

Trefwoorden:

loopbaanmanagement,  
persoonlijke ontwikkeling,  
carrièrefactoren

# LOOPBAANANKERS

## Wat wil uw medewerker nou echt?

**Voert u regelmatig loopbaangesprekken? Of zelfs persoonlijke ontwikkelgesprekken? Informeren uw medewerkers naar doorgroeimogelijkheden? Of bent u zelf bezig met een carrièrestap? Dan is het handig te gaan werken met loopbaanankers. Een instrument om drijfveren, persoonlijke normen en waarden zodanig in kaart te brengen dat duidelijk wordt wat iemand werkelijk wil.**

Persoonlijke ontwikkelplannen richten zich voornamelijk op het 'kunnen', het verder ontwikkelen van de persoonlijke competenties, maar gaan vaak voorbij aan waar iemands diepere drijfveren liggen en wat iemand nou werkelijk motiveert. Voor de ontwikkeling van medewerkers is het dus van belang om niet alleen te onderzoeken hoeveel potentieel iemand heeft, maar ook waar zijn of haar passies liggen. Een onderzoek naar loopbaanankers - soms ook carrièrefactoren genoemd - kan daarbij zeer behulpzaam zijn en een persoonlijk ontwikkelplan meer betekenis geven.

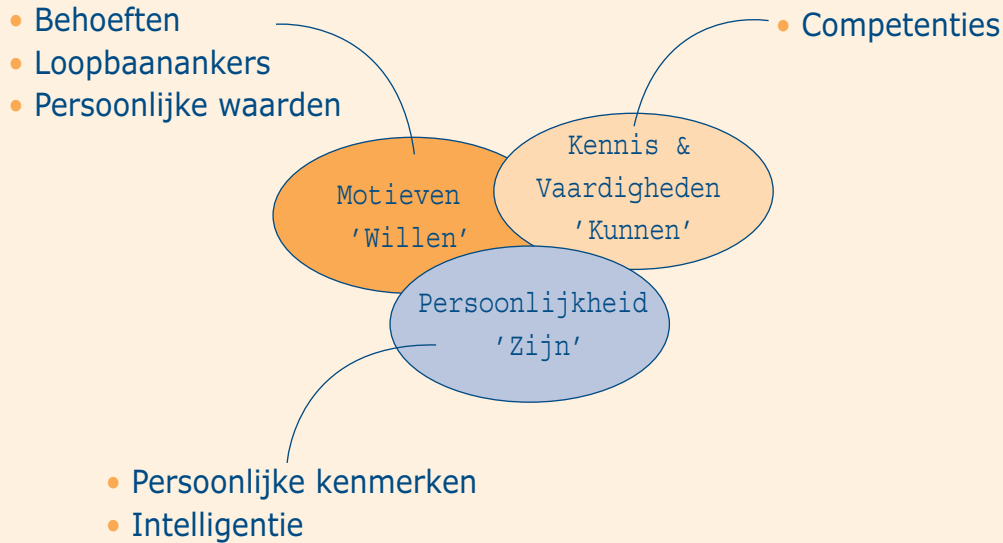
### **Psychologisch model**

Voordat we nader ingaan op de loopbaanankers en loopbaanankerprofielen introduceren we een psychologisch

### **Samenvatting**

*Loopbaanankers zijn bruikbaar bij het goed in kaart brengen van iemands drijfveren en persoonlijke waarden. Deze ankers geven aan wat belangrijk is voor een persoon om prettig en effectief te functioneren. In dit artikel worden de achtergrond, de inhoud en de praktische bruikbaarheid van loopbaanankers voor managers en medewerkers behandeld. Op internet is de Vragenlijst Loopbaanankers opgenomen.*

*Figuur 1. Psychologisch model  
als basis voor persoonlijke  
ontwikkeling*



model, waarmee duidelijk wordt hoe deze ankers te koppelen zijn aan andere persoonlijke aspecten, zoals de persoonlijkheidstrekken en de competenties (zie figuur 1).

De ontwikkelbaarheid van medewerkers wordt sterk bepaald door de wisselwerking tussen deze drie invalshoeken. De ontwikkelbaarheid is per cirkel nogal verschillend. Bepaalde eigenschappen van mensen zijn nogal diepgeworteld. Te denken valt aan de mate van stressbestendigheid, openheid en extraversie. Deze eigenschappen zijn moeilijk te veranderen (zie kader Big 5): ze horen nu eenmaal bij je en zijn min of meer te beschouwen als je persoonlijke 'hardware'. Alles dat evenwel met

het domein 'willen' te maken heeft, zijn zaken die aan verandering onderhevig zijn; in een loopbaanfase kan men andere waarden en behoeften ontwikkelen. Belangrijk hierbij is dan ook in hoeverre iemand een accuraat zelfbeeld heeft. Zelfonderzoek, feedback vragen aan anderen kan daarbij uiteraard zeer behulpzaam zijn. Simpele instrumenten zoals de loopbaanankers kunnen in korte tijd veel verheldering en aanknopingspunten bieden om op een bewuste manier een loopbaan verder vorm te geven of deze als manager te faciliteren.

## Big 5

*Eigenschappen van mensen die moeilijk zijn te veranderen, worden in de psychologie de Big 5 genoemd: neuroticisme, extraversie, openheid, zorgzaamheid en gewetensvolheid. Deze eigenschappen veranderen nagenoeg niet gedurende iemands leven. Ze worden ook wel de 'stabiele trekken van de persoonlijkheid' genoemd.*

Ontdek je werkelijke waarden



*Edgar H. Schein, Loopbaanankers: ontdek je werkelijke waarden, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam 2001. ISBN 90 5712 119 0.*

## Wat zijn loopbaanankers?

Loopbaanankers zijn een combinatie van drijfveren, behoeften en waarden. Edgar H. Schein heeft reeds in 1978 onderzoek verricht naar loopbaanoriëntaties en heeft daarvan uitgebreid verslag gedaan. In 1980 heeft hij de basis gelegd voor dit instrument. Daarna heeft hij met een aantal andere onderzoekers deze ankers in verband weten te brengen met de verschillende ontwikkelingsfasen van een loopbaan en type organisatie.

De loopbaanankervragenlijst is een laagdrempelig instrument dat goed te gebruiken is door mensen zonder een psychologische achtergrond. Deze vragenlijst wordt overigens niet voor selectiedoeleinden gebruikt, maar wel voor individuele loopbaantrajecten, persoonlijke ontwikkelplannen en loopbaanworkshops. Dit instrument meet vijf verschillende loopbaanankers:

1. *Omhoog*. Staat voor een sterk opwaarts georiënteerde loopbaanrichting gericht op algemeen management. Het verwerven van meer invloed, macht, controle en verantwoordelijkheden speelt een grote rol.
2. *Veiligheid*. Staat voor een grote behoefte aan een veilige baan in een duidelijke organisatie die gekenmerkt wordt door orde, rust en voorspelbaarheid. Men geeft de voorkeur aan een lang en vast dienstverband, erkenning en appreciatie door de werkgever, waarvoor men in ruil een loyale en toegewijde werkhouding biedt.
3. *Vrijheid*. Staat voor steeds meer persoonlijke autonomie, ruimte en eigen verantwoordelijkheid voor het bereiken van resultaten. Men heeft een hekel aan gebondenheid, zekerheid en vaste regels. Individuele vrijheid is het uiteindelijke doel.
4. *Balans*. Sommige mensen zoeken doelbewust naar een optimaal evenwicht tussen werk, privé-leven en zelfontwikkeling. Een groeiend aantal mensen is uiterst gemotiveerd bezig met een zinvolle loopbaan, maar wil dit wel integreren met een volledige levensstijl.

5. *Uitdaging*. Staat voor een grote behoefte aan opwinding, strijd, grenzen verleggen en jezelf uittesten. Tijdens de loopbaan zoekt men naar steeds moeilijker uitdagingen. Men is erop gericht dichtbij het centrum van actie, avontuur en creativiteit te zijn en men heeft moeite zich los te maken van het werk.

### Loopbaanprofielen

Nu geven de scores op elk van deze ankers al heel veel inzicht, maar het is in feite nog veel interessanter om de afzonderlijke hoge en lage scores met elkaar in verband te brengen. In de praktijk zien we verschillende terugkerende profielen en weleenduidige doch ook wat ambivalente, meer complexe profielen.

Eenduidige loopbaanprofielen:

- *De bevrogen professional*; deze persoon scoort hoog op 'uitdaging', ondersteund door een hoge score op 'vrijheid', laag op 'veiligheid' en laag op 'balans'.
- *Iemand met een midlife-career met zorgtaken*; hoog op 'balans' en hoog op 'veiligheid'. Alle energie is kennelijk nodig om deze levensloopbaanfase solide en prettig door te komen.
- *De ambitieuze manager*: hoog op 'omhoog', laag op 'balans', the only way is up! Hoog op 'uitdaging' en laag op 'balans' zijn vaak startende trainees, hoewel ook bij deze groep een verschuiving naar meer balans te bespeuren valt. Jonge trainees geven soms met groot gemak aan dat zij niet meer dan vier dagen willen werken.
- *De ondernemer*; laag tot zeer laag op 'veiligheid', hoog tot zeer hoog op 'vrijheid'. Meestal is de stap naar zelfstandig ondernemerschap snel gemaakt of de organisatie moet ruimte willen bieden aan dit soort entrepreneurs.

Ambivalente, meer complexe profielen:

- *Workaholic* met goed bedoelde balansvoor-nemens; hoog op 'uitdaging' en hoog op

'balans'; dit wordt werkelijk kiezen. Deze mensen zijn fysiek wel thuis maar denken toch vaak aan het werk. Soms werken ze stiekem als niemand kijkt. Belangrijk is te onderzoeken of balans een werkelijk waarde is of een opgedrongen ought-to-be-houding.

- *De twijfelaar*; deze worstelt met de vraag: Wil ik inhoudelijk bezig zijn of toch meer richting management of een beetje van beide? Hoog op 'omhoog' en hoog op 'uitdaging'; dat betekent kiezen of een klein groepje professionals aansturen waarbij je als manager voldoende inhoudelijk betrokken blijft.
- *De verscheurde*; hoog op 'veiligheid' en hoog op 'uitdaging'. Relevante vragen kunnen zijn: Welk deel van jou wil uitdaging en welk deel van jou wil veiligheid? Is een zekere veiligheid een basis voor jou om uitdagingen aan te pakken. Wil je binnen een vertrouwde omgeving stukje bij beetje grenzen verleggen?
- *De vermomde individualist*; hoog op 'omhoog' en hoog op 'vrijheid'. Vooral bij bespreking van de scores ontpopt soms iemand zich als een vermomde individualist. Deze persoon wil niet omhoog om de 'baas te zijn' maar wil omhoog om geen last van bazen boven zich te hebben en kan daardoor maximale bewegingsruimte veroveren. Omhoog dus niet als doel maar als middel om tot vrijheid te komen.

### Implicaties van de loopbaanankers voor de praktijk

Elk anker is in verband te brengen met arbeidsvoorwaarden, type promotiesysteem en soort erkenning. Tabel 1 geeft zinvolle aanknopingspunten voor het binden en motiveren van uw personeel.

Het is wellicht niet mogelijk om binnen een organisatie voor alle verschillende loopbaanankers de juiste condities te creëren. Desalniettemin kunnen er in algemene zin door het management wel voorwaarden gecreëerd

# LOOPBAANANKERS

Tabel 1. Aanknopingspunten voor binden en motiveren van personeel

	Arbeidsvoorwaarden	Promotiesysteem	Soort erkenning
<b>OMHOOG</b>	Bonussen, aandelenopties.	Op basis van prestaties en resultaten.	Promotie naar positie met meer verantwoordelijkheid.
<b>VEILIGHEID</b>	Gestadig, voorspelbaar stijgend salaris, nadruk op goede verzekeringen en pensioenvoorzieningen.	Op anciënniteit gebaseerd promotiesysteem, voorkeur voor formeel aanstellingsstelsel.	Erkenning voor loyaliteit en gestage prestatie.
<b>VRIJHEID</b>	Contract- of projectwerk, geen toezicht, doodsbang voor gouden handboeien.	Nog meer vrijheid (dus liever geen promotie richting management, indien dat minder vrijheid betekent).	Overdraagbare vormen van erkenning, getuigschriften, prijzen, bekroningen.
<b>BALANS</b>	Flexibiliteit boven alles.	Mogelijkheid voor parttime werken, sabbaticals, thuiswerken, ouderschapsverlof, KOV-regeling.	Respect voor het persoonlijke leven en gezinstaken, mogelijkheid tot het herdefiniëren van het psychologisch contract.
<b>UITDAGING</b>	Concurrerende en strijdende vaardigheden kunnen inzetten.	Ondergeschikt aan het type uitdaging dat het werk biedt.	Grenzen zichtbaar hebben verlegd, vernieuwingen hebben aangebracht, concurrenten verslagen.

worden die voor elk type loopbaananker gunstig kunnen zijn. Te denken valt aan het creëren van flexibele loopbaanpaden, arbeidsvoorwaarden en flexibele beloningssystemen. Daarnaast is het wenselijk dat managers hun eigen loopbaananker leren kennen en zelfinzicht bevorderen bij hun medewerkers. Naar aanleiding van een ontwikkelgesprek op basis van loopbaanankers kunnen managers meer gericht omgaan met de talenten en drijfveren van hun medewerkers.

### Het ontwikkelgesprek

Hoe ga je een dergelijk gesprek aan? Welke stappen zijn er te onderscheiden? Belangrijk is dat de scores niet al te strikt worden

In het artikel 'Aan de slag met POP' (*Management Tools*, nr. 1, september 2001) is meer te lezen over het voeren van persoonlijke ontwikkelgesprekken.

geïnterpreteerd, maar vooral ook worden beschouwd als een middel om in gesprek te komen met uw medewerker.

Het loopbaanankerinstrument kan dus een uitstekende basis vormen voor een goed en diepgaand gesprek met uw medewerker, waarbij niet alleen naar het huidige functioneren wordt gekeken, maar ook naar het verleden, om uiteindelijk doelbewust met elkaar te kijken naar de toekomstperspectieven. Daarnaast kan onderzocht worden welke voorwaarden gunstig zijn voor de desbetreffende medewerker, zodat er werkelijk sprake is van gerichte aandacht en passende acties. Indien de manager zich meer bewust is van de diepere drijfveren van zijn medewerkers zal hij werkelijk invulling kunnen geven aan bindend en ontwikkelend leiderschap.

### Het bespreken van de vragenlijst

Voor het bespreken van de vragenlijst met uw medewerker(s) kunnen de volgende vragen handig zijn.

- Herken u zich in de scores? Wat wel en wat niet? In welk profiel herkent u zich? Beschrijft het profiel uw huidige situatie of de gewenste situatie?
- Hoe hebben de loopbaanankers uw keuzes in opleidingen en functies tot nu beïnvloed? Welke overwegingen waren bepalend bij het veranderen van functie?
- Zijn uw loopbaanankers in de loop der tijd gewijzigd? Zo ja, hoe?
- Wat klopt in uw huidige functie met het loopbaanankerprofiel? Wat mist u in de huidige functie en/of functie-context?
- Wat zou u, gelet op uw loopbaanprofiel, in de toekomst willen (binnen 2 tot 4 jaar)? Welke functie zou u willen bekleeden?
- Welke competenties zou u daarvoor moeten ontwikkelen? Wat zou u zelf kunnen doen?
- Wat zou u kunnen doen aan (zelf)studie? Wat hebt u nodig aan opleiding, coaching, ervaringsplekken, snuffelstages enzovoort?



Surf naar Management Tools Online voor de Vragenlijst Loopbaanankers (*Iba001*). U kunt dan zelf achterhalen wat uw belangrijkste loopbaanankers zijn en de vragenlijst tevens voorleggen aan uw medewerkers.

## do's & don'ts

Rozemarijn Dols

*Rozemarijn Dols is directielid en adviseur bij LTP, bureau voor Organisatie- en personeelsvraagstukken te Amsterdam ([www.ltp.nl](http://www.ltp.nl)). Tevens verzorgt zij voor het Post Academisch Onderwijs de training Loopbaanadvisering in de praktijk. Voor informatie: [rdo@ltp.nl](mailto:rdo@ltp.nl)*

### Do's

- Om een POP-gesprek te voeren op grond van loopbaanankers is het wenselijk dat u zelf kennis heeft gemaakt met dit instrument. Als het instrument voor u de nodige verheldering heeft gebracht dan weet u ook wat dit betekent voor anderen.
- Neem de rol van onderzoeker en luisteraar. Laat vooral uw medewerker toelichting geven op de verschillende scores. Ga samen met de medewerker onderzoeken wat de implicaties zijn voor de praktijk en voor de toekomst. Probeer zo explorerend mogelijk te zijn in het gesprek en vraag goed door. Soms komen er onverwachte doch ook zeer interessante thema's aan de orde tijdens het gesprek.
- Mocht een medewerker zich niet herkennen in de scores vraag dan hoe hij of zij dit heeft ingevuld. Soms kan iemand het wat sociaal wenselijk hebben ingevuld waardoor werkelijke drijfveren en normen door elkaar heen lopen en een diffuus beeld opleveren

### Don'ts

- Neem de scores op de verschillende ankers niet te letterlijk. Beschouw het meer als een hulpmiddel om met uw medewerker in gesprek te komen. Soms staat bijvoorbeeld 'veiligheid' ook voor behoefte aan rust na een langdurige of intensieve reorganisatieslag.
- Trek vooral bij de meer ambivalente profielen niet te snel conclusies. Het instrument levert indicaties en geen absolute waarheden. Poog zo onbevooroordeeld mogelijk uw medewerker te benaderen en verhef uw eigen loopbaanankers niet tot norm.

[www.managementtools-online.nl](http://www.managementtools-online.nl) 