

# Op de werkvloer

## Leider zijn zit in je brein

Is leiderschap een aangeboren talent of een competentie die je kan ontwikkelen? Op basis van de vele cursussen moeten we wel geloven dat 'de baas spelen' aangeleerd kan worden. Daar gaan ook Waldman en collega's vanuit in een recente bijdrage. Eerder dan aan te tonen dat het inderdaad om een competentie gaat, zijn deze auteurs vooral geïnteresseerd in alternatieve manieren om leiderschap op te sporen en aan te leren. Ze vinden inspiratie in onderzoek naar de werking van het menselijke brein.

Goed leiderschap – ongeacht het label dat je erop kleeft, zoals charismatisch, inspirerend of transformatieel leiderschap – heeft volgens de auteurs te maken met de capaciteit om medewerkers te motiveren, te inspireren en een vertrouwensband te scheppen. Werknemers zullen zich in zo'n situatie identificeren met de visie van hun leidinggevende én beter presteren. Cruciaal voor inspirerend leiderschap is communicatie. Het meest inspirerend zijn leidinggevers die in het communiceren van hun visie elementen als altruïsme, sociale verantwoordelijkheid en collectief belang verweven. Narcistische leiders boeken minder succes of slaan enkel aan bij mensen met een laag zelfbeeld. De vraag is nu of het brein van een inspirerend leider anders werkt dan het brein van een narcistisch leider.

Neurologisch onderzoek heeft uitgewezen dat onze hersenhelften verschillende functies vervullen. De linkerhelft staat in voor logisch en rationeel denken, de rechter voor creativiteit, fantasie en emotionele reacties. De mate waarin iemand emotioneel reageert, hangt dus af van welke hersenhelft de plak zwaait. Naast dominantie is ook coherentie van belang, dit is de mate waarin er verbindingen zijn en er coördinatie plaatsvindt tussen verschillende

delen in de hersenen en tussen beide helften. Dat mensen met een dominante rechterhelft emotioneler reageren dan mensen met een overheersend linkerdeel, betekent niet noodzakelijk dat ze losgeslagen wild zijn. Gecombineerd met een hoge coherentie, leidt dominantie van de rechterhelft tot emotioneel evenwicht, een grote empathie en het vermogen om zaken in een ruimer – en soms ook nieuw – perspectief te zien.

De hypothese van de auteurs is dat inspirerende leiders beschikken over een actieve rechterhersenhelft en hoge coherentieniveaus. Een dergelijk brein laat toe om de behoeften van medewerkers te doorgronden, gepast in te spelen op persoonlijke waarden en ondergeschikten positief te motiveren.

In een experiment kregen vijftig topmanagers de vraag om hun huidige en toekomstige plannen voor de organisatie uit de doeken te doen. Ook moesten ze een visie voor de organisatie formuleren, daarbij rekening houdend met hun eigen toekomstvisie. Tijdens de opdracht mat men de coherentie in het brein van de proefpersoon door middel van een EEG. Twee getrainde onderzoekers beoordeelden de communicatie als narcistisch, inspirerend of een mix van beide. De leiderschapsstijl werd gemeten via een bevraging van drie tot zes ondergeschikten. De centrale hypothese werd bevestigd: leiders van wie de communicatie als inspirerend werd gecodeerd en die door ondergeschikten als inspirerend werden ervaren, tekenden hogere coherentieniveaus op.

Moet elk assessment voor leidinggevers dan maar uitgebreid worden met een neurologisch profiel? De auteurs zien inderdaad potentieel in hersenscans, omdat het de resultaten van een beoordeling kan bevestigen en assessment centers kan helpen optimaliseren. En waarom stoppen bij het

meten? Recent neurologisch onderzoek toont aan dat het brein 'plastisch' is en via therapie gekneet kan worden. De auteurs vermelden experimenten waarbij de hersenen na bepaalde acties positieve of negatieve feedback krijgen (bijvoorbeeld een aangename of een vervelende toon) en op deze manier geconditioneerd worden. Neurofeedbacktherapie wordt vandaag al toegepast bij mensen met depressies, ADHD of slaapstoornissen. Een gelijkaardige therapie zou ontwikkeld kunnen worden om de coördinatie in de rechterhersen helft te stimuleren. De auteurs geloven dat deze piste, in combinatie met meer traditionele instrumenten zoals 360°-feedback en coaching, mooie resultaten kan opleveren. Hoe deze therapie precies in zijn werk zou gaan, dat moet multidisciplinair onderzoek nog uitvlooien.

Wordt u ook wat ongemakkelijk bij de gedachte aan wetenschappers die letterlijk aan uw brein beginnen sleutelen? Ook de auteurs beseffen dat er een geurtje aan hangt. Ze maken er zich van af door te stellen dat dit soort therapieën enkel mag ingezet worden ten voordele van inspirerend en constructief leiderschap. Nu maar hopen dat alle slechteriken geabonneerd zijn op AMP.

✓ Waldman, D.A., Balthazard, P.A. & Peterson, S.J. 2011. Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed? *Academy of Management Perspectives*, 25 (1), 60-74.

## **Leider zijn zit in het diepst van je gedachten**

Bedrijven geven er jaarlijks veel geld aan uit: trainingsprogramma's die tot doel hebben om in een relatief kort tijdbestek een doorsnee werknemer om te toveren tot een leider. Dat je *management*-vaardigheden kan ontwikkelen, is iets meer vanzelfsprekend: zoals andere vakkennis kan je die halen uit ervaring of een welgekozen MBA-programma. Een *leider* worden houdt echter in dat je je persoonlijke impact op anderen vergroot. Kan dat wel? Werken leiderschapsprogramma's even goed als de brochure beweert? Van één veronderstelling mogen we alvast uitgaan: leiderschap is ontwikkelbaar. De allereerste theoretici die veronderstelden dat leiderschap aangeboren is, kregen al snel ongelijk. Maar het is niet omdat we (nog) geen

leiderschapschromosoom hebben geïdentificeerd, dat we mogen besluiten dat het eenvoudig is om leiderschap te ontwikkelen. Of dat al die dure programma's hun geld waard zijn.

Hoog tijd, zo oordeelden Avolio en collega's, om twee pertinente vragen te stellen. Hebben leiderschapsinterventies een effect? En wat is hun return-on-investment (ROI)? De antwoorden zocht men via een meta-analyse: 140 studies rond de effectiviteit van leiderschapsinterventies werden opnieuw geanalyseerd. In elk van deze onderzoeken werd leiderschap op een of andere manier gemanipuleerd (bijvoorbeeld via training of via acteurs) en keek men vervolgens naar de impact van deze interventie op affecten, cognities en gedragingen van ondergeschikten. Bijzonder is dat de auteurs zich beperken tot (quasi-)experimentele studies, waarbij causale interpretaties geoorloofd zijn. Het gros van het leiderschapsonderzoek is cross-sectioneel en laat bijgevolg geen harde beweringen toe over oorzaak en gevolg.

De algemene conclusie is alvast bemoedigend: leiderschapsinterventies geven 66% kans op positieve uitkomsten in vergelijking met de 50% kans die zich voordoet als we mensen willekeurig aan een leiderschapsinterventie toewijzen. Via een ROI-analyse onderzochten de auteurs vervolgens of de uitkomsten de investeringen op het vlak van tijd en geld rechtvaardigen. En ja, over het algemeen bleken leiderschapsinterventies effectief met een return-on-investment tot 200%. Enkel voor leiderschapsontwikkeling van *senior executives* was de opbrengst negatief, omdat de eerder beperkte verbeteringen hier niet opwogen tegen de doorgaans hoge kosten (denk: verre verplaatsingen en dure hotels).

De resultaten worden nog boeiender als we het type interventie in rekening brengen. De auteurs klasseren de interventies op basis van een tweedeling in de leiderschapsliteratuur. Oudere theorieën hanteren een transactionele visie op leiderschap: een leider geeft bepaalde *resources* aan een volger en die geeft er bepaalde uitkomsten voor in ruil. Nieuwere modellen vertrekken vanuit een meer transformationele of inspirerende visie op leiderschap: de volger wordt gemotiveerd om zichzelf in zijn werk te leggen en zo tot bovenmaatse prestaties te komen. Bovenop de klassieke ruilrelatie

tussen werkgever en werknemer, is er hier sprake van een proces van inspireren en intellectueel uitdagen opdat de werknemer zijn talent volledig zou ontplooiën.

Klasseren we de leiderschapsinterventies onder een van bovenstaande noemers, dan blijkt uit de meta-analyse dat de op transformationeel leiderschap gerichte ingrepen het sterkst inwerken op cognitieve en affectieve uitkomsten. Transactioneel leiderschap daarentegen draagt het meest bij tot een verbetering in gedragsuitkomsten. Het eerste resultaat ligt enigszins in de lijn van de verwachtingen: de nieuwere leiderschapstheorieën concentreren zich vooral op affecten en cognities van volgelingen. Wel vreemd dat dit transformationeel leiderschap zich blijkbaar minder vertaalt in gedragswijzigingen.

Als een duiveltje uit een doosje komen de auteurs met een derde categorie van leiderschapsinterventie op de proppen, die de andere twee in effectiviteit overtreft (79% kans op succes). Wat is dit wondermiddel? Eigenlijk niets nieuws onder de zon: het gaat hier om een psychologisch effect dat al decennia geleden door psychologen werd gedocumenteerd als het Pygmalion-effect. In een Pygmalionstudie worden proefpersonen willekeurig toegewezen aan een conditie waarin men aan de leider vertelt 'dat deze groep veel talent heeft', of aan een controlegroep zonder deze mededeling. Het Pygmalion-effect is in feite een soort *self-fulfilling prophecy*: als de leider er maar sterk genoeg in gelooft, zal hij het ook waarmaken. De auteurs stellen dat het Pygmalion-effect aanleunt bij transformationele opvattingen over leiderschap. In beide gevallen zal de leider medewerkers intellectueel uitdagen en tijd investeren in individuele begeleiding.

Het feit dat een simpel zinnetje ('je medewerkers zijn fantastisch') grotere effecten sorteert dan meerdaagse trainingsprogramma's om transformationele leiders te ontwikkelen, suggereert dat een van de onderscheidende kenmerken van een geslaagde leiderschapsinterventie er in bestaat dat ze de diepgewortelde percepties van een leider over de capaciteiten van zijn medewerkers bijstelt. Of minder omslachtig uitgedrukt: ook een op papier schitterende cursus zal van een manager wellicht geen inspirerende leider maken als hij achteraf nog steeds het gevoel heeft opgescheept te zitten met een bende kansloze prutsers.

✓ Avolio, B.J., Reichard, R.J., Sean, H.T., Walumbwa, F.O., Chan, A. 2009. A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, 764-784.

## **Leiderschap en EQ: waar vuur is, is rook (of gebakken lucht)**

---

Literatuur over HR kan je met wat goede (of eerder slechte) wil opdelen in twee kampen: vakbladen en managementboeken die gelezen worden door HR-professionals en academische *journals* die in het beste geval door andere academici gelezen worden. Wat in de praktijkgerichte literatuur en 'in het veld' voor absoluut en vanzelfsprekend waar wordt aangenomen, onthalen wetenschappers niet zelden op wenkbrauwgefrons.

De zin of onzin van het concept emotionele intelligentie (EQ) in relatie tot leiderschap is zo'n kwestie die al jaren voor verdeeldheid en verhitte discussies zorgt. Managementgoeroes en hun adepten maken gewag van een noodzakelijke voorwaarde – zo is het bijvoorbeeld niet uitzonderlijk te lezen dat '90% van de verschillen tussen succesvolle en onsuccesvolle leiders verklaard kunnen worden door emotionele intelligentie'. Onderzoekers plaatsen een reeks vraagtekens bij het concept en haar (vermeende) impact op leiderschap. Walters, Cole en Humphrey doen een poging een objectieve stand van zaken op te maken. Ze geven een overzicht van verschillende invullingen van het begrip en van studies die verbanden nagaan tussen emotionele intelligentie en verschillende aspecten van leiderschap.

*First things first ...* wat is emotionele intelligentie nu eigenlijk? Waar sommige auteurs de nadruk leggen op emotioneel intelligent gedrag (het waarnemen, gebruiken, begrijpen, en *managen* van emoties), hanteren de meeste publicaties een *trait* benadering (EQ als een persoonsgebonden eigenschap). Studies die deze benadering volgen, trappen echter vaak in dezelfde val: ze slagen er zelden of nooit in om effecten van emotionele intelligentie te onderscheiden van de gevolgen van algemene intelligentie (IQ) of persoonlijkheidstrekken zoals extravertie. De merites van EQ als wetenschappelijk begrip en voorspeller van succesvol leiderschap blijven om deze reden moeilijk in te schatten.

Walters en collega's keerden een vijftiental (niet of niet-al-te academische) studies naar de effecten van emotionele intelligentie op leiderschapsuitkomsten binnenstebuiten. De conclusie? Emotionele intelligentie kan in verband gebracht worden met het ontluiken van leiderschap (werknemers met een hoger EQ worden vaker als 'leiderschapstypes' omschreven door collega's en leidinggevendenden), specifieke leiderschapsgedragingen (vooral gedrag dat geassocieerd wordt met transformationeel leiderschap, zoals het bieden van individuele ondersteuning aan ondergeschikten), en leiderschapseffectiviteit (departementen van leidinggevendenden met een hoog EQ draaien doorgaans een hogere omzet). Toch zijn de auteurs niet helemaal overtuigd.

Een eerste bedenking is dat slecht één enkele gerapporteerde studie de effecten van EQ *bovenop* de effecten van IQ en persoonlijkheid bekijkt. In alle andere studies wordt over IQ en persoonlijkheid als alternatieve verklaringen voor succesvol leiderschap met geen woord gerept. Ook enigszins verontrustend is dat de echt beduidende effecten van EQ op leiderschap te vinden zijn in studies die beide concepten bij één persoon meten, namelijk de leidinggevende zelf. De vraag is natuurlijk of leiders zelf het best geplaatst zijn om hun emotionele intelligentie en leiderschapskwaliteiten correct te beoordelen.

Iedereen zal het er over eens zijn dat het geen kwaad kan om als leidinggevende nu en dan een vleugje emotionele intelligentie tentoon te spreiden. Wel moeten we voorzichtig zijn met het trekken van al te verre gaande conclusies uit de huidige literatuur. Het is voorlopig nog allerminst wetenschappelijk bewezen dat EQ een betere voorspeller is van geslaagd leiderschap dan IQ of persoonlijkheid. Ook is gedegen onderzoek nodig om te bepalen hoe EQ interageert met andere factoren, zoals nationale cultuur, organisatiecultuur en kenmerken van de medewerkers aan wie men leiding geeft. EQ zal immers niet in elke situatie evenveel vruchten afwerpen.

Kortom, de boude claims waarmee emotionele intelligentiegoeroes jongleren, neem je best met een lepelje zout (dit geldt trouwens ook voor andere goeroes). Evenmin gepast is de arrogantie waarmee academici vaak 'populaire concepten' afserveren, enkel op grond van hun populariteit (de

populariteit van de concepten, niet van de academici zelf – wat misschien wel een verklaring is voor hun zure reactie). Soit, u raadde het al, de conclusie van deze academische publicatie is dezelfde als die van willekeurig welke andere, namelijk: er is meer wetenschappelijk onderzoek nodig. Geef toe, best wel slimme jongens, die wetenschappers.

✓ Walter, F., Cole, M.S. & Humphrey, R.H. 2011. Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 45-59.

### **Juist antwoord, verkeerde vraag**

Je hebt eerst een hele dag in een duf lokaal op een afgedankte pc, vettig toetsenbord inclusief, gewoegd op opdrachten die alleen door een sadist bedacht kunnen zijn. Maar goed, assessment center overleefd, in de tweede ronde mag je op interview. Daar zit je dan, zenuwachtig te schuifelen in je enig nog toonbaar maar tegelijk bijzonder oncomfortabel maat- of mantelpak. Vier nobele onbekenden komen het kantoor binnen, schudden je klamme hand en kunnen een grijns nauwelijks onderdrukken wanneer ze hun bundeltje met hele en halve strikvragen bovenhalen. Iedereen die ooit een antwoord heeft proberen te verzinnen op 'wat zijn je drie grootste werkpunten?', heeft zich ongetwijfeld afgevraagd waarom bedrijven toekomstige medewerkers eerst door de *selectiehel* jagen.

Het antwoord is eenvoudig: decennia van onderzoek hebben aangetoond dat selectieprocedures zoals assessment centers, gestructureerde interviews en persoonlijkheidsvragenlijsten over *predictieve validiteit* beschikken. Door de band voorspellen deze instrumenten redelijk correct of een sollicitant als werknemer naar behoren zal presteren en het dus een goed idee is om hem of haar aan te werven. Kleinmann en collega's bespreken met 'ATIC' een factor die deze voorspellende kracht van selectiemethoden mee kan helpen verklaren.

ATIC staat voor 'ability to identify criteria'. Het is het vermogen van een individu om in een situatie waarin hij beoordeeld wordt de prestatiecriteria correct in te schatten. Een sollicitant die doorheeft dat een wat uitdagende vraag bedoeld is om te zien hoe assertief hij is, of die uit de instructie bij een

computertest terecht afleidt dat de organisatie op zoek is naar een nauwgezet iemand, scoort hoog op ATIC. Een juiste perceptie van wat de organisatie wenst en dus probeert te meten, kan ook voortkomen uit een grondige inspectie van het vacaturebericht, eerdere ervaringen of sollicitatietraining. ATIC kan je meten door na een test aan de sollicitant te vragen op welke criteria hij denkt beoordeeld te zijn en deze antwoorden te vergelijken met wat volgens selectie-experts de échte parameter was.

In een eerste stap tonen de auteurs aan dat ATIC leidt tot hogere testcores. Dit is redelijk evident: als je het achterliggende criterium met succes doorgrond hebt, zal je meer gedragingen stellen die relevant zijn voor deze dimensie en zal je bijgevolg een beter resultaat behalen. Dezelfde vaardigheid om situaties juist te interpreteren, werpt ook in een jobcontext haar vruchten af: werknemers die ondanks vage of zelfs ontbrekende richtlijnen toch weten wat er precies van hen verwacht wordt, doen het beter. De positieve samenhang van ATIC met prestaties in selectieprocedures én in de eigenlijke werkcontext is volgens de onderzoekers een nieuwe (gedeeltelijke) verklaring waarom selectietesten goede voorspellers zijn voor latere arbeidsprestaties.

De auteurs wijden enkele interessante beschouwingen aan het verschil tussen transparante en niet-transparante selectiemethodes. Vooral bij minder transparante procedures, zoals een selectiegesprek of een assessment center, is ATIC een troef. Het is niet van belang wanneer de bedoeling van een test voor iedereen klaar en duidelijk is, zoals bij een klassieke IQ-test (de gevreesde bolletjes, driehoekjes en vierkantjes, om over '1 3 19 47? 581' nog maar te zwijgen). Op een transparante test zullen kandidaten gemiddeld beter scoren, omdat ze geen tijd verliezen met het achterhalen van de achterliggende bedoeling en zich minder 'vergissen' en in de verkeerde richting antwoorden. Om dezelfde redenen levert een transparante selectieprocedure een betrouwbaardere meting op van hoe iemand werkelijk scoort op een dimensie. Mogen we hier nu uit afleiden dat we voor elke vraag of proef aan de sollicitant duidelijk moeten communiceren wat er gemeten wordt? Neen, transparantie doet de voorspellende kracht van het selectie-instrument immers afnemen, omdat je het effect van ATIC uitschakelt. Waardevolle informatie over verschillen

tussen individuen in hun vermogen om situaties correct te lezen, gaat verloren wanneer je als rekruterende partij te expliciet je intenties kenbaar maakt.

Je kende je cursus helemaal uit het hoofd, maar rammelde op het mondelinge examen het verkeerde hoofdstuk af. Later die avond op café hetzelfde liedje: je ATIC liet het afweten en je nochtans hilarische openingszin leverde geen fonkeling op in haar diepblauwe ogen, maar een glas bier over je arme, rode hoofd. Het komt er in het leven op aan om niet enkel de juiste antwoorden te kennen op een reeks mogelijke vragen, maar ook en in de eerste plaats om te doorgronden wat de vraag precies is. Als sollicitant is het niet anders: 'ik hou van uitdagingen' helpt je niet als je potentiële baas niet van werknemers houdt die van uitdagingen houden. Of van personen die deze zin überhaupt nog door hun strot krijgen.

✓ Kleinmann, M., Ingold P., Lievens, F., Jansen, A., Melchers, K. & König, C. 2011. A different look at why selection procedures work: The role of candidates' ability to identify criteria. *Organizational Psychology Review*, 1 (2), 128-146.

## Oud maar niet out (revisited)

---

U zult het zich wellicht niet meer herinneren, maar enkele jaren geleden bespraken we in deze rubriek een artikel dat bevestigde dat ons geheugen met ouder worden steeds meer gaten gaat vertonen. In plaats van zout in de wonde te wrijven, houden we nu even halt bij een studie die de leeftijdskwestie vanuit een wat zonniger perspectief bekijkt. Bij Engelhardt en collega's staat het concept 'cognitieve reserve' centraal: sommige mensen leggen een buffer aan die maakt dat ze op hun oude dag meer cognitieve capaciteiten overhouden. De hamvraag is natuurlijk wat de omvang van deze buffer bepaalt.

Wetenschappers bogen zich al eerder over de gevolgen van het verouderingsproces op cognitieve capaciteiten, en via deze weg, op arbeidsproductiviteit. Het verband is zeker niet eenduidig negatief. Sommige skills, de zogeheten *crystallized abilities*, beteren met de jaren. Denk hierbij aan beroepsspecifieke en algemene kennis, woordenschat, verbale

vermogens en communicatieve vaardigheden. Andere capaciteiten, de *fluid abilities*, nemen af met ouder worden. Zo verminderen het actieve geheugen, het abstracte redeneervermogen, de aandacht en de snelheid waarmee nieuwe informatie wordt verwerkt. In deze studie staan deze afbrokkelende vaardigheden centraal.

De auteurs wijzen er op dat verschillen tussen mensen toenemen met leeftijd. Na verloop van tijd werken levensstijl en keuzes in de professionele en de privésfeer hun vruchten af, of eisen ze hun cumulatieve tol. Verschillende factoren bepalen of cognitieve capaciteiten verminderen of op peil blijven. Eerder onderzoek wees al op positieve effecten van opleiding en deelname aan fysieke en sociale activiteiten. Personen die met een complexe werkomgeving geconfronteerd worden, zouden bovendien beter beschermd zijn tegen mentale achteruitgang. 'Zwaardere' levensstijlen (denk aan uitpuilende asbakken en lege whiskyflessen) zouden dan weer nefast zijn voor het cognitief functioneren op latere leeftijd.

Deze studie had tot doel dergelijke effecten op de cognitieve reserve in kaart te brengen. Men kon hiervoor buigen op een bestand van ruim twintigduizend gezonde 50- tot 79-jarigen uit een dozijn Europese landen (waaronder België). In een eerste stap schatten de onderzoekers het optimale prestatieniveau gegeven een bepaalde leeftijd en diploma-niveau. Vervolgens ging men na welke factoren iemand dichterbij of juist verder van deze best mogelijke prestatie brachten. Men was vooral geïnteresseerd in de impact van 'sociale activiteiten' en risicogedragingen.

Cognitieve capaciteit werd gemeten door de respondenten tien woorden te tonen en hen enige tijd later de opdracht te geven zoveel mogelijk woorden te herhalen. Sociale activiteiten omvatten hier al dan niet werken, volgen van opleiding, verrichten

van vrijwilligerswerk, hulp aan familie, vrienden of bureaus, en lidmaatschap van een club of een religieuze of politieke organisatie. In de analyses werd bovendien rekening gehouden met leeftijd, opleidingsniveau, gezinsinkomen, de mate waarin men fysiek actief is, BMI en rook- en drinkgedrag.

Globaal, over alle landen heen, tonen de data aan dat de cognitieve reserve, en dus iemands cognitieve capaciteiten als senior, voornamelijk een functie is van leeftijd en scholing. Tegelijk valt op dat alle soorten sociale activiteiten cognitieve prestaties bevorderen, en dat dit positieve effect zeer uitgesproken is voor 'aan het werk blijven'. Risicogedrag zoals inactiviteit, zwaarlijvigheid, roken en drinken bleek duidelijk nadelig voor een degelijk geestelijk functioneren. De resultaten gelden in gelijke mate voor mannen en vrouwen. Blijven werken is dus de boodschap, ook met een zes, zeven of (waarom niet) een acht op je voordeur. Sociaal contact is ook oké, maar weersta wel de verleiding om elke vrijdag om vijf uur met je collega's in de drank te vliegen, anders ben je toch weer de (evenmin toegelaten) sigaar.

✓ Engelhardt, H., Buber, I., Skirbekk, V. & Prskawetz, A. 2010. Social involvement, behavioural risks and cognitive functioning among older people. *Ageing & Society*, 30, 779-809.

Voor u gelezen en onderstreept door Sophie De Winne (Lessius Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven), Hannes Leroy, Nicky Dries, Gert Theunissen (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven) en An De Coen (Lessius Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven).

Coördinatie en eindredactie: Sophie De Winne en Gert Theunissen.

Gedrukt en gebonden bij Acco, Leuven