een bredere betekenis als Loopbaanontwikkeling en -begeleiding. Het gaat dan om een leerproces waarin jongeren en volwassenen regie leren nemen in hun ontwikkeling om waarde toe te voegen aan eigen hun leven en om van waarde te zijn voor de omgeving. Het gaat dan niet alleen om wat en hoe ze kiezen, maar ook om het nemen van stappen om deze keuzes te realiseren. Naast motievenreflectie, kwaliteitenreflectie en werkexploratie zijn daarbij de volgende loopbaancompetenties essentieel:

- **Loopbaansturing:** acties ondernemen om doelen stap voor stap te bereiken gebaseerd op de uitkomsten van motievenreflectie, kwaliteitenreflectie en werkexploratie;
- **Netwerken:** het opbouwen en benutten van contacten om kansen te vergroten en ondersteuning te vinden bij loopbaanstappen.

LOB bereidt jongeren, op deze wijze, voor op een toekomst van leven lang ontwikkelen middels doorlopend leerproces waarin zij hun loopbaan actief vormgeven, en nieuwe stappen en contacten durven te maken. Zij leren zelfsturend te zijn en grip te krijgen op de situatie waarin zij zich bevinden.

## Loopbaanbegeleiding voor kansengelijkheid

Naast de focus op persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, krijgt LOB steeds vaker betekenis in relatie tot grotere maatschappelijke vraagstukken. Een belangrijk perspectief is dat van kansengelijkheid, prioriteit nummer 1 van de mbo-werkagenda uit 2025. Martha Magee laat in haar promotie-onderzoek het verschil zien van equality en equity in kansengelijkheid bij loopbaanbegeleiding. Equality gaat over gelijkheid van aanbod, zoals een methode of LOB-lessen die voor iedereen hetzelfde zijn, ongeacht achtergrond en omgeving, eerdere ervaringen en ondersteuning. Equity gaat uit van gelijke kansen als uitkomst van een ontwikkeling. Het doel is dat iedere leerling of student, ongeacht diens startpositie, vergelijkbare kansen krijgt op succes in studie en loopbaan. De begeleiding sluit aan bij de persoonlijke situatie van de leerling en richt zich op gelijke opbrengsten, niet op gelijke input.

Als zelfsturing in de loopbaan cruciaal is voor kansen op een veranderende arbeidsmarkt, kan het ontwikkelen van loopbaancompetenties bijdragen aan kansengelijkheid voor jongeren, door jongeren zelfsturing te leren die dat niet al hebben ontwikkeld.

## Loopbaanbegeleiding voor een bijdrage aan een duurzame samenleving

De roep in de samenleving wordt steeds groter dat jongeren niet alleen leren om hun eigen loopbaan vorm te geven gerelateerd aan de mogelijkheden op de arbeidsmarkt, maar ook om bewust na te denken over hun bijdrage aan de maatschappij en aan duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals) geformuleerd door de Verenigde Naties. Loopbaanbegeleiding kan helpen te ontdekken welke rol mensen kunnen en willen spelen in een wereld die, zoals de VN stelt, vraagt om sociale rechtvaardigheid, economische vitaliteit en ecologische balans. Loopbaanbegeleiding kan meer zijn dan het begeleiden van een keuze waar iemand voor staat.

## Transities van loopbaanbegeleiding in het onderwijs

Nu veranderende de visie op LOB gedurende de afgelopen jaren onderwijsinstellingen. In plaats van het maken van de match op basis van informatie over cijfers en mogelijke beroepen, zoals dat in mijn tijd gebeurde, werd er meer aandacht besteed aan het leren matchen. Jongeren op veel scholen kunnen meer ervaringen opdoen en er vinden vaker gesprekken plaats.

Ouders worden meer betrokken in de ondersteuning van het loopbaanproces van hun kinderen. Monique Strijk laat in haar promotieonderzoek zien dat dit ook daadwerkelijk werkt. Veel docenten zijn getraind om loopbaangesprekken te voeren. Mensen van de Loopbaangroep hebben daaraan, samen met mij, de afgelopen 12 jaar een grote bijdrage geleverd. Eerdere promovendi die ik mocht begeleiden Annemie Winters (2012), Nanda Lodders (2013), Max Aangenendt (2015), Marie-Jeanne Meijer (2017) en Aniek Draaisma (2018) verrichten fundamenteel onderzoek naar professionalisering van docenten en aansturing door leidinggevendenden. Dit heeft nieuwe en nuttige handvatten opgeleverd voor de praktijk.

Ondanks alle inspanningen wordt loopbaanbegeleiding vooral reactief ingezet op momenten dat een loopbaankeuze of -stap moet worden genomen. Het voorbereiden van jongeren om proactief hun loopbaan vorm te geven is in het onderwijs tot de dag van vandaag onderbelicht gebleven.

In de onderwijsvisie staat loopbaanontwikkeling en -begeleiding in bijna alle scholen beschreven, maar de uitvoering ervan is veelal afhankelijk van de tijd, prioriteit en kwaliteit van de begeleider. Martha Magee (2022; 2025) laat zien dat managers nauwelijks sturen op de invulling en ontwikkeling van LOB, dat ze er weinig kennis over hebben, en dat LOB zelden in verband wordt gebracht met een LLO, het realiseren van kansgelijkheid of het bijdragen aan opgave op de arbeidsmarkt en samenleving.

Onderwijs dat vooral gericht is op het behalen van goede cijfers voor het reproduceren van kennis zal jongeren onvoldoende voorbereiden op de

uitdagingen in de samenleving. Informatie is overal te verkrijgen, leerlingen en studenten gebruiken AI om opdrachten van school te maken. Maar regie nemen in je leven, dat moet je leren.

Ik hoorde pas van een jongere dat ze zich afvroeg of ze wel goed genoeg was om mee te doen in deze samenleving.

### Zelfsturing om mee te kunnen doen

Onzekerheid geldt voor veel jongeren, blijkt uit het onlangs gepubliceerde rapport van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2025), waarin wordt gesteld dat we in een 'hypernerveuze samenleving' leven waarin het welzijn wordt bedreigd. Gesteld wordt dat als mensen niet meer de controle hebben over hun eigen geluk of over de wereld om hen heen, en de autonomie van de mensen onder druk staat, kan dit leiden tot angsten en depressie. Ook wordt gesteld wordt dat zelfsturing kan leiden tot prestatiedruk, die bij jongeren sinds 2005 ernstig is toegenomen.



Ik ben juist van mening dat zelfsturing juist kan helpen om om te gaan met prestatiedruk: doen wat voor jou van waarde is, een eigen koers kunnen bepalen, mee kunnen bewegen en verbindingen kunnen leggen om ergens bij te horen. Als je niet weet of je goed genoeg bent, is het van belang om te weten waar je goed in bent, waar je goed in wilt worden, bij wie je wilt horen en wat je wilt bijdragen. Zelfsturing gaat niet vanzelf en ook niet gelijk goed. Leren om zelfsturend te zijn, vergt mogelijkheden om te experimenteren en daarvan te leren. En het leren

zelfsturend te zijn gaat niet altijd zoals wij dat als begeleiders voor ogen hebben. U ziet hier mijn dochter die nieuwsgierig was naar weerking en het effect van stroop en mijn zoon die zijn balvaardigheden aan het ontwikkelen was en die trots de bal laat zien die hij en zijn vriendje, die ondertussen op de vlucht was geslagen, door de ruit hadden geschopt.

## Begeleiden van zelfsturing

Zelfsturing vergt mogelijkheden om te experimenteren, maar dan wel binnen gestelde kaders. Een mooie vergelijking vind ik die van stromend water. Als de oevers, de grenzen, te dicht bij elkaar liggen, kan het water geen kant op en kan het alleen maar volgen. Als er geen grenzen zijn valt het water stil en stopt de beweging. Je hebt rivieren nodig met ruimere wordende kaders om te leren bewegen en een eigen weg te kunnen gaan.

In het onderwijs en arbeidsorganisatie zijn de afgelopen jaren de kaders verruimd, maar momenteel wordt het hard gewerkt aan het graven van smalle kanalen die zo snel mogelijk leiden naar een specifieke bestemming. Zo wordt in de werkagenda van het mbo van 18 december 2025 geconcludeerd dat een aanpak nodig is met scherpe keuzes over het opleidingsaanbod. Mooi natuurlijk om het werk gedaan te krijgen van hoge maatschappelijke waarde. Maar het afwegingskader hiervoor moet nog worden ontwikkeld, beschrijft het ROA in het gelijknamige rapport (Bakens & Van der Velden, 2025); want wie bepaalt dat en hoe?

Het risico is dat de focus ligt op het economisch perspectief en dat de verbinding met zingeving uit het oog wordt verloren. Terwijl we vanuit de Self Determination theorie (Deci & Ryan, 1985; 2000) weten hoe belangrijk intrinsieke motivatie is: een eigen koers kunnen bepalen, zich kunnen verbinden met anderen en het vertrouwen vaardig te zijn of kunnen worden in wat ze doen of moeten doen. Loopbaancompetenties kunnen bijdragen aan de zelfsturing in het ontwikkelen van autonomie, verbinding en gevoel van competentie.

Het is goed om ons afvragen wat de kaders zijn en de bewegingsvrijheid van lerenden en werkenden om zelfsturend te leren zijn en door te stromen naar een bestemming die er toe doet, voor henzelf en voor de samenleving.

### Zelfsturing: verbinden van individuele doelen en waarden aan die van de omgeving

Zelfsturend zijn betekent niet dat je alleen maar doet waar je zelf zin in hebt. Als we dan even naar het onderwijs kijken, dan hebben jongeren de afgelopen decennia veelal te horen gekregen dat ze in hun loopbaan moeten gaan doen wat ze leuk vinden. Tegelijkertijd boden het curriculum en de begeleiding in veel scholen weinig mogelijkheden om dat te ontdekken. Het gevolg was waardoor dat snelle keuzes werden gemaakt werden op basis van wat leuk leek op grond van een enkele ontmoeting en likes vanuit je omgeving, ouders en peers. En niet zo zeer door een proces waarin ze een zelf- en werkbeeld ontwikkelden dat hen richting bood. Dat is wel nodig om niet alleen hetgeen te doen waar je zin in hebt, maar ook waarin je zinvol kunt zijn. Om gemotiveerd een bijdrage te kunnen leveren als lerende maar ook als werkende gaat het om, wat Josseph Kessels zou noemen, wederzijdse aantrekkelijkheid te realiseren. Zoals in een liefdesrelatie dus.

Jouke Post beschrijft de toegenomen spanning tussen het individuele en het collectieve belang (Post, 2026). In de 2e kamerbrief van 18 december 2025 door de ministeries SZW, EC, OCW over de voortgang LLO wordt gesteld dat Leven Lang Ontwikkelen bijdraagt aan het bredere belang: maatschappelijke vraagstukken, bestaanszekerheid, het aanpakken van arbeidstekorten en duurzame economische groei. Het aantal mensen dat leert op en van het werk nam de afgelopen jaren toe, maar dat geldt vooral voor jonge en hoogopgeleide mensen is vooral gericht op het aanleren van vaardigheden die hier en nu van belang zijn voor de werkgever.

Wat opvalt is dat de aanpak om LLO te bevorderen in Nederland beschreven is in tien subdoelen die allemaal gericht zijn op het realiseren van aanbod om LLO mogelijk te maken (bijvoorbeeld scholingssubsidies, aanbieden van opleidingen

en het inrichten van infrastructuur). Echter geen enkele gaat over het leren formuleren van de vraag door degenen die zich moeten ontwikkelen. En als je geen vraag hebt, heeft het aanbod niet veel waarde.

## Leven lang ontwikkelen vanuit een loopbaanperspectief

Dus wat willen we bereiken met leven lang ontwikkelen en hoe pakken we dat aan? Over de verschillende perspectieven op leven lang ontwikkelen in arbeidsorganisaties hebben Aniek Draaisma en ik onderzoek uitgevoerd onder werknemers, leidinggevend en HR-managers in organisaties in zorg, techniek en onderwijs. De vraag was wat hun visie was en hoe deze in hun organisatie vorm kreeg. De kijk op Leven lang ontwikkelen verschilde binnen en tussen organisaties. Veelal werd ofwel een economische perspectief ten behoeve van de doelen van de organisatie gehanteerd, of werd er van het persoonlijk perspectief voor het realiseren van persoonlijke doelen van de werknemer uitgegaan. De verbinding tussen de twee perspectieven werd minder vaak gemaakt en was zeker geen vanzelfsprekendheid. Leven lang ontwikkelen bleek vooral reactief gericht op wat hier en nu nodig is en anticipeerde nauwelijks proactief op ontwikkeling in de toekomst. Juist de verbinding tussen verschillende perspectieven geeft een loopbaangerichte visie op Leven lang ontwikkelen weer.

De definitie van Leven lang ontwikkelen, die wij op basis van overleg met experts uit het veld en de uitkomsten van het onderzoek formuleerde, luidt: 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. (Kuijpers & Draaisma, 2020) Later hebben we samen met hoogleraren Judith Semeijn en Beate van der Heijden de Engelstalige definitie van Lifelong Development geformuleerd en in een wetenschappelijk tijdschrift gepubliceerd. (Kuijpers, Draaisma, Semeijn & Van der Heijden, 2025)

Juist door de verschillen van perspectief op LLO is het van belang dat de dialoog op gang wordt gebracht: wat verstaan we eronder, wat doen we en wat zouden

we willen. Marco Mazereeuw en ik ontwikkelden een dialoogmodel (Kuijpers & Mazereeuw, 2025). We bespraken dit in het netwerk van practoren, lectoren en hoogleraren in het beroepsonderwijs.

### Welke transities zijn nodig?

Het expliciteren van het gehanteerde perspectief lijkt mij van cruciaal belang voor het verbeteren van onderzoek, beleid en praktijk om te kunnen anticiperen op de ontwikkelingen in de samenleving. Het gaat niet alleen om de doelen, maar ook om de onderliggende uitgangspunten, en om de vraag welke actoren belang en profijt hebben van de uitkomsten van zowel onderzoek, als van het beleid en de uitvoering in de praktijk. Wanneer perspectieven impliciet blijven, bestaat het risico dat een bepaald denkkader als vanzelfsprekend wordt gebruikt, bijvoorbeeld voor welvaart zonder aandacht te hebben voor het welzijn.

### Verbinden van doelen en investeren in zelfsturing

Het lijkt mij van belang om in te zetten op het verbinden van doelstellingen van organisaties en individuen voor het duurzaam motiveren van mensen om betekenisvol bij te dragen aan werk.

Vanuit dit perspectief verschuift de centrale vraag van welke competenties de arbeidsmarkt vraagt naar welke waarden, ambities en ontwikkelrichtingen studenten, docenten, werkenden en arbeidsorganisaties gezamenlijk willen realiseren. Als we willen dat iedereen mee kan doen in onze samenleving en mensen zelfsturend kunnen zijn in hun loopbaan om zich staande te houden en mee te kunnen bewegen op de arbeidsmarkt, zullen we eerst moeten investeren in de ontwikkeling ervan en ons realiseren dat zelfsturing gaat niet alleen over waar je zin in hebt, maar ook over waar je zinvol kunt zijn.

## Leren en ontwikkelen onderscheiden

Het is zinvol om de begrippen leren en ontwikkelen van elkaar te onderscheiden. Leren kan daarbij worden opgevat als het verwerven van kennis en vaardigheden die primair gericht zijn op kortetermijnreproductie en directe toepasbaarheid binnen specifieke contexten. Ontwikkelen daarentegen verwijst naar meer langdurige processen van persoonlijke en professionele groei, waarin identiteitsvorming, betekenisgeving en handelingsrepertoire centraal staan, en waarvan de opbrengsten duurzamer en contextoverstijgend zijn. Het expliciteren van dit onderscheid maakt het mogelijk om te onderzoeken hoe verschillende onderwijs- en leerwerkpraktijken bijdragen aan motivatie en het vermogen van studenten en professionals om zich zelfsturend te verhouden tot veranderende beroepscontexten.

## Reactief en proactief onderscheiden

Daaraan gekoppeld is ook het onderscheid relevant tussen het reactief en proactief inspelen op veranderende beroepscontexten. Reactieve benaderingen zijn gericht op het aanpassen aan recente ontwikkelingen, vaak ingegeven door tekorten, technologische veranderingen of beleidsmatige druk. Hoewel deze strategieën op korte termijn effectief kunnen zijn, blijven zij vaak beperkt tot het optimaliseren van bestaande praktijken. Proactieve benaderingen daarentegen richten zich op het anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en het mede vormgeven van veranderende beroepspraktijken. Hierbij ligt de nadruk op het creëren van ontwikkelruimte, het stimuleren van experimenteren en het versterken van het ontwikkelend vermogen bij zowel individuen als organisaties. In dit perspectief verschuift de aandacht van het bijsturen op basis van externe prikkels naar het gezamenlijk ontwerpen van wenselijke toekomst.

## Het welzijn van mensen voor ogen

De vraag die we vaker moeten stellen is: wat willen we in de toekomst met LBO en LLO bereiken en wat betekent dit voor beleid, het inrichten van leer- en werksituaties en het doen van onderzoek.

Als ik in een onderzoeksrapport lees over een project dat jongeren moet stimuleren om in de techniek te werken, wat jaarlijks 100 miljoen euro kost, dat de uitkomsten positief zijn terwijl in dat rapport ook ergens wordt genoemd dat er geen aandacht is voor de loopbaanontwikkeling en -begeleiding van jongeren, als het leren begeleiden van leerlingen geen verplicht onderdeel is voor studenten van de lerarenopleidingen, als ik lees dat LOB in de vakken wordt geïntegreerd in het VO maar dat dit individueel en incidenteel kan worden uitgevoerd, vraag ik me af wat we willen bereiken en of we het welzijn van jongeren niet uit het oog verliezen.

Als door arbeidsmarkttekorten de werkdruk toeneemt, dat door technologische ontwikkelingen het werk zodanig verandert dat de onzekerheid van mensen toeneemt en de bewegingsruimte om eigen geluk na te streven afneemt, vraag ik me af wat we te bieden hebben.

Transities in het denken over loopbanen voor een rooskleurige toekomst lijkt urgenter dan ooit.

## Mijn tijd bij Saxion

Gedurende de tijd bij Hogeschool Saxion wil ik me inzetten voor het bevorderen van de dialoog over wat we willen bereiken. Ik wil wetenschap en praktijk blijven verbinden. Ik draag graag bij aan het vormgeven van leven lang ontwikkelen vanuit een loopbaanperspectief, en het vormgeven van LOB vanuit een levenlang ontwikkelen perspectief. Ik ben benieuwd naar de wisselwerking tussen mens en technologie.

***“Ik wil bijdragen aan het versterken van jongeren en volwassenen in hun vaardigheden zodat ze invloed te hebben op hun geluk en dat ze richting kunnen geven aan hun ontwikkeling, zodat ze goed genoeg te zijn om mee te kunnen doen.”***

## Dankwoord

Het succes in een loopbaan wordt niet alleen door zelfsturing maar ook door wat anderen je gunnen, de mogelijkheden en ondersteuning die je gedurende je loopbaan krijgt. Als ik mij beperk tot mijn werk werk als bijzonder hoogleraar, gaat mijn grote dank in eerste instantie uit naar Jaap de Kruijf die die vanaf dag 1 betrokken, in 2010, was om de leerstoel mogelijk te maken en zich al meer dan 15 jaar hiervoor inzet. Samen met Henny Roosenburg, voorzitter van beheerstichting van de Leerstoel, hebben zij keihard gewerkt om de leerstoel steeds weer voort te zetten. Ook bedank ik de andere bestuurleden van de beheerstichting, Marc Donckers, Frans Spierings, Marco Verschuren en Kathy Rogmans, die niet alleen het geld beheerden maar altijd een warm hart toonden voor het onderwerp. Uiteraard dank ik alle mensen die zich hebben ingezet om de leerstoel financieel mogelijk hebben gemaakt.

Een leerstoel is niet mogelijk zonder een universiteit. Ik ben de Open Universiteit dankbaar voor de mogelijkheid om daar de stoel te mogen plaatsen. En met name Rob Martens die een voorbeeld is van iemand die oevers verbreedt om onderzoek daadwerkelijk praktijkgericht te maken. Ik dank de mensen die het gedachtegoed in beleid hebben vastgelegd en verder onderzoek mogelijk hebben gemaakt bij zowel LOB als LLO. Ik dank alle mensen die het gedachtegoed in de praktijk hebben gebracht: Het Expertisepunt LOB onder leiding van Tessa Leonard, alle scholen, Biond, en alle schoolcoaches, trainers en docenten die zijn opgeleid.

Nu biedt Saxion Hogeschool mij de mogelijkheid om het werk in de vorm van een lectoraat voort te zetten. Ik dank Keklik Yücel voor haar enthousiasme en Marie-Louise Rickhoff om mij met Keklik in contact te brengen tijdens een Noloc bijeenkomst van kennisprofessionals. Stephan Corporaal dank ik voor al het werk om het lectoraat mogelijk te maken. Het welkom bij Saxion is geweldig. Dank dat vandaag met zoveel zorg is georganiseerd door Frank Alberink en zijn groep. Ik kijk er naar uit om met het team van het lectoraat samen te werken.

Maar het is voor mij allemaal begonnen met de erepenning van Stichting Platforms VMBO, waar Jacqueline Kerkhoffs directeur was. Jacqueline bood mij de mogelijkheid om een trainingstraject te ontwikkelen voor docenten in het vmbo, samen met Nard Kronenberg en Marionette Vogels. Het legde de basis voor de Loopbaangroep; de mooiste groep mensen waarmee ik ooit mocht werken. Mijn medepenningdragers, die we zelf de bende van de grijze hand noemen, dank ik voor de verbondenheid op verschillende vlakken.

Alle auteurs van het boekje 'Nog nooit verteld' dank ik voor het avontuur van het schrijven van het boek wat zo bijzonder was om te doen in de loopbaanfase waar in zit.

Tot slot en niet te vergeten alle vrienden die aanwezig zijn bij bijzondere momenten als deze. Mijn beste vriendin en mijn zus zelfs op alle momenten. Dank dat de lieve partners van mijn kinderen ook op zo'n belangrijk moment voor mij er zijn. En mijn kinderen die nog steeds experimenteren en de wereld verkennen, die zo belangrijk zijn en willen zijn in mijn leven. Mijn geliefde voor het vieren van de ups en het steunen tijdens de downs, die mij als historicus meeneemt in de geschiedenis, terwijl ik me bezig houdt met de toekomst.

Dankbaar voor de bijdrage die ik heb kunnen leveren aan de transitie van loopbaanperspectieven en implementatie, dankzij al deze mensen. Dankbaar voor deze transitie in mijn eigen loopbaan waar u allen de moeite voor hebt genomen om er bij te zijn. Ik heb gezegd.

## Referenties

- Aangenendt, M. (2015). Understanding changes in employees' identification and professional identity: the case of teachers in higher vocational education in the Netherlands (Doctoral Thesis). 10.3990/1.9789036538855.
- Bakens, J., & van der Velden, R. (2025). Naar een afwegingskaderkader voor maatschappelijke waarde van beroepen. Maastricht University, Research Centre for Education and the Labour Market. ROA Position Paper No. 001.
- Broek, S., Kuijpers, M. A. C. T., Semeijn, J. H., & van der Linden, J. (2025). Exploring card-sorting potential to uncover the interplay between adult learners' motivations and barriers to (start to) learn. *International Journal of Lifelong Education*, 44(3), 330–346. <https://doi.org/10.1080/02601370.2025.2462163>
- Broek, S., Kuijpers, M. A. C. T., Semeijn, J. H., & van der Linden, J. (2025). "I Never Thought I'd Do This. It's So Empowering": Adults' Transitions into Learning. *Adult Education Quarterly*.
- Buiskool, B.-J., Mazereeuw, M., Semeijn, J. H., & Kuijpers, M. A. C. T., (2023). Towards a conceptual model for lifelong development for workers based on the capability approach. IAEVG-paper.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324. <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>
- Magee, M., Kuijpers, M., & Runhaar, P. (2022). How vocational education teachers and managers make sense of career guidance. *British Journal of Guidance & Counselling*, 50(2), 273–289. <https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1948970>
- Draaisma, A. J. (2018). Career learning environments in vocational education: Study of a government initiated innovation programme in the Netherlands. [Doctoral Thesis]. Open Universiteit.
- Jo, H., Park M., & Hoon Song, J. (2023). Career competencies: An integrated review of the literature. *European Journal of Training and Development* 48: 805–32. <https://doi.org/10.1080/09638237.2023.2244444>

[org/10.1108/EJTD-04-2023-0052](https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2023-0052)

- Kuijpers, M. & Marzereew (2025). De toekomst van begeleiding. Het dialoogmodel ter inspiratie en actie. Tijdschrift voor begeleidingskunde.
- Kuijpers, M. A. C. T. (2025). Career Competencies, Preparing Students for the Future. In: Van der Linden, J., Timmerman, G., & Tukundane, C. (Eds.), Social Sciences Special Issue Rethinking the Education-to-Work Transition for Young People, 14(5), 291; <https://doi.org/10.3390/socsci14050291>
- Kuijpers, M., Draaisma, A., Semeijn, J., & Van der Heijden, B. (2025). Towards a career perspective on lifelong development: applying a multiple-stakeholder approach to explore the concept. *Employee Relations*, 47(9), 45-62. DOI 10.1108/ER-04-2024-0253
- Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2020). Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen. Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst. Onderzoeksrapport. Heerlen: Bijzondere Leerstoel Leeromgevingen en -loopbanen.
- Kuijpers, M.A.C.T. & Scheerens, J. (2006). Career Competencies for the Modern Career. *Journal of Career Development*, 32(4), 303-319.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2003). Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'Competenties' (proefschrift). Enschede: Twente University Press.
- Kuijpers, M., Meijers, F., & Gundy, C. (2011). The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education. *Journal for Vocational Behavior*, 78 (1) 21-30.
- Kuijpers, M. & Meijers, F., (2011). Learning for Now or Later? Career Competencies Among Students in Higher Vocational Education in The Netherlands. *Studies in Higher Education*, 37(4), 449-467.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
- Lodders, N. (2013). Teachers Learning and Innovating Together Exploring collective learning and its relationship to individual learning, transformational leadership and team performance in higher vocational education (Doctoral Thesis), Universiteit Twente.
- Magee, M., Kuijpers, M., & Runhaar, P. (2022). How vocational education teachers and managers make sense of career guidance. *British Journal of Guidance & Counselling*, 50(2), 273-289. <https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1948970>

- Magee, M., Kuijpers, M., & Runhaar, P. (2025). What do we expect from career guidance in schools? A comparison of the intended results in national and school policy. *British Journal of Guidance & Counselling*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/03069885.2025.2487491>
- Meijer, M.-J. (2017). Teachers' inquiry-based attitude as an objective in teacher education. [Doctoral Thesis]. Open Universiteit.
- Post, J. (2026). De goede loopbaan. Een visie op responsieve loopbanen en keuzes in een breder belang. Whitepaper ter gelegenheid van het 100-jarig bestaan van de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek. Verschijningsdatum 8 april 2026.
- Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2025). Op de Rem! Voorbij de hypernerveuze samenleving. Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, Den Haag.
- Talluri, S. B., Uppal, N., Akkermans J., & Newman, A. (2024). Towards a self-regulation model of career competencies: A systematic review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior* 149: 103969. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103969>
- Winters, A. (2012). Career learning in Vocational Education, Guiding Conversations for Career Development (Doctoral Thesis). Universiteit Leuven.



# **Transities** van loopbanen

Mijn transitie naar bijzonder  
hoogleraar en lector

**Prof. dr. Marinka Kuijpers**