

Op de werkvloer

Uitgeteld, maar niet ziek gemeld

Ongetwijfeld heeft u er op kantoor van elk minstens één exemplaar rondlopen: collega's die na een halfslachtig hoestbuitje aan de ontbijt tafel een week *snipverkouden* thuis blijven, en het soort dat ook halfdood nog komt opdagen en zich enkel op een brancard door een potige ambulancier laat afvoeren. Misschien heeft u zich ook al afgevraagd wat voor uw organisatie het meest schadelijk is: de dossiers die zich opstapelen op het bureau van de thuisblijver of het ondermaatse werk dat de volharder in een waas van koffie en Dafalgan aflevert.

Een rijke onderzoekstraditie buigt zich over absentisme, het niet opdagen voor gepland werk. Ave-rechts als we zijn, willen we het hier hebben over het inverse concept *presenteïsm*e, gedefinieerd als 'gaan werken terwijl je ziek bent'. Gary Johns vat-te het (schaarse) onderzoek naar dit welbekende maar nog onbegrepen fenomeen voor ons samen en geeft meteen ook enkele aanzetten tot theorie-en (onderzoeks)agendavorming.

Enkele jaren geleden verschenen in de Amerikaanse pers alarmerende berichten dat presenteïsme bedrijven meer zou kosten dan absentisme. Ook al valt over de berekening achter deze bewering te discussiëren, presenteïsme is ontegensprekelijk een relevant onderwerp. In de eerste plaats zijn er de gevolgen voor de werknemer zelf. Ziek gaan werken kan een weerslag hebben op je gezondheid, je arbeidskwaliteit en werkprestaties. Voor bedrijven kan het managen van presenteïsme een competitief voordeel bieden. Ook theoretisch is het een interessant thema: tussen geen productiviteit (absentisme) en volledige productiviteit (de normale werkprestaties van een gezonde medewerker) ligt immers een hele grijze zone waarover we nog maar weinig weten.

Na een historiek van het concept (oorspronkelijk werd de term gebruikt om werknemers aan te duiden die uitstekende aanwezigheidscijfers konden voorleggen) wijdt Johns een stuk aan methodologische kwesties. Vooral de meting van het productiviteitsverlies als gevolg van presenteïsme blijkt een netelige zaak: schattingen van het aantal verloren arbeidsuren en de dollars of euro die hiermee overeenstemmen, lopen op zijn zachtst gezegd nogal sterk uit.

Over de oorzaken is al wat meer onderzoek gebeurd. Johns vult dit aan met een reeks plausibel klinkende hypothesen. Een eerste groep determinanten kan men onder de noemer organisatiebeleid plaatsen. Zo zal een bedrijf dat acties onderneemt om absentisme terug te drijven (bijvoorbeeld strenge controles) wellicht presenteïsme in de hand werken. Werknemers tijdelijke contracten aanbieden heeft een zelfde effect: niet-vaste werknemers zijn jobonzeker en zullen bij ziekte toch maar opdagen, om niet op een slecht blaadje te komen bij de baas. In een bedrijf dat aan het downsizing is, zou je een vergelijkbaar effect verwachten. De meeste studies wijzen echter uit dat downsizing leidt tot meer absentisme – en wellicht (maar dit is nog niet onderzocht en dus niet zeker) tot minder presenteïsme. Mogelijke verklaringen vind je in andere gevolgen van downsizing dan een toename in jobonzekerheid, zoals gevoelens van onrechtvaardigheid, geschonden psychologische contracten en stress-gerelateerde ziektes.

Ook jobontwerp heeft een impact op presenteïsme. Werknemers die moeilijk vervangbaar zijn en van wie het werk zich bij afwezigheid dus opstapelt, zullen sneller met een zieke kop komen werken. Hetzelfde geldt voor werknemers die in (zelfgestuurde) teams werken. 'Ik mag mijn collega's niet laten stikken' wordt dan een overweging

die zwaarder weegt dan een lichaamstemperatuur van 38,6°C. In bepaalde organisaties zou ook iets als een presenteïsmecultuur kunnen heersen, die het *not done* maakt om voor eender welk kwaaltje tussen de lakens te blijven. Tot slot kunnen persoonlijkheidskenmerken, zoals plichtsgetrouwheid en volharding, ook een deel van de variatie in presenteïsmen verklaren.

In onderzoek naar de gevolgen komt depressie vaak naar voor als de medische conditie die globaal voor het meeste productiviteitsverlies op het werk zorgt. Een mogelijke verklaring is dat een psychisch probleem door velen niet als een legitieme reden voor absenteïsme gezien wordt en dat neerslachtige werknemers zich deels om die reden elke dag naar hun bureau slepen. Bij dames scoort migraine ('vanmiddag niet, baas') ook hoog in de lijst met productiviteitsvreters.

Johns pleit er voor om onderzoek naar absenteïsme en presenteïsme te combineren. Uit het een valt niet noodzakelijk iets af te leiden over het ander. Zo is de samenhang bijvoorbeeld licht positief, wat enigszins tegen de intuïtie indruist. Een zinvol idee is om absenteïsme en presenteïsme als twee keuzes te benaderen die een werknemer na een *health event* kan maken, en om op zoek te gaan naar de modererende factoren voor beide reacties.

Ook stelt Johns dagboekstudies voor om meer inzicht te krijgen in de dynamiek tussen (on)gezondheid en werk. Ziek gaan werken kan tot een langere afwezigheid leiden of de voorbode zijn van ander terugtrekgedrag, zoals te laat komen en (finaal) vrijwillig verloop, terwijl een paar dagen 'uitziet' juist positief kan zijn. Zoals absenteïsme gerechtvaardigd of onrechtmatig kan zijn, zo bestaat er ook goed en slecht presenteïsme. Een tevreden personeelslid dat ondanks lage rugpijn toch komt werken en ook aan 80% haar organisatie vooruit helpt, is een voorbeeld van het eerste, terwijl een *kantoorheld* die zijn bacillen kwistig rondstrooit en het hele bureau tot wanhoop drijft met z'n overloos gejammer iedereen een dienst bewijst door thuis te blijven.

✓ Johns, G. 2010. Presenteeism in the workplace: a review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4), 519-542.

HR: afdeling 'algemene' of pediatrie en geriatrie?

Menig HR-manager gaat ervan uit dat de praktijken die ze initiëren tegemoet komen aan de noden van werknemers. Volgens Kooij en collega's spelen de meeste praktijken in op groei of op zekerheid. Enerzijds onderscheiden zij een bundel HR-praktijken die sterk inspelen op bescherming en veiligheid, en die helpen om iemands huidig functioneren op peil te houden (denk aan jobzekerheid of flexibele werkuren). Andere praktijken stimuleren groei en zijn gericht op het verbeteren van iemands functioneren (training, promotie, taakverrijking). De meerwaarde van groeigerichte en zekerheidsgerichte HR-praktijken zou echter wel eens leeftijdafhankelijk kunnen zijn. Heel wat theorie geeft immers aan dat de noden van werknemers samenhangen met de loopbaanfase. Reageren oudere werknemers inderdaad anders op HR-praktijken dan jongeren?

Kooij en co hanteren twee kaders om de veranderende noden van individuen tijdens de levensloop in kaart te brengen: de Selection, Optimization en Compensation (SOC) theorie van Baltes en trawanten en de Regulatory Focus (RF) theorie van Higgins. SOC stelt voorop dat individuen gericht zijn op het minimaliseren van verliezen en maximaliseren van winsten. Ze doen dit door de juiste doelen te selecteren, doelrelevante hulpbronnen te optimaliseren en te compenseren voor het verlies van dergelijke bronnen. Omdat onze mentale en fysieke mogelijkheden er met ouder worden op achteruitgaan (niet waar Nicole en Hugo?), argumenteert SOC dat oudere individuen minder zullen inzetten op hulpbronnen die gericht zijn op 'groei' (optimalisatie) en meer op bronnen gericht op 'onderhoud' (compensatie). Ook bij RF vinden we deze dubbele focus terug: mensen reguleren zichzelf door zich te oriënteren op groei (optimalisatie) of preventie (compensatie). Bij jongeren overstemt groei preventie, bij ouderen is het andersom. Gesteld dat deze theorieën kloppen, dan zullen oudere werknemers vooral HR-praktijken waarderen die 'onderhoud' stimuleren en zullen jonkies vooral groeigerichte praktijken naar waarde schatten.

De auteurs verzamelden 83 studies die de link leggen tussen de aanwezigheid van bepaalde HR-praktijken en de evaluatie ervan door werknemers (van wie de leeftijd gekend was). De beoordeling

werd geoperationaliseerd via organisationele betrokkenheid en jobtevredenheid. Als HR-praktijken overeenstemmen met reële behoeften, zullen werknemers dit als een teken van waardering ervaren, met meer betrokkenheid en tevredenheid als gevolg.

De resultaten ondersteunen grotendeels de hypothesen. Enige nuancering is wel gepast. Grosso modo gaan praktijken gericht op onderhoud (namelijk werken in team, flexibele werkschema's, informatie-uitwisseling, prestatie management, beloning) bij oudere werknemers sterker gepaard met tevredenheid, betrokkenheid of met beide. Meestal stijgt de positieve reactie recht evenredig met de leeftijd van de respondent, maar soms wordt een toename voorafgegaan door een daling (U-vormig effect). Dit is bijvoorbeeld het geval voor de relatie tussen beloning en tevredenheid, en tussen teamwork en betrokkenheid. Tegen de verwachting in stelt men een omgekeerd U-vormig verband vast tussen prestatie management en betrokkenheid: *mid career* gaat deze praktijk met meer betrokkenheid gepaard dan in de vroege of late loopbaan. Wat betreft groeigerichte HR-praktijken wordt zoals verwacht een omgekeerd U-vormig verband gevonden tussen promotie (de enige groeipraktijk waarover er voldoende data was) en betrokkenheid. Verrassend was wel dat promotie bij oudere werknemers met meer tevredenheid gepaard gaat.

Kooij en collega's concluderen dat personeelspraktijken ongelijke effecten genereren, die we kunnen verklaren aan de hand van de veranderende noden van individuen doorheen hun loopbaan. Ouderen reageren sterker dan jongeren op praktijken die inspelen op zekerheid. De auteurs pleiten daarom voor meer leeftijdsdifferentiatie in HRM. Gun je ouderen van dagen bijvoorbeeld meer flexibiliteit, laat ze in team werken (bijvoorbeeld via mentoring) en voorzie gepast beloning (bijvoorbeeld erkenning). Een tweede bevinding is dat met de leeftijd bepaalde praktijken belangrijker worden voor jobtevredenheid en minder voor betrokkenheid. Bijvoorbeeld, voor zowel promotie (gericht op groei) als prestatie management (gericht op onderhoud) neemt de relatie met betrokkenheid af met de leeftijd, terwijl de relaties van deze praktijken met jobtevredenheid in de tijd precies in kracht toenemen. Mogelijk voelen ouderen zich meer gebonden aan hun organisatie omwille het kortere tijdspectief (uitzicht op pensioen) of het kleiner aantal alternatieven op

de externe arbeidsmarkt. Dit sluit echter niet uit dat bepaalde 'gestes' (zoals promotie) door de oudjes op instemmend geknord worden onthaald.

Kortom, HR is geen afdeling 'algemene'. Een goede personeelsmanager is tegelijk kinderarts (aan de groei behoefte van jonge medewerkers tegemoet komen) en geriater (oudere personeelsleden de bevestiging en stabiliteit bieden waar ze naar snakken). Een beetje zoals een looprekje dat zowel een kleuter als een bejaarde kan helpen; alleen gebruikt junior het omdat hij wil leren stappen, en senior om te vermijden dat hij omvalt.

✓ Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dijkers, J.S.E. & De Lange, A.H. 2009. The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: 10.1002/job.666.

Geluk en succes: meer hoeft dat niet te zijn

Onderzoek toonde al meermaals een verband aan tussen geluk en succes op de werkvloer. Gelukkige mensen blijken meer te verdienen, beter te presteren en behulpzamer te zijn in vergelijking met minder blijmoedige collega's. U hoort ons wellicht al afkomen: kunnen we met enige zekerheid achterhalen of geluk een opstapje is naar succes, of omgekeerd, dat succes tot geluk leidt? Of is dit weer zo'n onontwarbaar kip of ei-verhaal, waar we maar beter ons mooie hoofd niet over breken?

Doorgaans veronderstellen we dat succes gelukkig maakt. Boehm en Lyubomirsky geloven eerder in het omgekeerde verband, namelijk dat geluk (hier simpelweg gedefinieerd als het regelmatig ervaren van positieve emoties) je slaagkansen op de arbeidsmarkt verhoogt. In hun zoektocht naar wetenschappelijke bevindingen om deze these te onderbouwen, baseren de auteurs zich op cross-sectionele, longitudinale en experimentele studies.

Hoewel dit soort studies geen uitspraken toelaat over de richting van een verband, houden we eerst even halt bij de berg aan cross-sectioneel onderzoek. Hier blijkt dat gelukkige werknemers meer autonomie ervaren en hun takenpakket als

betekenisvoller zien, twee zaken die de job aangenamer maken en via die weg kunnen uitmonden in een hogere succesgraad. Ook zijn gelukkige werknemers tevredener met hun job en leveren ze betere prestaties. Daarnaast tonen studies aan dat *gelukkigaards* zich niet beperken tot hun afgelijnde opdracht, maar extra taken op zich nemen die collega's en de organisatie ten goede komen. Tevens vertonen ze minder absentisme en burnout. Tot slot ontvangt een *happy* werknemer meer interpersoonlijke beloningen, zoals sociale steun van vrienden en collega's. Kortom: een hele reeks voordelen die je kansen op professioneel succes een duwtje geven.

De tweede halte brengt ons bij het longitudinaal onderzoek (geen berg deze keer, hoogstens een heuveltje). Dankzij het tijdsperspectief werpen deze studies meer licht op de richting van het verband. En ja, de aangehaalde bevindingen onderbouwen de veronderstelling van de auteurs dat geluk voorafgaat aan succes. Zo blijken mensen die zich goed in hun vel voelen, meer sociale steun te krijgen, beter te presteren en meer kans te hebben om hun job na een jaar nog steeds uit te voeren. Na verloop van tijd vertaalt dit zich ook in een hoger loon.

Longitudinaal onderzoek houdt het risico in dat een derde factor, die in dit geval zowel geluk als succes beïnvloedt, niet in rekening wordt gebracht. Bij het omzeilen van deze tekortkoming komt experimenteel onderzoek in beeld. In de door de auteurs besproken experimenten wordt het effect van geluk op succesvol gedrag bestudeerd door een vergelijking te maken tussen de resultaten van proefpersonen bij wie positieve gevoelens worden geïnduceerd en een controlegroep. Aangetoond werd onder meer dat gelukkige mensen zich bij onderhandelingen coöperatiever en inschikkelijker opstellen. De gelukkigen onder ons bezitten ook een positiever zelfbeeld, handelen zelfzekerder en zijn meer bereid tot helpen. Geluk zou ook de creativiteit en flexibiliteit versterken. En als klap op de vuurpijl blijkt welzijn de nieuwsgierigheid aan te wakkeren, waardoor gelukkige mensen meer geneigd zijn om hun omgeving te verkennen.

Er bestaat dus wel degelijk wetenschappelijke onderbouw voor de stelling dat geluk voorafgaat aan succes. Helaas wordt het aantal studies schaarser naarmate de onderzoeksmethode interessanter

wordt. Een andere beperking is dat de besproken studies in Angelsaksische landen plaatsvonden, wat vragen oproept naar hun veralgemeenbaarheid. Tot besluit merken we op dat de bevestiging van een effect van geluk op succes geenszins het omgekeerde verband uitsluit. Het is evident dat professioneel succes ook tot het geregeld ervaren van positieve emoties leidt (waarvoor zou een mens zich anders al die moeite getroosten?). Neem dus het zekere voor het onzekere, en zorg ervoor dat u gelukkig én succesvol bent. Dan wordt u vast nog gelukkiger en succesvoller. Herhaal de oefening tienmaal, of tot u het wel wetletjes vindt.

✓ Boehm, J. & Lyubomirsky, S. 2008. Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16 (1), 101-116.

Neuroten, chaoten en succesvol teamwerk

'Teamwerk': een sleutelwoord dat te pas en te onpas gebruikt wordt in organisaties van vandaag en wellicht ook nog van morgen. Behoren tot een of andere projectgroep, werkploeg of comité garandeert een deelname aan het gekeuvel op de trein, aan de toeg of op de jaarlijkse borrel van het oudercomité (jawel een team) van de school van zoon- en dochterlief. Maar worden we met z'n allen gelukkiger van al dat *geteamwerk*?

Eerder onderzoek toonde aan dat mensen zich aangesproken voelen door hun evenbeeld en dat ze om die reden in homogene teams beter presteren dan in teams met mensen met zeer uiteenlopende eigenschappen. In dit artikel van Gevers en Peeters wordt niet ingegaan op de effecten van diversiteit op teamprestaties, wel op de gevolgen voor het welbevinden van de teamleden. De focus ligt hierbij op consciëntieusheid, het persoonlijkheidsmerk dat het meest vernoemd wordt bij de voorstelling van goed functioneren op het werk. Wat als jij als nauwgezet en ordelijk persoon terechtkomt in een bende nonchalante warhoofden? Vind je het oké als anderen beter georganiseerd en meer prestatiegericht zijn dan jij of ervaar je zo'n situatie als confronterend? Wat krijg je met andere woorden wanneer perfectionisten en plantrekkers samen een opdracht moeten uitvoeren? Naast de impact van de mate waarin iemand persoonlijk verschilt

van de andere teamleden, wordt ook het effect van het globale verschil binnen het team onderzocht.

De auteurs bestudeerden gedurende 13 weken 43 teams van studenten die in diverse organisaties in Nederland een technische opdracht kregen, met een strikte deadline. De teams waren zelfregulerend: er werd geen teamstructuur opgelegd. Analyses wijzen uit dat hoe sterker iemands persoonlijk niveau van consciëntieusheid afwijkt van het team, des te lager diens welbevinden is. Een pietje-precies is ongelukkig, behalve als hij door gelijkgestemde pietjes omringd worden. Of omgekeerd: de persoon met de rommeligste bureau zal zich het slechts voelen wanneer zijn bureau als een vuilnisbelt afsteekt bij de keurig opgeruimde werkplaatsen van zijn teamgenoten. Deze individuele afwijking beïnvloedt weliswaar de algemene tevredenheid, maar niet de specifieke tevredenheid met de teamprestaties. In vergelijking met teamleden die minder afwijken qua consciëntieusheid voelt het buitenbeentje zich slechter binnen de groep, maar hij of zij is wel even (on)tevreden met wat het team al dan niet voor mekaar krijgt.

Analyses op teamniveau boden een gedeeltelijke verklaring voor dit verband. Hoe groter de verschillen in stiptheid en nauwkeurigheid binnen het team, hoe minder snel er een consensus bereikt wordt over de planning en het timemanagement. Bijgevolg zal een heterogeen team zijn acties minder goed gaan coördineren, met als uiteindelijke resultaat dat de tevredenheid met zowel het team als de prestaties daalt. De groepsamenstelling inzake consciëntieusheid beïnvloedt dus zowel de algemene tevredenheid als de prestatiegerelateerde tevredenheid, via de negatieve impact van diversiteit op coördinatie.

In een ideaal scenario stelt een manager een team zo samen dat de teamleden perfect *matchen* qua persoonlijkheid. Elk bureau is een even grote puinhoop, of ieder teamlid is even obsessief in het strikt halen van afgesproken deadlines. Een goede fit zorgt ervoor dat teamleden snel consensus bereiken over de planning en vervolgens zonder al te veel ergernis kunnen samenwerken. Aan het einde van de rit zijn alle leden tevreden met de werkwijze én het resultaat.

Tot zover het ideale scenario. In de realiteit kunnen managers uiteraard niet voor elke team nieuwe

medewerkers aannemen en moet men zich behelpen met de pappenheimers van dienst. Wel is het een goed idee om het team aan te zetten om deadlines grondig te bespreken, elkaar op de hoogte te houden van de stappen die men onderneemt, te werken met tussentijdse deadlines, bewust te worden van elkaars persoonlijke werkstijl en deze verschillen te integreren in een realistische strategie. Alle acties zijn goed om iedereen zo snel mogelijk op één lijn te krijgen, of dat nu een rechte of een kromme lijn is. Beter de ene aanmoedigen om al eens wat rommel te aanvaarden en de ander om af en toe grote kuis te houden, dan te blijven dromen van een ploeg punctuele poetsmariekes of een team met enkel creatieve chaoten.

✓ Gevers, J.M. & Peeters, M.A. 2009. A pleasure working together? The effects of dissimilarity in team member conscientiousness on team temporal processes and individual satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (3), 379-400.

Beauty or brains? Doe mij maar allebei ...

Uit onderzoek blijkt dat loopbaansucces onder meer samenhangt met een aantal persoonlijke kenmerken. De meest onderzochte eigenschappen zijn aantrekkelijkheid en intelligentie. En ja, *beauty* én *brains* hebben een positieve impact op loopbaansucces. Volgens Judge, Hurst en Simon weten we echter nog onvoldoende *waarom* dit zo is. Terwijl eerder onderzoek zich voornamelijk toespitste op omgevingsverklaringen zoals discriminatie door de werkgever, gaan zij dieper in op twee individuele kenmerken: opleidingsniveau en zelfbeeld (core self-evaluation). Loopbaansucces wordt in deze studie ingevuld als een hoog inkomen en een geringe financiële druk.

Laten we starten met het opleidingsniveau als verklarend mechanisme. Intelligente en mooie kinderen hebben een grotere kans om een goed diploma te halen. Slimme kinderen zijn niet enkel in het voordeel omdat ze slimmer zijn dan hun wat trager klasgenoten (doh), ze krijgen van hun omgeving ook meer aandacht en positieve reacties op hun leerprestaties. Voor mooie kinderen geldt deze laatste verklaring ook: ze genieten gemiddeld meer steun om goed te presteren op school.

Opleidingsniveau kan dus gedeeltelijk verklaren waarom mooie en slimme mensen professioneel succesvoller zijn.

Ook zouden intelligente en aantrekkelijke mensen een positiever zelfbeeld hebben, wat op zijn beurt leidt tot hoger loopbaansucces. Het zelfbeeld van een individu bestaat uit vier aspecten: zelfvertrouwen, doeltreffendheid (self-efficacy), emotionele stabiliteit en een eerder interne 'locus of control' (het gevoel hebben dat je je leven in eigen handen hebt en niet afhankelijk bent van bijvoorbeeld de omgeving of het lot). Met mooie mensen gaat de omgeving op een warmere manier om, wat tot een *boost* kan leiden in de zelfevaluatie. Slimmeriken ondervinden dankzij hun intelligentie op allerlei vlakken (school, gezondheid, persoonlijke financiën) meer succes, wat zich eveneens in een positiever zelfbeeld kan vertalen.

De auteurs verzamelden longitudinale data: een eerste enquête peilde naar opleidingsniveau en zelfbeeld, zes maanden later volgde een inkomensvragenlijst, een half jaar hierna vragen rond financiële druk. Op basis van foto's beoordeelden onafhankelijke personen de fysieke aantrekkelijkheid van de deelnemers die driemaal meewerkten. Ook werd hun intelligentie aan de hand van verschillende tests gemeten.

Intelligentie en aantrekkelijkheid gingen inderdaad gepaard met een hoger opleidingsniveau en positiever zelfbeeld. Bovendien bleken opleiding en zelfbeeld samen te hangen met een hoger inkomen, wat op zijn beurt gerelateerd was aan een lagere financiële druk. Een substantieel deel van de relatie tussen 'brains en beauty' en loopbaansucces kunnen we dus verklaren door verschillen in opleiding en zelfevaluaties. Naast dit indirecte verband was er ook nog een rechtstreeks effect. Een van de mogelijke interpretaties hiervoor is discriminatie door werkgevers. Ook kunnen variabelen die in dit onderzoek niet in rekening werden gebracht een extra tussenliggende verklaring bieden. Zo is het bijvoorbeeld best denkbaar dat knapperds en slimmerds hoger scoren op sociaal kapitaal of een persoonlijkheidskenmerk als extravertie, twee zaken

waarvan we kunnen vermoeden dat ze je loopbaan positief beïnvloeden.

Uiterlijk hangt dus samen met inkomen, ook als we controleren voor intelligentie. 'Enkel het innerlijke telt' is, behalve een mooie waarde om aan je kinderen mee te geven, een fabeltje. Wel geruststellend (zeker voor de gemiddelde academicus) is dat het effect van intelligentie groter is dan de bonus voor een leuk snoetje. Maar toch, als uiterlijk een goede voorspeller is voor succes, kan je je als selectieverantwoordelijke dan niet veel moeite besparen door gewoon de prettig ogende kandidaten aan te werven? De vuilbak in met al die persoonlijkheids- en intelligentietests, gedaan met het screenen op opleiding? Nee, deze kenmerken zijn immers objectiever meetbaar en natuurlijk is het gebruik van deze criteria om meer dan één reden beter te rechtvaardigen. Beduidend minder fun dan een rondje *hot or not* met argeloze sollicitanten, dat wel, maar soms moet een mens de zaken met een minimum aan ernst benaderen.

✓ Judge, T.A., Hurst, C. & Simon, L.S. 2009. Does it pay to be smart, attractive, or confident (or all three)? Relationships among general mental ability, physical attractiveness, core self-evaluations, and income. *Journal of Applied Psychology*, 94 (3), 742-755.

Voor u gelezen en onderstreept door Gert Theunissen, Dave Stynen, Jasmijn Nuyts (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven), Rein De Cooman en Elise Marescaux (Lessius Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven).

Coördinatie en eindredactie: Sophie De Winne (Lessius Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven) en Gert Theunissen.

Sophie De Winne
Gert Theunissen