

# Betekent fit hetzelfde voor iedereen?

Een onderzoek naar de carrièrevoorkeuren van studenten met een divers cognitief profiel

Cools, E. & Vanderheyden, K. 2009. *The search for person-career fit: do cognitive styles and personality traits matter?* Vlerick Leuven Gent Management School, Working Paper Series 2009/17.

***Het is een hele uitdaging voor studenten om een toekomstige carrière te kiezen. Onderzoekers zijn het er over eens dat het belangrijk is een bij jouw profiel passende carrière te zoeken, aangezien dit positieve gevolgen heeft voor de motivatie, betrokkenheid en performantie van medewerkers (Ostroff & Judge, 2007). Een slechte fit leidt daarentegen tot stress, demotivatie, verlaagde tevredenheid en zelfs tot het verlaten van de job. Waar onderzoekers nog geen consensus over bereikt hebben, is wat deze fit tussen iemands profiel en iemands carrière juist inhoudt. Voorliggend onderzoek heeft tot doel meer inzicht te krijgen in de rol van cognitieve stijlen in het begrijpen van de carrièrevoorkeuren van studenten. In een eerste studie wordt gekeken naar de relatie tussen de cognitieve stijlen van economiestudenten en hun voorkeur om al dan niet ondernemer te worden. In een tweede studie worden de carrièreankers van managementstudenten met een verschillend cognitief profiel naast elkaar gelegd.***

## **Studie 1: Cognitieve stijlen en ondernemingszin van economiestudenten**

Een eerste belangrijke beslissing bij de keuze van een toekomstige carrière behelst de vraag of je als werknemer in loondienst dan wel als ondernemer aan de slag wil gaan. Dit is de algemene keuze voor een bepaalde beroepsstatus. Onderzoekers

zochten al verklaringen in factoren zoals geslacht, de aanwezigheid van rolmodellen en eerdere ervaringen als ondernemer, om iemands keuze voor een van beide opties te voorspellen (Kolvereid, 1996). Meer recent werd ook gekeken naar de mogelijke bijdrage van ondernemerschapprogramma's en -opleidingen tot het stimuleren van de ondernemingszin (Florin, Karri & Rossiter, 2007). Een interessant bijkomend perspectief dat past binnen de toenemende interesse in cognitie binnen het veld van ondernemerschap zijn cognitieve stijlen (Mitchell et al., 2004).

Cognitieve stijlen zijn individuele, consistente en stabiele voorkeuren voor het interpreteren, organiseren en verwerken van informatie (Cools & Van den Broeck, 2007) die beschouwd worden als een belangrijke verklarende factor in menselijk gedrag naast persoonlijkheid en bekwaamheid (Sadler-Smith & Badger, 1998). Cools en Van den Broeck (2007) onderscheiden drie verschillende cognitieve profielen in hun onderzoek: kenners, planners en bedenkers. Kenners hebben een voorkeur voor een rationele en onpersoonlijke manier van informatieverwerking en hebben sterke analytische vaardigheden. Ze

houden ervan gefundeerde beslissingen te nemen op basis van een grondige analyse van feiten, cijfers en logische argumenten. Planners houden van structuur en controle, en hebben een voorkeur voor een goed georganiseerde werkomgeving. Ze houden ervan beslissingen te nemen op een gestructureerde manier, waarbij een efficiënt proces vooropstaat. Bedenkers houden van dynamische omgevingen en zoeken naar continue vernieuwing. Ze werken graag op een flexibele manier en hebben een voorkeur voor een creatieve en onconventionele manier van besluitvorming. Uit eerder onderzoek met bestaande ondernemers is gebleken dat ondernemers gemiddeld gezien een meer intuïtief, innovatief cognitief profiel hebben dan niet-ondernemers. We verwachtten dan ook dat studenten met een bedenkersprofiel eerder geneigd zullen zijn een carrière als ondernemer te kiezen dan studenten met een kenners- of plannersprofiel.

In deze studie werd bij laatstejaars economiestudenten van een Belgische universiteit via een vragenlijst gepolst naar hun toekomstige carrièreplannen. Er werd gebruik gemaakt van de Occupational Status Choice Attitude Index van Kolvereid (1996) om de aspecten die studenten belangrijk vinden in hun

toekomstige loopbaan te meten. Deze vragenlijst onderscheidt vijf redenen waarom mensen eerder voor een carrière binnen een organisatie zouden kiezen (zekerheid, werkdruk, sociale omgeving, vermijden van verantwoordelijkheid en carrièremogelijkheden) en zes redenen waarom mensen eerder een carrière als zelfstandige zouden beogen (economische opportuniteit, uitdaging, autonomie, autoriteit, zelfontplooiing, bijdragen aan het hele proces). Een totale index wordt berekend met deze elf factoren, waarbij een hoge score een voorkeur voor een carrière als ondernemer inhoudt. De survey bevatte daarnaast ook een meting van cognitieve stijlen. Hiervoor werd gebruik gemaakt van de Cognitive Style Indicator (Cools & Van den Broeck, 2007). In totaal namen 84 studenten deel aan het onderzoek waarvan 63% vrouwen. De gemiddelde leeftijd bedroeg 21,6 jaar.

Tabel 1 geeft een overzicht van de vastgestelde verbanden in deze studie. Zoals verwacht vinden we een sterk positief verband tussen de algemene index voor beroepsstatus en bedenken. We vinden geen verband tussen deze index en kennen en plannen. Dit geeft weer dat studenten met een bedenkersprofiel een voorkeur hebben voor ondernemerschap.

**Tabel 1.**

Relaties tussen cognitieve stijlen, algemene beroepsstatus en specifieke redenen voor het kiezen van een bepaalde job (n = 84)

	Kennen	Plannen	Bedenken
Kennen			
Plannen	0,09		
Bedenken	-0,10	-0,28*	
Algemene index voor beroepsstatus	0,19	-0,14	0,54***
Zekerheid	-0,02	0,30**	-0,08
Werkdruk	-0,06	0,18	-0,16
Sociale omgeving	-0,01	-0,13	0,10
Vermijden van verantwoordelijkheid	0,04	0,21†	-0,43***
Carrièremogelijkheden	0,07	-0,13	0,30**
Economische opportuniteit	0,30**	0,06	0,28*
Uitdaging	0,04	-0,20†	0,60***
Autonomie	0,21†	-0,10	0,26*
Autoriteit	0,13	-0,08	0,40***
Zelfontplooiing	0,11	-0,09	0,65***
Bijdragen aan het hele proces	0,04	0,27*	0,07

**Noot:** †  $p < 0,10$  \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$  \*\*\*  $p < 0,001$

Voor de bedenkers vinden we een significante link met alle aspecten die met werken als zelfstandige te maken hebben (economische opportuniteit, uitdaging, autonomie, autoriteit en zelfontplooiing), behalve voor 'bijdragen aan het hele proces'. Bedenkers houden ervan opties open te houden, hebben een proactieve persoonlijkheid en kunnen goed om met onzekerheid en ambiguïteit. Daarnaast zien we dat bedenkers ook een positief verband vertonen met 'carrière mogelijkheden', wat in lijn ligt met hun ambitieuze persoonlijkheid (voor eerdere onderzoeken met deze cognitieve stijlen, zie Cools & Van den Broeck, 2007, 2008a, 2008b; Cools, Van den Broeck & Bouckennooghe, 2009). Een blik op de verschillende aspecten die studenten met een ander cognitief profiel belangrijk vinden in hun toekomstige loopbaan geeft nog interessante bijkomende informatie. Voor planners wordt er een positief verband gevonden met 'zekerheid' en 'bijdragen aan het hele proces', wat in lijn ligt met bevindingen uit eerder onderzoek. Planners hebben een lagere tolerantie voor ambiguïteit en onzekerheid, ze weten graag wat er zal gebeuren.

## **Studie 2: Carrièreankers van managementstudenten met diverse cognitieve en persoonlijkheidsprofielen**

In een tweede studie gingen we dieper in op de carrièrevoorkeuren van studenten met een verschillend cognitief profiel. Schein (1978, 1990, 1996) werkte een interessant theoretisch kader uit om de carrièrevoorkeuren van mensen te begrijpen, de carrièreankertheorie. Carrièreankers verwijzen naar de motieven en waarden die mensen belangrijk vinden in hun werkomgeving en die ze niet gemakkelijk zullen opgeven. Het zijn hun drijfveren voor het al dan niet kiezen voor een bepaalde job. Schein (1990) maakt een onderscheid tussen acht carrièreankers op basis van uitgebreid onderzoek bij MBA studenten:

- Specialisme/expert (technical/functional competence): Mensen met specialisme/expert als carrièreanker willen vooral hun talenten en vaardigheden in een specifiek vakgebied verder uitbouwen.
- Management (general managerial competence): Mensen die een managementpositie ambiëren, willen graag hoog op de organisatieladder

klommen, leiding geven en veel verantwoordelijkheid hebben.

- Onafhankelijkheid (autonomy/independence): Mensen die streven naar het anker onafhankelijkheid willen de vrijheid om dingen op hun eigen manier te doen. Ze houden niet van opgelegde normen, procedures en vaste werktijden.
- Zekerheid (security/stability): Mensen die hoog scoren op het anker zekerheid voelen zich graag veilig en zeker, vinden het prettig als toekomstige gebeurtenissen voorspelbaar zijn en vinden het gevoel ergens bij te horen belangrijk.
- Ondernemerschap (entrepreneurial creativity): Mensen met dit anker hebben een sterke behoefte een nieuwe onderneming of een nieuw product te ontwikkelen. Ze willen een eigen stempel drukken op een eigen succesvolle onderneming die zelfstandig kan overleven.
- Idealisme/overtuiging (service/dedication to a cause): Sommige mensen kiezen een carrière vanuit hun idealisme of overtuiging. Zij zijn georiënteerd op de waarden en normen die ze met dat beroep kunnen uitdragen of waarmaken. Zij zijn veel minder georiënteerd op hun talenten of het vakgebied op zich.
- Uitdaging (pure challenge): Mensen met dit carrièreanker zoeken een loopbaan waarin uitdagingen aan bod komen. Uitdagingen kunnen heel divers zijn: het overwinnen van anderen of moeilijke hindernissen, het oplossen van onoplosbare problemen of het overwinnen van sterke tegenstanders.
- Geïntegreerde levensstijl (lifestyle): Mensen met dit carrièreanker zoeken een balans tussen privéleven, carrière en persoonlijke ontwikkeling. Zij ontwikkelen hun zelfbeeld rondom een totale levensstijl en de invulling hiervan bepaalt hoe hun loopbaan zal verlopen.

Op basis van eerder onderzoek naar de link tussen persoonlijkheid en deze carrièreankers (zie bijvoorbeeld Tokar, Fischer & Subich, 1998) verwachtten we: (a) een positief verband tussen kennen en 'specialisme' en 'uitdaging', (b) een positief verband tussen plannen en 'zekerheid' en 'geïntegreerde levensstijl' en (c) een positief verband tussen bedenken en 'management', 'onafhankelijkheid', 'ondernemerschap' en 'uitdaging'.

In deze studie werden 275 managementstudenten van een Belgische managementschool bevestigd.

De gemiddelde leeftijd van deze studenten bedroeg 23,1 jaar en 26% van de studenten waren vrouwen. Ze vulden een vragenlijst over cognitieve stijlen in (Cognitive Style Indicator; Cools & Van den Broeck, 2007) en de Career Orientation Inventory van Schein (1990).

Tabel 2 geeft een samenvatting van de bevindingen van deze studie. Zoals verwacht, is er een positief verband tussen kennen en het carrièreanker 'uitdaging', wat aansluit bij de voorkeur van kenners voor intellectueel uitdagende taken en jobs (Cools & Van den Broeck, 2008b). In tegenstelling tot onze verwachting werd er geen verband gevonden tussen 'specialisme' en kennen.

**Tabel 2.**  
Relaties tussen cognitieve stijlen en carrièreankers (n = 275)

	Kennen	Plannen	Bedenken
Kennen			
Plannen	0,28***		
Bedenken	-0,02	-0,30***	
Specialisme/expert	0,03	0,15	-0,08
Management	-0,14	0,01	0,05
Onafhankelijkheid	-0,07	-0,19*	0,14
Zekerheid	-0,02	0,32***	-0,20*
Ondernemerschap	-0,10	-0,07	0,24**
Idealisme/overtuiging	0,03	0,01	0,16
Uitdaging	0,19*	-0,05	0,26**
Geïntegreerde levensstijl	0,05	0,21*	-0,13

**Noot:** †  $p < 0,10$  \*  $p < 0,05$  \*\*  $p < 0,01$  \*\*\*  $p < 0,001$

Voor de planners vonden we een positief verband met de carrièreankers 'zekerheid' en 'geïntegreerde levensstijl', en een negatief verband met het carrièreanker 'onafhankelijkheid'. Dit bevestigt onderzoek van Nordvik (1996) die ook vond dat planners comfort, samenhangigheid en anderen helpen belangrijk vonden in een job, terwijl meer creatieve types zelfsturing en zichzelf kunnen uitdrukken belangrijk vonden. Planners houden, in tegenstelling tot bedenkers, van gestructureerde taken en routine.

Voor de bedenkers werd er inderdaad een positief verband gevonden met 'ondernemerschap' en 'uitdaging', maar niet met 'onafhankelijkheid' en 'management'. Bedenkers gaven ook in eerdere

onderzoeken al te kennen dat ze van taken en jobs houden die creativiteit, actie, flexibiliteit en eigen input vragen (Cools & Van den Broeck, 2008b). Andere onderzoekers kwamen eveneens tot de conclusie dat meer analytische personen (zoals kenners en planners) meer houden van goedgedefinieerde en stabiele werkomgevingen, terwijl creatievere types zich goed voelen in ongestructureerde en veranderende omgevingen (Kirton, 2003).

## Conclusie

Het doel van deze studie was de rol van cognitieve stijlen te bestuderen bij de keuze van studenten voor een bepaalde carrière. We vonden enkele interessante verbanden, die uiteraard in follow-up onderzoek verder moeten uitgediept worden. Zo wijst deze studie bijvoorbeeld niet uit of de studenten ook daadwerkelijk een zekere carrièrekeuze gemaakt hebben. Longitudinaal onderzoek is nodig om niet enkel de voorkeuren, attitudes en intenties na te gaan, maar ook het daadwerkelijk gedrag.

Uit de eerste studie bleek dat studenten met een hogere score op bedenken een sterkere voorkeur vertoonden om zelfstandige te worden, terwijl er geen verband werd gevonden met de kenners en de planners. De tweede studie bevestigde enkele verwachte verbanden tussen cognitieve profielen van studenten en hun gewenste carrièreankers. Samenvattend bleek dat kenners gaan voor een 'uitdaging'. Dit past bij hun drang naar intellectuele activiteiten. Planners worden gedreven door zekerheid en stabiliteit, zoeken controle over het hele proces en vinden een balans tussen werk en privéleven belangrijk. Bedenkers kwamen naar voor als ondernemingsgezinde types die zoeken naar uitdagingen, autonomie, autoriteit en zelfontplooiing.

Deze bevindingen vormen een aanvulling bij bestaand onderzoek rond de fit tussen mensen en hun omgeving. Eerdere studies keken immers vooral naar de fit van medewerkers en managers in bestaande organisaties en dus niet naar de aspiraties van studenten (Ehrhart & Ziegert, 2005). Dit onderzoek is ook relevant voor de praktijk, meer bepaald voor carrièrecounselingdiensten van hoger onderwijsinstututen en voor het selectie- en rekruteringsbeleid van organisaties. Kiezen voor een bepaalde carrière uit een veelheid aan mogelijkheden

is niet eenvoudig voor studenten. Gewapend met kennis over hun cognitief profiel en hun carrièrevoorkeuren kunnen studenten leren hoe ze hun carrièreverwachtingen kunnen inlossen en een carrièrepad kunnen volgen dat kan leiden tot langetermijn jobtevredenheid. Carrière diensten van hoge onderwijsinstututen hebben een belangrijke taak in het faciliteren van dit proces. Organisaties kunnen studies zoals deze gebruiken om medewerkers aan te trekken en te behouden die in hun organisatiecultuur, visie en strategie passen.

*Eva Cools*

*Vlerick Leuven Gent Management School*

### **Bibliografie**

- Cools, E. & Van den Broeck, H. 2007. Development and validation of the Cognitive Style Indicator. *The Journal of Psychology*, 141, 359-387.
- Cools, E. & Van den Broeck, H. 2008a. The hunt for the Heffalump continues: Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation? *Journal of Small Business Strategy*, 18, 23-41.
- Cools, E. & Van den Broeck, H. 2008b. Cognitive styles and managerial behaviour: A qualitative study. *Education and Training*, 50, 103-114.
- Cools, E., Van den Broeck, H. & Bouckennooghe, D. 2009b. Cognitive styles and person-environment fit: Investigating the consequences of cognitive (mis)fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 167-198.
- Ehrhart, K.H. & Ziegert, J.C. 2005. Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31, 901-919.
- Florin, J., Karri, R. & Rossiter, N. 2007. Fostering entrepreneurial drive in business education: An attitudinal approach. *Journal of Management Education*, 31, 17-42.
- Kirton, M.J. 2003. *Adaption-innovation in the context of diversity and change*. London: Routledge.
- Kolvereid, L. 1996. Organizational employment versus self-employment: Reasons for career choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, 23-31.
- Mitchell, R.K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P.P., Morse, E.A. & Smith, H.B. 2004. The distinctive and inclusive domain of entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 505-518.
- Nordvik, H. 1996. Relationship between Holland's vocational typology, Schein's career anchors and Myers-Briggs' types. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 263-275.
- Ostroff, C. & Judge, T.A. 2007. (Eds.). *Perspectives on organizational fit*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Sadler-Smith, E. & Badger, B. 1998. Cognitive style, learning and innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10, 247-265.
- Schein, E.H. 1978. *Career dynamics: matching individual and organization needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. 1990. *Career anchors: discovering your real values*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Schein, E.H. 1996. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10, 80-88.
- Tokar, D.M., Fischer, A.R. & Subich, L.M. 1998. Personality and vocational behavior: a selective review of the literature, 1993-1997. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 115-153.