

---

# Gelezen en onderstreept

---

# Grote kwesties...

Komen deze editie niet aan bod.

## ... en ondertussen op de werkvloer

### Oud, maar inderdaad nog niet versleten

Een oudere werknemer is hardhorig en humeurig, hamert hinderlijk met één vinger op het toetsenbord, associeert leren met de school van de kleinkinderen, zucht eens diep als het woord *brainstormsessie* valt en houdt op een telraam de dagen tot de verlossende pensionering bij. Wie alle clichés gelooft, weet wel zeker dat werknemers op leeftijd onderdoen voor hun jeugdige collega's. Onderzoek biedt echter geen helder antwoord op de vraag hoe leeftijd en werknemersprestaties samenhangen. En dat in een tijd waarin de beroepsbevolking gezwind ontgroent en vergrijs.

Wat vaststaat, is dat met ouder worden de meeste fysieke en mentale capaciteiten achteruit boeren. Spierkracht, motorische coördinatie, ruimtelijk inzicht, verbale en numerieke vaardigheden: vanaf een zekere leeftijd gaat het onherroepelijk bergaf. En hebben we het kortetermijngeheugen al vermeld? Ook werkmotivatie en innovatiedrang zakken met het verglijden van de jaren stilaan weg.

Tegenover de tand des tijds staat één belangrijke troef: ervaring. Of wie een duur synoniem zoekt: als senior beschik je over meer *gekristalliseerde intelligentie*. De hamvraag is wat het zwaarst weegt: de accumulatie van wijsheid, of het helaas parallelle proces van lichamelijke en geestelijke aftakeling.

Op zoek naar klaarheid voerden Ng en Feldman een meta-analyse uit, een methode om onderzoek over een bepaalde kwestie samen te vatten. Simpel

gezegd: van een bepaalde statistiek – hier de samenhang tussen leeftijd en prestaties – wordt over een groot aantal studies heen het gemiddelde berekend. De auteurs (en ongetwijfeld een heel legioen jonge medewerkers) verzamelden maar liefst 380 artikels met bruikbare info over het verband tussen leeftijd en werknemersgedrag.

De auteurs namen tien prestatiegebieden onder de loep. In heel wat studies kijkt men enkel naar een eerste maatstaf, de 'core task performance': hoe goed ben je in je kernopdracht, in dat wat je werkgever in de eerste plaats van je verwacht? Het verband met leeftijd is niet rechtlijnig, zo leert de meta-analyse. De curve is eerder een omgekeerde letter u. De samenhang tussen leeftijd en kernprestaties is het sterkst positief tussen 31 en 35 jaar. Tot dertig jaar is er ook een stijging, maar zwakker. Vanaf veertig jaar wordt het verband negatief.

Maar onthoud vooral dat kernprestaties niet of zeker niet dramatisch afnemen met leeftijd. De uitleg? Voldoende presteren op je centrale taak is zo'n 'sterke' verwachting dat weinig werknemers hier te kort willen schieten. En als het dan wat meer moeite kost, dan getroost je je die extra inspanning. Een alternatieve verklaring is dat organisaties zwakke presteerders, of ze nu 26 of 62 zijn, buitenwerken. Dit verkleint de verschillen tussen de blijvers.

Ng en Feldman keken verder dan kernprestaties. Opmerkelijke verschillen zijn er op de zogeheten 'citizenship behaviors': dit is gedrag dat niet echt tot je jobomschrijving behoort maar waar de organisatie wel bij vaart. Denk aan collega's spontaan te hulp schieten of nieuwkomers wegwijs maken. Op

dit soort niet-kernactiviteiten scoren ouderen beduidend hoger. Meer dan jongeren investeren ze in extrarolgedrag en zijn ze 'goede organisatieburgers'.

Het duivelse broertje van organisationeel burgerschap is contraproductief werkgedrag, een verzamelerterm voor handelingen die het organisatiebelang schaden. Ng en Feldman stellen vast dat oudjes zich in het algemeen minder aan dit soort 'slechte manieren' bezondigen: ze zijn minder agressief, zitten minder aan de drank of drugs (alleszins tijdens de werkuren), komen minder vaak te laat en zijn minder ongewettigd afwezig. Het verband is holronnd: hoe ouder, hoe sterker de daling in schadelijk gedrag.

Werknemers met al wat kilometers op de teller scoren dus beter op zogenaamd discretionair gedrag. Dit is gedrag waar je vrij over kan beslissen of je het doet of laat. Help ik mijn collega uit de nood of laat ik hem aanmodderen? Is mijn kater genoeg om me ziek te melden? De auteurs vermoeden dat ouderen meer burgerschapsgedrag en minder contraproductief gedrag vertonen om hun (vermeende) achteruitgang in kerncompetenties te compenseren. Denk aan de oudere verpleger die moeite heeft met heffen en zich uit eigen beweging toelegt op mentoring van jonge collega's.

Een van de praktijkaanbevelingen haakt hier op in. Als je er mee akkoord gaat dat prestatiebeoordelingen afgestemd moeten zijn op de sociale rollen die een werknemer opneemt in de organisatie, dan is het aangewezen om extrarolgedrag in de evaluatie van oudere werknemers een groter gewicht toe te kennen. En ze dus minder af te rekenen op technische criteria waar je met ouder worden simpelweg steeds moeilijker aan kan voldoen.

Tot slot: welke vraag beantwoordt dit artikel nu echt? Omdat bijna alle opgenomen studies cross-sectioneel waren, laten de resultaten eigenlijk enkel toe de prestaties van 'groene' en 'grijze' werknemers op één tijdstip te vergelijken. Kan je eventuele verschillen dan toeschrijven aan het proces van ouder worden? Niet met zekerheid, want leeftijdsgroepen kunnen ook op andere vlakken verschillen, bijvoorbeeld wat betreft (aangeleerde) vaardigheden of arbeidsethos. Dan heb je eerder een cohorte-effect dan een 'verouderingseffect'.

Om de gevolgen van ouder worden te kunnen inschatten, moet je mensen in de tijd volgen. En liefst over een heel lange periode. Ng en Feldman namen enkele longitudinale studies op, maar bemerken dat de tijdspanne tussen de eerste en laatste meting (gemiddeld minder dan een jaar) ontoereikend was. De nobele onderzoeker die een veertigjarige studie opzet om werknemers en hun prestaties een loopbaan lang te volgen is op de dag dat de data verzameld zijn zelf gepensioneerd, of erger.

Het artikel biedt dus veeleer een antwoord op de vraag 'in welk opzicht verschillen jonge en oude werknemers in het begin van de 21ste eeuw van elkaar?' dan op 'wat doet (leef)tijd met een mens?'. Over deze laatste kwestie kan u op uw volgende verjaardag misschien wat mijmeren, terwijl u bijziend en enigszins beneveld door het raam staart. Tenminste als u de vraag dan nog weet.

✓ Ng, Thomas W. H. & Feldman, Daniel C. 2008. The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2): 392-423.

## **Tussen droom en promotie staat hard werken in de weg**

Niet alleen Gods wegen zijn ondoorgrondelijk. Ook de weg naar de organisatietop is vaak in nevelen gehuld. Waarop baseren managers zich om je al dan niet een promotie toe te kennen? Je gedrevenheid, je prestatiegerichtheid, je innemende persoonlijkheid of zijn het toch vooral je mooie ogen die het verschil maken?

Carmeli, Shalom en Weisberg pluizen het voor ons uit. De algemene conclusie luidt dat managers zich vooral laten leiden door het prestatieniveau van hun medewerkers. Of dat een geruststellende gedachte is of eerder een lelijke streep door uw rekening, dat moet u maar voor uzelf uitmaken.

De verwachtingen van de onderzoekers zijn recht-toe rechtaan. In de eerste plaats gaan ze na of jobprestaties inderdaad positief samenhangen met het aantal interne (horizontale en opwaartse) jobveranderingen en met het promotiepotentieel van werknemers. Interne mobiliteit is voor organisaties im-

mers een beproefd mechanisme om sterke prestaties te belonen.

Dezelfde verbanden worden onderzocht voor overwerk en organisationeel burgerschap (altruïsme en inschikkelijkheid), gedragingen die de organisatie-effectiviteit normaal een duwtje in de rug geven. Promoties zijn een van de pistes om dit soort extra inzet te bekrachtigen.

Tot slot verwachten de vorsers dat absentieïsme en te laat komen een negatieve relatie vertonen met interne mobiliteit en promotieperspectieven. Dergelijk terugtrekgedrag is contraproductief en organisaties kunnen promotiebeslissingen als bestraffingsmechanisme aanwenden.

Carmeli & co testen deze hypothesen via regressie-analyses op een steekproef van 157 respondenten, tewerkgesteld in uiteenlopende sectoren van de Israëlische arbeidsmarkt. De data zijn van drie bronnen afkomstig: werknemers, managers en personeelsdossiers.

Lang niet alle hypothesen worden bevestigd. Er is evidentie dat meer overwerken en betere jobprestaties samenhangen met een verhoogde interne mobiliteit, terwijl absentieïsme en te laat komen met een geringer aantal interne jobbewegingen gepaard gaan. Ook de promotiemogelijkheden nemen toe bij sterke jobprestaties. Terugtrekgedrag (absentieïsme en te laat komen) speelt echter geen rol van betekenis in het bepalen van promotiekanalen. Organisationeel burgerschap hangt noch met interne mobiliteit noch met promotiepotentieel samen. Bij promotiebeslissingen nemen managers met andere woorden vooral het prestatieniveau van hun medewerkers in overweging.

Bij de interpretatie houden we best een slag om de arm. De studie kent immers enkele ernstige methodologische beperkingen. De steekproef is klein en omwille van het cross-sectionele opzet is er geen uitsluitsel over de richting van de vastgestelde verbanden. Misschien werken carrièremakers gewoon harder om hun steile opgang in de hiërarchie te verantwoorden?

Een tweede bedenking betreft de wijze waarop dit onderzoek verschillende informatiebronnen combineert. Die lijkt ons niet zo koosjer. We vermoeden

dat de resultaten sterk afhangen van *wie je waarover* ondervraagt. Opvallend is in elk geval dat jobprestatie (bevraagd bij managers) betekenisvol samenhangt met beide promotie-indicatoren (eveneens bevraagd bij managers), terwijl organisationeel burgerschap (rapportering door de werknemer zelf) met geen enkele indicator van promotie verband houdt.

Kortom, de sterke relatie tussen prestatie en promotie is mogelijk (deels) een artefact van de consistentie die managers in hun antwoorden leggen. En het uitblijven van een verband tussen organisationeel burgerschap en promotie sluit niet uit dat managers er rekening mee houden. Misschien is het gewoon zo dat de samaritanen in deze steekproef hun eigen barmhartigheid wat overschatten.

In afwachting van verder onderzoek kan het uiteraard geen kwaad om de centrale boodschap van de studie ter harte te nemen: werk je een ongeluk. Of investeer op een andere manier in het opkrikken van je prestatieniveau, bijvoorbeeld door het aanscherpen van je competentieprofiel, een betere planning of het drinken van sloten koffie. Om op een minder ontmoedigende noot te eindigen: dat je van tijd tot tijd om klokslag elf op kantoor verschijnt, of geregeld een snipperdag neemt, staat je toekomstige opmars niet in de weg.

✓ Carmeli, A., Shalom, R. & Weisberg, J. 2005. Considerations in organizational career advancement: what really matters. *Personnel Review*, 36 (2): 190-205.

## **Stoort het als ik een familie heb?**

Dochterlief wordt wakker met rode vlekjes en jij komt te laat op een vergadering. Een kwetsende opmerking van je partner spookt de hele dag door je hoofd (en wie stuurt hem of haar toch al die sms'jes?). Je pa belt je op kantoor met de dringende boodschap 'mijn internet is kapot en nu ben ik ook mijn muis nog kwijt'. Dit soort conflicten tussen werk- en familielevens zijn het onderwerp van een recent artikel in *Human Relations*.

Het onderzoek van Bagger en Gutek bestudeert de relatie tussen storende invloeden van het familiale leven op het werk (voor het gemak verder afgekort als SIFW), (negatieve) stress (*job distress*) en jobte-

vredenheid (*job satisfaction*). De auteurs hoopten de tegenstrijdige bevindingen van vorige studies uit te klaren door geslacht en het kenmerk 'belang van familie in de identiteit van een persoon' (*family identity salience*) in de analyse te betrekken.

Dit laatste concept is ontleend aan de identiteitsliteratuur. Die gaat ervan uit dat een individu meerdere sociale rollen in zijn of haar zelfbeeld opneemt en aan elk van deze rollen (bijvoorbeeld psycholoog, vader, Brusselaar, Anderlechtfan) een verschillend belang hecht. Sommige rollen zijn essentieel, andere van ondergeschikt belang. Iemand die hoog scoort op 'het belang van familie in de identiteit' zal zich sterk identificeren met zijn of haar verwanten.

Laat ons starten met de simpelste analyse. Een online survey bij 163 werknemers leerde de onderzoekers dat SIFW negatief samenhangt met belang van familie en jobtevredenheid, en positief met jobstress. De meest voor de hand liggende interpretatie luidt dat mensen die zich sterk identificeren met hun familiale rol minder SIFW ervaren, wat aanleiding geeft tot meer tevredenheid en minder stress.

Een tweede analyse bracht aan het licht dat enkel personen die laag scoren op familiale identificatie meer stress en minder tevredenheid rapporteren bij hoge SIFW. Voor wie veel belang hecht aan familie, hangt SIFW niet betekenisvol samen met stress en tevredenheid. Vermoedelijk kunnen mensen voor wie familie centraal staat, ervaringen van SIFW makkelijker verzoenen met hun zelfbeeld. Bij individuen voor wie familie minder allesbepalend is, kan een SIFW tot ergernis en gevoelens van conflict leiden, en zo uiteindelijk tot stress en ontevredenheid. Gaan we er van uit dat iedereen wel eens een SIFW ervaart, dan is het met andere woorden beter om een sterke familiale identificatie te hebben, omdat die als een soort buffer werkt tegen negatieve emoties op het werk.

De auteurs gaan nog een stap verder en besluiten dat het modererende effect van familie-identiteit op de relatie tussen SIFW en jobtevredenheid verschilt tussen mannen en vrouwen. Voor vrouwen met een zwakke familiale identificatie hangt SIFW negatief samen met jobtevredenheid, terwijl de relatie positief is voor vrouwen bij wie de familiale status sterker doorweegt in hun identiteitsvorming. Bij mannen doet dit laatste verband zich niet voor.

Op zoek naar een verklaring vallen de auteurs terug op de vaststelling dat mannen en vrouwen nog steeds aan verschillende rollen moeten voldoen. Voor vrouwen is het sociaal meer aanvaard dat hun familierol hun werk beïnvloedt. Dit maakt dat ze minder negatieve uitkomsten ervaren bij een SIFW dan een man, voor wie elke vorm van SIFW botst met zijn rol van kostwinner. Ook 'nieuwe mannen' (die eerst papa zijn, en dan pas senior key account executive) beleven de zogenaamd 'storende invloeden van het privéleven op het werk' ook als minstens een beetje storend.

Organisaties doen er dus goed aan te beseffen dat een sterke familiale identificatie een positieve zaak is. Eerder onderzoek toonde al aan dat werknemers met een hoge familiale betrokkenheid beter functioneren, en meer tijd doorbrengen op het werk. Hier zien we dat het belang van familie de nadelige gevolgen van interferenties vanuit het privéleven afzwakt, waardoor dergelijke tussenkomsten niet automatisch tot stress of ontevredenheid hoeven te leiden.

Een bedrijf kan een sterke familie-identiteit met andere woorden maar beter koesteren, werk maken van een cultuur waarin familie als iets positief gezien wordt (ook voor mannen!) en een goede balans tussen privé en werk promoten, bijvoorbeeld door on-site kinderopvang te voorzien. Voor de uk met mazelen voorzie je best wel een andere oplossing.

✓ Bagger, J., Li, A. & Gutek, B. 2008. How much do you value your family and does it matter? The joint effects of family identity salience, family-interference-with-work, and gender. *Human Relations*, 61 (2): 187-211.

## **De weerslag van collectief ontslag**

Wordt een organisatie die haar personeelsbestand inkrimpt als een zinkend schip ervaren? Springen de overlevers zelf overboord, uit angst 'bij de volgende ronde aan de beurt te zijn'? Trevor en Nyberg buigen zich in het aprilnummer van *Academy of Management Journal* over de relatie tussen 'downsizing' en vrijwillig verloop. Behalve in de vorm van de curve zijn de auteurs geïnteresseerd in tussenliggende factoren die het verband helpen

verklaren. En ze gaan op zoek naar voorwaarden die ervoor kunnen zorgen dat het effect van gedwongen op ongedwongen verloop afgezwakt, of net versterkt wordt.

Trevor en Nyberg pleiten voor de opname van verloopindicatoren in het (overvloedige) onderzoek naar de succesfactoren van downsizing. Waarom? Een van de doelen van collectief ontslag is evident het reduceren van personeelsaantallen. Maar wat als de downsizing een golf van vrijwillige ontslagen teweegbrengt? Ironisch genoeg kan je dan als manager plots met te weinig personeel zitten.

Een tweede rationale achter downsizing is kostenreductie. Het risico bestaat echter dat de kosten verbonden aan spontane ontslagen na een downsizing de oorspronkelijke besparing verkleinen of zelfs tenietdoen. Vervangers werven, selecteren en opleiden is een dure zaak.

Ten derde is er geen eenduidigheid over de invloed van downsizing op bedrijfsprestaties. Recent onderzoek wijst wel uit dat vrijwillig verloop de 'bottom line' schaadt. Wellicht is het dus zinvol om verloopcijfers in de analyse te betrekken als je wilt uitklaren hoe en wanneer downsizing succesvol kan zijn.

Zoals het interessant is om binnen de downsizingliteratuur naar verloop te kijken, zo is het voor verlooponderzoekers ook goed om weten wat een downsizing losmaakt. We kunnen veronderstellen dat het de minst onmisbare werknemers zijn die in een collectief ontslag als eerste hun bureau of locker mogen leegmaken. En dat de organisatie er op gebrand is de achterblijvers, met hun hogere toegevoegde waarde, te doen blijven. Maar lukt dat ook?

In 267 Amerikaanse ondernemingen werden bedrijfsleiders en HR-professionals bevraagd over hun managementpraktijken. In een tweede stap peilden de auteurs in elke organisatie bij een willekeurig geselecteerde groep werknemers naar een reeks attitudes.

De relatie tussen downsizing en vrijwillig verloop blijkt inderdaad positief te zijn. Maar het verband is niet lineair: de stap van een situatie zonder downsizing naar een situatie waarbij werknemers – hoe weinig ook – moeten afvloeien, heeft een zeer ster-

ke stijging van het vrijwillig verlooppercentage tot gevolg. Eens men in een downsizingsscenario zit, zorgt een bijkomende afvloeiing voor een veel geringere toename van het ongedwongen verloop.

Voorts wijzen analyses uit dat het verband deels via organisatiebetrokkenheid verloopt. Downsizing doet de betrokkenheid van de blijvers teruglopen en verminderd engagement veroorzaakt – of vergemakkelijkt – het uit eigen beweging opstappen.

Het effect van downsizing op vrijwillig verloop wordt afgezwakt als de organisatie HR-praktijken implementeert die de perceptie van procedurele rechtvaardigheid bevorderen (bijvoorbeeld een beroepscomité of ombuds om klachten van afvloeiers te behandelen). Hetzelfde geldt voor praktijken die ervoor zorgen dat werknemers sterk ingebed raken in de organisatie. Iemand die via een flexibele uurregeling, kinderopvang en een aanvullend pensioenplan aan de organisatie gehecht (of geketend) is, zal ook na een collectief ontslag niet snel zijn biezen pakken.

Een versterking van het effect van downsizing op vrijwillig verloop is er daarentegen als de organisatie investeert in loopbaanontwikkeling. Werknemers bewuster maken van hun kwaliteiten en kansen: allemaal goed en wel, maar in tijden van jobonzekerheid riskeer je dat je hipo's hun potentieel op de externe arbeidsmarkt gaan verzilveren.

Deze studie ging zowel de gevolgen na van het voorkomen van een downsizing als van het percentage werknemers dat collectief moet vertrekken. De omvang heeft zeker een invloed: hoe meer afvloeiingen, hoe groter de onzekerheid en hoe meer overblijvers het ruime sop verkiezen boven het (mogelijk) kapseizende moederschap. Toch is de loutere gebeurtenis van een downsizing, onafhankelijk van de omvang, een schok op zich, die werknemers aan het denken zet. De eigen job kan plots minder aantrekkelijk lijken, de alternatieven een stuk aantrekkelijker.

Bedrijven doen er dus goed aan niet enkel te piekeren over de grootte van een afvloeiingsoperatie, maar ook over de vraag of de inkrimping in se wel opportuun is. De reductie in personeelskosten kan immers tenietgedaan worden door de kosten die met een verhoogd vrijwillig verloop gepaard gaan.

Is een inkrimping toch onvermijdelijk, dan kan men via gerichte HR-acties de schade beperken. Personeelsbeleid als 'damage control': ach, je kan niet elke dag proactief en strategisch zijn.

✓ Trevor, C. O. & Nyberg, A. J. 2008. Keeping your headcount when all about you are losing theirs: downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51 (2): 259-276.

## **De een zijn dood is de ander zijn (naan)brood**

In tijden van arbeidsmarktkrapte en elkaar snel opvolgende indexsprongen durft een mens al eens stilstaan bij de effecten van stijgende lonen. Een van de mogelijke reacties is offshoring: een bedrijf besteedt activiteiten uit aan een eigen filiaal of aan een onafhankelijke onderneming die in een ander land gevestigd is.

De winnaars bij een dergelijke verhuis zijn de bedrijven die hun winstmarges opdrijven door aan lagere kosten te produceren en de inwoners van lagelonenlanden die extra aan de slag kunnen. Maar wat met de tewerkstelling in het thuisland, zo vragen Harrison en McMillan zich af in *Academy of Management Perspectives*.

Pessimisten benadrukken het soms massale jobverlies in eigen regio. De vraag is wel of het bedrijf overeind gebleven was zonder offshoring. Optimisten merken ook op dat er andere – vaak meer kwaliteitsvolle – jobs in de plaats komen. Het thuisfiliaal kan zich meer op diensten richten, terwijl de productie elders gebeurt. Amerikaanse en Europese studies wijzen evenwel eerder op het gelijk van de zwartkijkers. De auteurs gaan een eind mee in het doemscenario, maar brengen op basis van eigen empirisch onderzoek enkele belangrijke nuances aan.

Zo moet men een onderscheid maken tussen buitenlandse filialen met lage en hoge lonen. Banengroei in filialen met lage tot matige lonen gaat gepaard met een inkrimping van het aantal jobs in het thuisland (substitutie). Daarnaast zien we dat in deze buitenlandse filialen vooral ongeschoolde jobs worden gecreëerd en dat de lonen er nog stelselma-

tig dalen. Dit toont volgens Harrison en McMillan duidelijk aan dat arbeidskostvermindering een belangrijke drijfveer is bij offshoring naar lagelonenlanden en dat bedrijven ook ter plaatse een agressieve kostenstrategie durven te hanteren.

De dynamiek achter het uitwijken naar landen met gemiddeld hogere lonen is verschillend. Hier staat niet de reductie van personeelskosten voorop, maar het aanboren van nieuwe afzetmarkten en verhogen van de omzet. De impact op de werkgelegenheid in het thuisland is omgekeerd: er sneuvelen geen jobs, er komen er bij. Geen substitutie van jobs, maar complementariteit.

Complementariteit houdt echter niet alleen in dat de tewerkstelling in het thuisland stijgt als het aantal jobs in het buitenland filiaal met relatief hoge lonen toeneemt (of vice versa). Beide kunnen ook dalen, bijvoorbeeld als het bedrijf beslist om een deel van de productie naar een lagelonenland te verhuizen.

Samengevat: als het moederbedrijf er door offshoring in slaagt extra omzet te genereren, komt dit de tewerkstelling in het thuisland ten goede. De effecten zijn echter niet heel groot en eerder van korte duur. Op lange termijn ziet men dat omzetstijgingen voor extra investeringen in capaciteit zorgen. Niet in het thuisland evenwel, maar in lagelonenlanden. De nieuwe jobs in het buitenland leiden op hun beurt tot nieuwe investeringen, ook weer ter plaatse en niet op het thuisfront.

Volgens de auteurs zijn het dit soort kapitaalinvesteringen die op langere termijn de grootste negatieve impact hebben op de tewerkstelling in het thuisland. Daarom juichen ze de Amerikaanse Job Creation Act toe, die bepaalt dat investeringen in de VS voortaan aan een gunstig belastingsregime onderworpen worden wanneer het investeringsgeld afkomstig is van buitenlandse activiteiten.

De onderzoekers gingen ook na wat de impact is van technologische veranderingen en van verhoogde import in het thuisland. Beide evoluties hebben, niet verrassend, een negatief effect op de tewerkstelling. Technologische verbeteringen verminderen de nood aan personeel. En een toename van import doet de interne productie van goederen, en dus ook de eigen werkgelegenheid dalen.

Deze effecten zijn echter niet zo groot als de eerder beschreven directe en indirecte gevolgen van offshoring.

En de heroriëntatie naar een diensteneconomie in het thuisland, die nieuwe en meer kwaliteitsvolle jobs oplevert? Een positieve ontwikkeling, geven de auteurs toe. De vraag is alleen of deze dienstjobs echt zo kwaliteitsvol zijn. Bovendien waarschuwen ze voor de toekomst. Offshoring van diensten zit serieus in de lift. Bel als werknemer maar eens naar de helpdesk van het 'shared service center'. De kans bestaat dat u door een Indiër te woord wordt gestaan, die u in fonetisch Vlaams uit de nood helpt. Of juist niet natuurlijk.

✓ Harrison, A.E. & McMillan, M.S. 2006. Dispelling some myths about offshoring. *Academy of Management Perspectives*, 20 (4): 6-22.

Voor u gelezen en onderstreept door Gert Theunissen, Dave Stynen, Koen Van Laer, Caroline Gilbert (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven) en Sophie De Winne (Lessius Hogeschool Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven).

Coördinatie en eindredactie: Sophie De Winne en Gert Theunissen