

Tewerkstellingsimplicaties van downsizingstrategieën en heroriëntatiepraktijken: een empirische exploratie

De doelstelling van deze studie is het exploreren van de impact van verschillende downsizingbenaderingen op duurzame tewerkstelling in verschillende sectoren in België. Hiertoe werd een categorisatiemodel omtrent herstructureringsmethoden theoretisch ontwikkeld en gevalideerd aan de hand van 19 casestudies in Belgische organisaties. Het categorisatiemodel omvat twee dimensies. De eerste dimensie van het model representeert de aard van de strategische aanpak (reactief versus proactief), terwijl de tweede dimensie een representatie geeft van de mate waarin de heroriëntatiepraktijken gericht zijn op de interne dan wel de externe arbeidsmarkt. Vanuit dit categoriserend model wordt een aanzet gegeven tot een exploratie van de tewerkstellingsimplicaties van de verschillende benaderingen. Verder wordt stilgestaan bij een aantal theoretische, management- en beleidsmatige implicaties.

Inleiding

De Belgische arbeidsmarkt heeft een paradoxaal karakter. Terwijl steeds minder vacatures kunnen worden ingevuld door tekorten op de arbeidsmarkt (Lamberts et al., 1999), zien we tevens een groeiende groep van inactieven voor wie intrede of herintrede in het actieve beroepsleven niet vanzelfsprekend is (Kerkhoff, 2000; Lucas en Ralston, 1997; McDonald en Potton; Schokkaert, 1999). Binnen deze arbeidsmarktcontext wordt het Belgisch bedrijfsleven nog steeds geconfronteerd met downsizing en herstructureren. Organisaties worden gedwongen om productie- en dienstverleningsprocessen te rationaliseren om in een steeds meer globale en competitieve omgeving te kunnen standhouden (Cascio, 1993). De aanhoudende berichtgeving over bedrijfssluitingen en herstructureren, denken we hierbij onder meer aan het recente faillissement van Sabena, de collectieve sluiting van Renault Vilvoorde en de aanhoudende golf van herstructureren in de

textielnijverheid, illustreren deze tendens in de Belgische context. Internationale studies bevestigen dat downsizing een belangrijk economisch fenomeen is. Henkoff (1994) die de incidentie van herstructureren op globale schaal onderzocht, concludeert dat een derde tot de helft van de middelgrote tot grote organisaties hebben geherstructureerd sinds 1988. Daarnaast stelde hij ook vast dat twee derde van alle bedrijven die herstructureren dit achteraf nog eens overdoen (Henkoff, 1994). Burke en Nelson (1995) kwamen tot gelijkaardige conclusies: 85% van alle bedrijven uit de 'Fortune 1000' herstructureerden tussen 1987 en 1991, wat tot een verlies van ongeveer vijf miljoen banen heeft geleid. Hierbij waren niet alleen arbeiders, maar ook bedienden en kaderleden betrokken (Freeman en Cameron, 1993).

De doelstelling van deze studie is de kennis omtrent de aanpak van herstructureren op een micro-organisatoneel niveau te verruimen en een aanzet te geven tot de exploratie

* Koen Dewettinck is verbonden aan het HRM Centre, Vlerick Leuven Gent Management School en Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Dirk Buyens is verbonden aan de Universiteit Gent Faculteit Economie en Bedrijfskunde en HRM Centre, Vlerick Leuven Gent Management School.

van de implicaties naar duurzame tewerkstelling toe. Hiertoe werd een theoretisch ontwikkeld categorisatiemodel van downsizingbenaderingen gevalideerd aan de hand van kwalitatieve onderzoeksmethodes. Omdat onderzoek rond dit thema zich tot op heden voornamelijk richtte tot individuele organisaties, een enkele bedrijfstak of een beperkt aantal industrietakken (zie onder meer Cameron, 1994, 1998; Feldman en Leana, 1989 en Mishra en Mishra, 1994), was het een bijkomende doelstelling om de herstructurerings- en hun tewerkstellingsimplicaties te onderzoeken in een variëteit aan bedrijfstakken.

Herstructurerings verwijzen naar activiteiten die worden uitgevoerd door het management van een organisatie met als doel de organisationele efficiëntie, productiviteit en/of competitiviteit te verhogen (Cameron, 1994: 192). Hoewel herstructurerings vaak worden gelijkgesteld aan reducties van het personeelsbestand, hoeft dit niet noodzakelijk het geval te zijn. Herstructurerings spelen in op de verhouding tussen het aantal medewerkers die binnen de organisatie zijn tewerkgesteld en het werk dat moet worden uitgevoerd of de output die is vereist. Binnen deze brede benadering heeft downsizing als voornaamste objectief om de organisationele efficiëntie te verhogen. Hierbij worden werkprocessen aangepast en geoptimaliseerd (Freeman en Cameron, 1993).

Motieven voor downsizing

Een brede waaier van motieven kan tot een downsizingbeslissing leiden. Organisaties en medewerkers worden gedwongen zich aan te passen aan een omgeving die zich onder meer kenmerkt door steeds scherpere competitie, overheidsderegulering en technologische vooruitgang. Organisaties die gedurende de jaren tachtig systematisch te veel medewerkers hebben aangetrokken, worden nu gedwongen om te herstructureren om te overleven. Voornamelijk voor dochterondernemingen van multinationale ondernemingen geldt dat de moederbedrijven een belangrijke impact uitoefenen op de downsizingbeslissingen. Afhankelijk van de strategie en de objectieven van het moederbedrijf, wordt de dochteronderneming daarbij meer of minder vrijheid gegeven in het realiseren van de opgelegde kostenreducerende operaties (Porter, 1998).

Uit onderzoek blijkt dat kostenreductie en productiviteitsverhoging belangrijke objectieven van downsizingoperaties zijn (Axsmith, 1995; Cascio, 1993; Wyatt, 1993). Het feit dat 81% van bedrijven die herstructureren winstgevend zijn (Cascio, 1993) benadrukt het belang van strategische motieven. Het kerncompetentie-thema duikt hier op als een belangrijke beïnvloedende factor. Om de organisationele strategie te realiseren worden van de medewerkers specifieke competenties vereist. Een discrepantie tussen de huidige beschikbare competenties en toekomstig vereiste competenties kunnen leiden tot het doorvoeren van maatregelen die een impact hebben op het personeelsbestand binnen de organisatie (Hamel en Prahalad, 1994; Prahalad en Hamel, 1990). Wanneer de toekomstige vereiste competenties in belangrijke mate verschillen van de aanwezige en beschikbare competenties is de kans groter dat bepaalde medewerkers niet over het potentieel beschikken om zich die nieuw vereiste competenties eigen te maken (Buyens et al., 1997). Dit kan er uiteindelijk toe leiden dat medewerkers worden ontslagen en door meer geschikte arbeidskrachten worden vervangen.

McKinley, Sanchez and Schick (1995) onderscheiden een aantal minder rationele motieven tot downsizing. Zij identificeerden drie krachten die ertoe hebben geleid dat downsizing de institutionele norm is geworden. De norm 'Bigger is better' die voornamelijk tijdens de jaren tachtig het bedrijfsleven kenmerkte, is momenteel vervangen door de norm 'mean and lean'. Personeelsreducties worden als meer aanvaardbaar beschouwd, niet in het minst door de positieve attitude van aandeelhouders ten opzichte van aangekondigde kostenbesparingen. De tweede kracht is imitatie. Gedurende tijden van onzekerheid grijpen organisaties vaak terug naar voorbeelden die in de directe omgeving geobserveerd kunnen worden. De derde kracht is het leergedrag. Organisatiebegeleiders, managementscholen en professionele magazines blijken het doorvoeren van een herstructurering eerder aan te moedigen dan af te raden (McKinley, et al., 1995).

Downsizingstrategieën en praktijken

Downsizing houdt drastische organisationele aanpassingen in en dient daarom vanuit een strategisch perspectief te worden bekeken. Ca-

meron (1994) identificeerde drie strategische downsizingbenaderingen: de lineaire reductie-strategie, de organisationele hertekening en de systemische benadering. Een van de belangrijkste parameters op basis waarvan hij dit onderscheid maakt is het tijdsperspectief. De *lineaire reductiestrategie* legt het accent op het reduceren van het personeelsbestand op korte termijn. Maatregelen die hierbij vaak worden gehanteerd om het personeelsbestand in te krimpen zijn afvloeiingen door middel van ontslagen of pensionering. Bij de *organisatiele hertekeningsbenadering* staat niet de reductie van het aantal medewerkers centraal, maar streeft men een reductie van de uit te voeren activiteiten, op middellange termijn, na. Maatregelen die in het kader van dergelijke strategie worden ondernomen zijn onder meer het elimineren van functies, hiërarchische niveaus, divisies of producten. Andere voorbeelden zijn het herontwerpen van taken, het samenvoegen van afdelingen en het reduceren van het aantal werkuren. De *systemische benadering* tracht voornamelijk kostenreducties op langere termijn te realiseren door middel van cultuurveranderingsprogramma's (Cameron, 1994). Maatregelen in het kader van deze laatste strategie richten zich op een wijziging van de organisatiecultuur, de waarden en attitudes van de medewerkers met betrekking tot kostenbewustzijn, eerder dan op een verandering van de grootte van het werknemersbestand of het werk op zich. Binnen de systemische benadering wordt downsizing opgevat als een continu proces, eerder dan een project of een te behalen doelstelling. Het kostenaspect (of het reduceren ervan) blijft van centraal belang. Medewerkers zijn echter niet langer het primaire doel voor eliminaties, maar worden betrokken bij het uitdenken en implementeren van maatregelen die de realisatie van de downsizing mogelijk maken. Dergelijke strategieën passen in een langetermijnbenadering en omvatten naast het hertekenen van organisationele processen en systemen ook vaak een investering op het vlak van opleiding en vorming, systeemdiagnose en teambuilding (Cameron, 1994: 199).

Bovenstaande typologie die drie benaderingen onderscheidt is echter niet mutueel exclusief. In concrete praktijkcases worden vaak verschillende maatregelen uitgewerkt die in meerdere

van de strategische benaderingen passen. Zo kan een eliminatie van het personeelsaantal op korte termijn (bijvoorbeeld door een procedure van collectief ontslag) worden aangevuld met een hertekening van een aantal bedrijfsprocessen.

Als de strategische beslissing tot downsizing is genomen, wordt uitgekeken naar mogelijke maatregelen die kunnen worden uitgewerkt naar de medewerkers toe. In de literatuur (zie onder meer Burke en Nelson, 1995; Cameron, 1994, 1998; Cascio, 1993; DeWitt, 1993; Feldman en Leana, 1989, 1994) komt een brede waaier aan maatregelen naar voren. Deze praktijken kunnen globaal worden gecategoriseerd in de volgende vier groepen: intern georiënteerde praktijken, extern georiënteerde praktijken, loonvorming en uitbesteding.

Intern georiënteerde acties hebben als doel om de inzetbaarheid van het personeelsbestand (De Grip, 2001; Mes en Limbourg, 1996; Forrier et al., 2001) te verhogen. Deze acties spruiten voort uit de beslissing om medewerkers binnen de interne arbeidsmarkt opnieuw tewerk te stellen, hierbij vaak gebruikmakend van arbeidsherverdeling en jobrotatie. Indien medewerkers naar nieuwe functies worden geroteerd wordt dit vaak gecombineerd met de stopzetting van tijdelijke contracten. Vaste medewerkers kunnen dan worden geheoriënteerd naar functies die voorheen door deze tijdelijke werknemers werden uitgeoefend (Sugalski et al., 1995). Een belangrijke vereiste hierbij is echter dat de medewerkers over de nodige competenties beschikken om die nieuwe functies uit te oefenen (Cameron, 1998; Cameron, Freeman en Mishra, 1993; Koslowski et al., 1993). Daarnaast zijn ook de kenmerken van het productieproces, arbeidstijdpatronen en de taakkenmerken elementen die de mogelijkheid tot interne heroriëntatie van medewerkers bepalen (De Coninck en Kiekens, 1997; Sels en Dejonckheere, 1988).

Extern georiënteerde acties hebben als belangrijk gevolg dat medewerkers de organisatie moeten verlaten. In sommige gevallen wordt medewerkers gevraagd de organisatie vrijwillig te verlaten, vaak met een zogenaamde gouden handdruk ter compensatie. Criteria op basis waarvan de selectie van de medewerkers worden gemaakt zijn leeftijd, anciënniteit, competenties, potentieel en prestatiebeoordeling.

gen (Feldman en Leana, 1994; Koslowski et al., 1993; Martin et al., 1998; McClune et al., 1988; Lee, 1987). Een ontslag wordt vaak als zeer traumatisch ervaren (Brockner, 1988) en kan leiden tot demotivatie om de zoektocht naar een nieuwe baan aan te vatten. Gezien de traumatische aard van het ervaren van een herstructurering en de in veel gevallen aantrekkelijke financiële compensatie, blijkt dat voornamelijk oudere werknemers (Kerkhoff, 2000; McDonald en Potton, 1997) en verdieners van een tweede inkomen (Lucas en Ralston, 1997; Vanherck, 1998; Van Haegendoren et al., 1999) vaak minder geneigd zijn om op korte termijn opnieuw de onzekere stap naar de externe arbeidsmarkt te zetten.

Aanpassingen aan de loonvorming is een andere piste die in het kader van downsizing kan worden bewandeld. Hierbij wordt dan gestreefd naar een reductie of een afgeremde aangroei van de totale loonmassa. Dit kan onder meer door loonmatiging of door loonflexibilisering, waarbij een gedeelte van het loon wordt gevariabiliseerd en afhankelijk gemaakt van bereikte resultaten.

Wanneer wordt beslist tot *uitbesteding* van activiteiten, kan de organisatie ervoor opteren om de medewerkers mee te nemen naar de contractant. Op die manier kan een personeelsreductie worden gerealiseerd zonder dat de betrokken medewerkers moeten worden verwezen naar de externe arbeidsmarkt of werkloosheid. De tewerkstelling blijft dan intact, terwijl de banen binnen de organisatie verdwijnen (Claydon, 1997). Cameron (1994) omschrijft deze praktijk als 'Aiming at organizational downsizing at work, rather than at workers' (Cameron, 1994: 214).

Naar een nieuw categorisatiemodel van downsizingbenaderingen

Op basis van de hiervoor vermelde downsizingbenaderingen werd een geïntegreerd categorisatiemodel ontwikkeld waarbij zowel de strategische aanpak als de aangewende heroriëntatiepraktijken in rekening werden genomen. Het model maakt daarom gebruik van twee dimensies om downsizingprocessen te categoriseren.

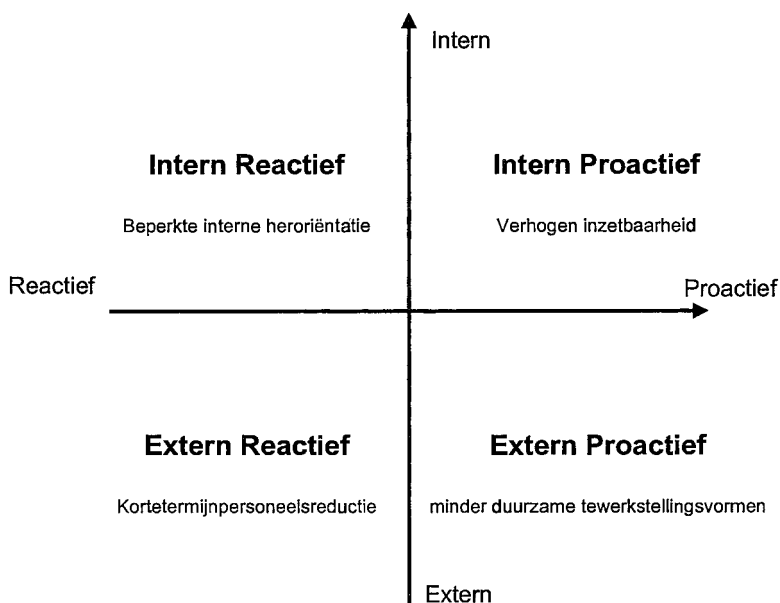
De eerste dimensie hanteert het tijdsperspectief. Camerons (1994) onderscheid tussen downsizingstrategieën op basis van de tijdsfac-

tor sluit hier goed bij aan. Deze dimensie reflecteert de mate waarin maatregelen werden uitgewerkt in functie van het reduceren van het werknemersaantal (reactief) of in functie van kostenbesparingen zodanig dat een reductie van het personeelsaantal kan worden vermeden (proactief). In het categorisatiemodel stellen we daarom een continuüm voor met enerzijds de reactieve benadering en anderzijds de proactieve benadering als extremen.

De tweede dimensie die we hanteren voor het categoriseren van verschillende downsizingbenaderingen omvat een continuüm met als extremen: intern versus extern. Dit verwijst naar de mate waarin de heroriëntatiepraktijken bedoeld zijn om de betrokken medewerkers te heroriënteren naar de interne dan wel de externe arbeidsmarkt.

Het tweedimensionele model (zie figuur 1) weerspiegelt dus niet alleen het tijdsperspectief (reactief versus proactief), maar ook de focus van de heroriënteringspraktijken (externe arbeidsmarkt versus interne arbeidsmarkt) en leidt tot de identificatie van vier generische downsizingbenaderingen.

De eerste benadering is de *reactief externe benadering*. De reductie van het aantal werknemers vormt in deze benadering het expliciete objectief. Indien dit door ontslag wordt gerealiseerd, worden de betrokken medewerkers uitkeringsgerechtigd waardoor zij vereist worden ander werk te zoeken en aldus worden verwezen naar de externe arbeidsmarkt. In het geval de reductie van het aantal medewerkers door middel van brugpensioenen wordt gerealiseerd, hoeft men niet langer werkzoekend te zijn, wat er toe leidt dat betrokkenen naar de inactiviteit worden verwezen. De *reactieve interne benadering* heeft ook als expliciet doel om het personeelsaantal op korte termijn te reduceren, maar tracht voor de betrokken medewerkers nieuwe banen te vinden binnen de organisatie zelf. Het interne heroriëntatieproces wordt ondersteund door initiatieven op het vlak van vorming en opleiding. Een inherente eigenschap van deze benadering is echter dat de interne heroriëntatie van medewerkers moet worden gerealiseerd op relatief korte termijn. Het derde kwadrant representeert de *proactieve externe benadering*. Hier worden strategieën ontwikkeld met als doel om omgevingsveranderingen te anticiperen door mede-



Figuur 1 Tweedimensioneel model van downsizingbenaderingen

werkers in te zetten door middel van minder duurzame tewerkstellingsvormen, zoals tijdelijke of interim-arbeid. De grenzen tussen de interne en externe arbeidsmarkt vervagen daardoor. Ten slotte onderscheiden we de *proactieve interne* benadering die de inzetbaarheid van de medewerkers tracht te verhogen (Moss Kanter, 1989). Deze benadering vertoont veel gelijkenis met de systemische benadering zoals die door Cameron (1994) werd beschreven. Hoewel het verhogen van de inzetbaarheid ook een externe component inhoudt, start het proces van de employability-verhoging intern binnen de organisatie. Initiatieven met als doelstelling om de competentieniveaus van medewerkers te verhogen, in te spelen op de (functionele) mobiliteitsbereidheid van de werknemers en inzicht te verschaffen in de interne en externe arbeidsmarkt (Bolgweg en Van Bekhoven, 1995; Elig, 1998; Gaspersz en Ott, 1996) zijn kenmerkend voor deze benadering.

Methode

Voor het valideren van het theoretisch ontwikkelde categorisatiemodel werd geopteerd voor het hanteren van een multiple casestudiebenadering (Hutjes en Van Buuren, 1992; Yin, 1984). Een eerste motief hiertoe is de complexiteit van de eenheid van analyse. Downsizingstrategieën en -praktijken zijn complexe fenomenen die sterk contextueel bepaald zijn. Elementen zoals arbeidsmarktkenmerken, overheidsbeleid en regionale invloeden hebben een grote impact op de verschijningsvorm van het te bestuderen downsizingproces, de motieven ertoe en de effecten. Als gevolg hiervan bleek het noodzakelijk om een diepgaande dataverzameling en intensieve analyse uit te voeren om het fenomeen te kunnen vatten zoals het zich in de realiteit voordoet. Ten tweede is de casestudiebenadering aangewezen gezien het klein aantal studieobjecten in verhouding tot het groot aantal te onderzoeken factoren (Hutjes en Van Buuren, 1992). Een derde motief om te

operen voor een casestudiebenadering is de gevoeligheid van het thema. Hierdoor leek het moeilijk haalbaar een vragenlijst op te stellen, deze op grote schaal te verspreiden en een voldoende hoge responsgraad te realiseren.

Procedure

Om een grondig inzicht te verwerven in de manier waarop herstructurerings binnen Belgische organisaties worden uitgevoerd en om de tewerkstellingsimplicaties ervan na te gaan, werd de volgende procedure toegepast.

In een eerste fase werd een *interviewschema* ontwikkeld. Deze vragenlijst werd uitgewerkt als resultaat van een uitgebreide literatuurstudie waarbij voornamelijk dieper werd ingegaan op de motieven en strategieën van downsizing; concrete downsizingmaatregelen; het onderhandelingsproces; de geboden ondersteuning naar de betrokken medewerkers; en de individuele, organisationele, arbeidsmarktgerelateerde en maatschappelijke implicaties (zie onder meer Cameron, 1994; Cascio, 1995; Feldman en Leana 1989, 1994; Freeman en Cameron, 1993; Mishra en Mishra, 1994). Als aanvulling hierop werden drie exploratieve gesprekken georganiseerd met experts binnen het te onderzoeken veld. De input van deze gesprekken die gemiddeld anderhalf uur in beslag namen werd gebruikt voor de verdere ontwikkeling en verfijning van de vragenlijst. Via deze weg werd gestreefd naar een maximale afstemming tussen de inhoudelijke uitwerking van de vragenlijst en het onderzoeksobject zoals het zich in de realiteit manifesteert.

In de tweede fase van het onderzoek werden negentien casestudies uitgewerkt door middel van semi-gestructureerde interviews met verschillende partijen binnen elke organisatie (zoals bijvoorbeeld de personeelsverantwoordelijke, vakbondsafgevaardigden en derde partijen die in het downsizingproces waren betrokken). In totaal werden 45 persoonlijke interviews afgenomen. Afhankelijk van de complexiteit van het downsizingproces onder studie werden twee tot zes interviews per case afgenomen. De gemiddelde tijdsduur van een interview bedroeg ongeveer anderhalf uur. Het uitgewerkte interviewschema werd gehanteerd in functie van het structureren van de gesprekken. Op die manier werd de mogelijkheid tot vergelijking van de verschillende cases a priori

ingebouwd. De vragenlijst die open vragen bevatte werd slechts als een leidraad gebruikt. Werknemersvertegenwoordigers werden omwille van de tijdsdruk telefonisch benaderd en werden gevraagd een vragenlijst in te vullen die specifiek werd ontwikkeld om de rol van de werknemersvertegenwoordiging binnen de specifieke cases te duiden. Ten slotte werden door middel van documentenanalyse de hiaten binnen de individuele casestudies aangevuld. Een economisch georiënteerde krant werd gescaand op artikelen omtrent de onderzochte cases. Verder werden ook de websites van de betrokken organisaties geraadpleegd om algemene bedrijfsinformatie te verwerven en werden interne bedrijfsdocumenten verzameld om ons inzicht in de bestudeerde processen te vergroten. De casestudies werden dus ontwikkeld middels gebruik van drie belangrijke informatiebronnen: de interviews met de betrokkenen, interne documenten en bedrijfsinformatie op de websites van de betrokken organisaties. Door het volgen van deze methodologie werd het mogelijk om de specificiteit van elke case te vatten zonder de mogelijkheid tot vergelijking over de verschillende cases heen te verliezen.

In een derde fase werden de conclusies over de verschillende cases heen uitgewerkt op basis van een kwalitatieve inhoudsanalytische methode. De kernbevindingen van elke case (motieven, maatregelen naar de betrokken medewerkers, ondersteunende maatregelen, implicaties en de rol van vakbonden, werkgeversorganisaties, sectorfondsen en de overheid) werden kernachtig samengevat. Deze kernelementen werden dan over de negentien cases heen vergeleken.

Ten slotte werden in een vierde fase de empirische bevindingen uit de casestudies gehanteerd als input voor een focusgroepsessie (Krueger en Casey, 2000). Deze werd georganiseerd omdat, ondanks de beperkte stratificatiemogelijkheden van de sample (zie verder), representativiteit werd beoogd ten aanzien van geestructureerde bedrijven in België. HR-verantwoordelijken (anderen dan deze uit de bedrijven die in de casestudies werden betrokken), vakbondsvertegenwoordigers, vertegenwoordigers van de werknemersorganisaties en van sectorale vormingsfondsen en vertegenwoordigers

van VDAB en private outplacementkantoren (12 mensen in totaal) werden uitgenodigd om de bevindingen uit het onderzoek te bediscussieren en te toetsen aan hun individuele ervaringen. Om de invloed van dynamieken zoals groepsconformiteit en sociale wenselijkheid te minimaliseren werd een element van de Delphi-techniek ingelast. De resultaten van de casestudies werden vertaald in concrete discussiepunten. Alvorens deze discussiepunten in de groep te bespreken werd de deelnemers aan de focusgroep gevraagd hun individuele bemerkingen en aanvullingen op te schrijven. Naast een moderator werden tevens twee observatoren ingeschakeld om de tijdens de discussies gemaakte opmerkingen op te schrijven.

Selectie van de steekproef

Bij de selectie van de steekproef voor het uitvoeren van de casestudies werd een beperkte, maar zo divers mogelijke steekproef van organisaties vooropgesteld. Gezien onze grote afhankelijkheid van de bereidheid van de gecontacteerde bedrijven (omwille van het gevoelige thema) werden we niet in staat gesteld om een strikte stratificatie van onze steekproef te realiseren. Parameters die echter wel in rekening werden genomen om een zo divers mogelijke sample van bedrijven samen te stellen zijn de grootte van de organisatie (varieert van 27 tot ongeveer 24.000 medewerkers) en de industrietaak. De sectoren die in het onderzoek werden opgenomen vindt u terug in de derde kolom van tabel 2. Omdat we tevens wensten na te gaan of er een onderscheid van aanpak is tussen Belgische ondernemingen en dochterondernemingen van multinationals werd met de verhouding tussen beide ook rekening gehouden bij de samenstelling van de steekproef.

In functie van de selectie van de steekproef werd een nationale economisch georiënteerde krant gescand op artikelen met betrekking tot downsizing. Verder werden de jaarrekeningen met daarin de sociale balans geanalyseerd door middel van een commerciële database met gegevens van de Nationale Bank van België. Bij deze analyse werden bedrijven geïdentificeerd die gedurende de laatste jaren een gevoelige daling van het personeelsaantal kenden, terwijl de omzet stabiel bleef. Ten slotte werd een aantal deskundigen met een goede kijk op downsizing in de Belgische context geïnterviewd.

De preliminaire steekproef werd uitgebreid met de suggesties uit de stuurgroep van dit onderzoek en leidde tot een steekproef van een dertigtal organisaties. Na contactname en exploratieve interviews werden uiteindelijk negentien bedrijven geselecteerd en bereid gevonden tot deelname aan het onderzoek. Tabel 1 geeft een overzicht en beknopte situering van deze bedrijven.

Metingen

Zoals reeds eerder vermeld, werden twee interviewschema's uitgewerkt. Het eerste interviewschema bestond uit open vragen die werden gehanteerd bij de bevraging van de betrokkenen in de verschillende organisaties. Het tweede interviewschema werd uitgewerkt in functie van de bevraging van de werknemersvertegenwoordiging in de verschillende organisaties.

Het eerste interviewschema werd gehanteerd bij de bevraging van de verschillende betrokkenen van elke bestudeerde case en omvatte zeven belangrijke aspecten. Deze staan hierna weergegeven, telkens aangevuld met een voorbeeldvraag: informatie omtrent de interviewee ('In welke mate bent u bij het downsizingproject betrokken geweest?'); motieven voor downsizing ('Welke waren de redenen om de downsizing te realiseren?'); onderhandelingsproces met de sociale partners ('Welke verschillende partijen waren betrokken bij de onderhandeling en welke positie namen die in?'); beslissingen naar het betrokken personeel ('Welke maatregelen werden uitgewerkt om de personeelsreductie te realiseren?'); ondersteuning vanuit de bedrijfstak ('Werd u vanuit de bedrijfstak gesteund bij de uitwerking van interne reoriëntatiepraktijken?') overheidssteuning ('Welke overheidssteunende maatregelen hebben een significante rol gespeeld in het kader van de gerealiseerde downsizing?') en de implicaties van de downsizing ('Welke was de invloed van het downsizingproject op de moraal van de medewerkers?').

Het tweede interviewschema werd uitgevoerd naar werknemersvertegenwoordigers uit de verschillende betrokken organisaties. Zij werden bevraagd om een tegengewicht te vormen ten aanzien van de informatie zoals die ons langs werkgeverszijde werd verstrekt. Op die manier werd ernaar gestreefd een zo objectief mogelijk beeld van de herstructureeringsprocessen te verkrijgen. Deze vragenlijst

Tabel 1 Steekproefgegevens

Naam bedrijf	(# medewerkers)	Industrietak	Land van origine
A	3.000	Bank & verzekeringen	België
B	8.000	Telecom & high-tech	Frankrijk
C	6.800	Bank & verzekeringen	Frankrijk
D	16.800	Metaal	België
E	20.000	Telecom / overheid	België (U.S. / Denemarken)
F	120	Confectie	België
G	27	Textiel	België
H	3.900	Diensten / transport	U.S.
I	12.900	Glas	België
J	24.348	Voeding	België
K	650	Textiel	U.S.
L	1.000	Textiel	U.S.
M	7.000	Automobil	Duitsland / U.S.
N	150	Diensten / transport	U.K.
O	900	High-tech	U.S.
P	1.800	Overheidsdiensten	België
Q	115	Textiel	België
R	1.300	High-tech	Duitsland / U.S.
S	800	Voeding	België

werd per post opgestuurd naar 15 respondenten. Nadat de ingevulde lijsten werden teruggestuurd werd voor een tweede keer telefonisch contact opgenomen om eventuele onduidelikheden te zuiveren. Het interviewschema omvatte de volgende open vragen: 'Welke was de meest significante bijdrage van de werknemersvertegenwoordiging in het kader van de ontwikkeling en de implementatie van het downsizingproject?', 'In welke mate had de werknemersvertegenwoordiging een andere aanpak geprefereerd en hoe?', 'Hoe zou u het onderhandelingsproces tussen de sociale partners beschrijven?', 'Op welke aspecten binnen het onderhandelingsproces lag de visie van het management en de vakbonden het meest/minst ver uit elkaar?' en 'Hoe evalueert u als werknemersvertegenwoordiger het globale downsizingproces en de gevolgen die het voor organisatie en de betrokken medewerkers heeft gehad?'.

Ten slotte werd ook tijdens de focusgroep-sessie gebruikgemaakt van een aantal discussievragen. Enkele voorbeelden zijn: 'Welke zijn volgens u de meest belangrijke en relevante bevindingen uit deze studie met betrekking tot de motieven, gehanteerde maatregelen, ...?', 'Wat zou u de betrokken organisaties, de overheid en andere betrokken partijen aanraden om de hertewerkstelling in het kader van een

reactieve/proactieve benadering te maximaliseren?'.

Resultaten

De volgende motieven voor downsizing werden geïdentificeerd: 1) marktevoluties, 2) technologische evoluties, en 3) fusies en overnames. De confrontatie tussen de interne organisatie en contextuele elementen dwongen organisaties vaak tot het doorvoeren van diepgaande maatregelen. *Marktevoluties*, zo tonen de onderzoeksbevindingen aan, blijken een belangrijk motief voor herstructureringen (in 14 van de 19 cases). In het bijzonder in arbeidsintensieve industrietakken, waar de lonen een belangrijk percentage uitmaken van de totale operationele kosten, observeerden we dat een dalende marktvraag en een overcapaciteit als gevolg daarvan een directe aanleiding voor een herstructurering kan zijn.

Daarnaast beïnvloeden ook *technologische evoluties* de frequentie van downsizingoperaties (in 5 van de 19 cases). Een eerste observatie hierbij is dat de arbeidsintensiteit van productieprocessen gevoelig kan dalen ten gevolge van technologische innovaties. Dit kan leiden tot een minder optimale afstemming van het aantal effectieve medewerkers binnen een orga-

nisatie en het vereiste aantal gezien het vernieuwde productieproces. Wanneer deze afstemming niet kan worden gerealiseerd door middel van productievolumestijgingen of arbeidsorganisatorische aanpassingen kan een herstructurering soelaas bieden. Een tweede observatie is dat technologische innovatie de marktvraag naar een bepaald product of dienst kan beïnvloeden. Niet altijd kan de verandering in het vraagpatroon van de klanten worden opgevangen met de competenties die binnen de organisatie beschikbaar zijn. Het aanpassen van het productieproces is vaak makkelijker te realiseren dan een aanpassing van de competenties van de medewerkers. Afhankelijk van de snelheid waarmee technologische innovaties de marktvraag beïnvloeden, de graad van innovatie en de moeilijkheid om competenties te upgraden kan de organisatie opteren voor een rightsizing operatie. Een andere mogelijkheid om technologische en marktevoluties te anticiperen is zich te concentreren op de kernprocessen van de onderneming, waarbij de ondersteunende processen kunnen worden uitbesteed aan contractanten. Toch viel waar te nemen dat het kortetermijnperspectief vaak van doorslaggevend belang is bij de beslissing tot het doorvoeren van een dergelijke verandering. Vaak wordt dan bij de identificatie en selectie van de uit te besteden processen voornamelijk rekening gehouden met de makkelijkheid om een proces uit te besteden, eerder dan na te gaan of het uit te besteden proces al dan niet tot de kernprocessen van de organisatie behoort.

Een derde belangrijke observatie met betrekking tot de motieven is de impact van *fusies en overnames* (in 5 van de 19 cases). Processen worden in het streven naar synergie vaak herbekeken en geoptimaliseerd. Het wegsnijden van dubbele functies kan daarbij tot een herstructurering leiden.

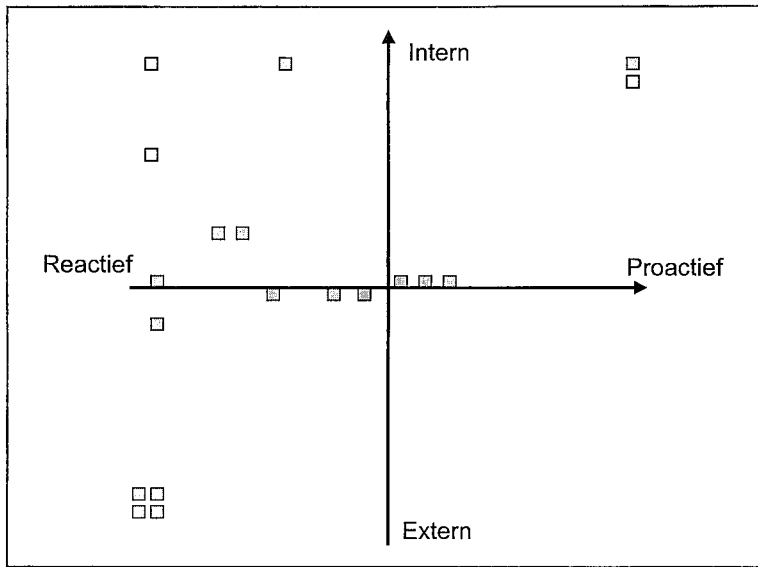
Validatie van het categorisatieschema

De relevantie en bruikbaarheid van het ontwikkelde categorisatieschema werd nagegaan aan de hand van de 19 casestudies. Voor elk van de cases werden de uitgewerkte maatregelen geïdentificeerd. Nadien werden die verschillende maatregelen door een expertspanel (drie HRM-experts) gecategoriseerd als zijnde reactief intern, reactief extern, proactief intern en proactief extern. Het bereiken van consensus over de categorisatie van de te onderscheiden

praktijken verliep vlot. Twee algemene vragen stuurden de discussie. Als leidraad in het onderscheiden van de reactieve en proactieve maatregelen werd de volgende vraag gehanteerd: 'Is deze maatregel uitgewerkt om een bepaald resultaat op korte of op lange termijn te bereiken, om te reageren op een bestaande situatie of om te anticiperen op een toekomstige situatie?' De tweede vraag, die de discussie omtrent de oriëntatie van de maatregelen begeleidde, luidde als volgt: 'Werd deze maatregel uitgewerkt om de kans op hertewerkstelling op de interne, dan wel de externe arbeidsmarkt te verhogen?'. Maatregelen die inspeelden op zowel de interne als externe hertewerkstelling werden daarbij als neutraal gescoord.

In de tweede fase van het categorisatieproces werd elke case in zijn geheel geclassificeerd volgens het hiervoor uitgewerkte schema. Deze globale situering werd afgeleid van de categorisatie van de specifieke maatregelen (gemiddelde weging), die in de vorige fase was uitgewerkt. Figuur twee geeft de resultaten van deze oefening weer. De positie op de figuur representeert dus de globale classificatie van elke afzonderlijke case naar de mate waarin de nadruk van het geheel van maatregelen lag op respectievelijk interne oriëntatie, externe oriëntatie, het reageren op een bestaande of het anticiperen op een toekomstige situatie.

In het reactieve, intern georiënteerde kwadrant konden zes cases worden ondergebracht. In elk van deze cases lag de nadruk op de interne heroriëntatie van de betrokken medewerkers. In vijf cases werd hiertoe een intern georiënteerde tewerkstellingscel opgericht. In vier van de zes cases werd ook beroep gedaan op externe heroriëntatie, waar de interne heroriëntatiemogelijkheden onvoldoende bleken om de gewenste downsizing volledig op te vangen. In functie van de externe heroriëntatie werd beroep gedaan op de volgende maatregelen: vrijwillig vertrek (in twee cases); brugpensioenen (in twee cases); alternatief brugpensioenen (in twee cases) en naakte ontslagen (in vier cases). Wat betreft de ondersteunende maatregelen werd in elk van de zes cases de nadruk gelegd op vormingsinspanningen naar de medewerkers toe. Ter ondersteuning van de aanvullende externe heroriëntaties werden herscholingsmogelijkheden (in drie cases) en outplacement (in drie cases) geboden.



Figuur 2 Situering van de cases op het tweedimensionele model

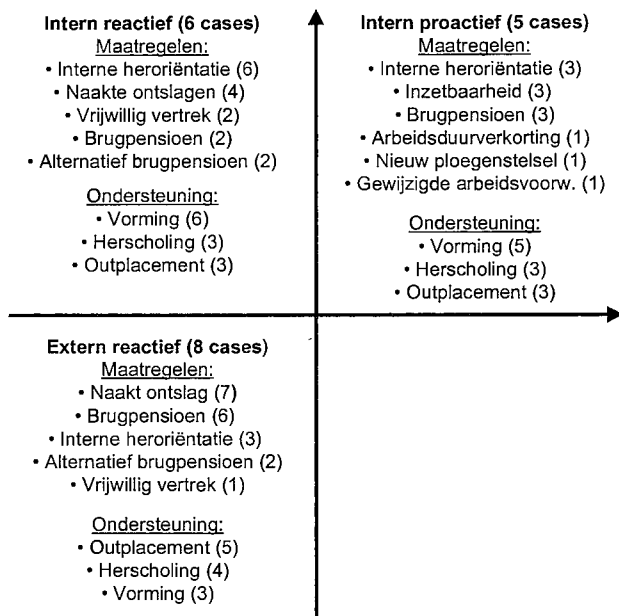
In het reactieve, extern georiënteerde kwadrant konden acht cases worden gesitueerd. Om de personeelsafslanking op korte termijn te realiseren werden de volgende maatregelen uitgewerkt: naakte ontslagen (in zeven cases); brugpensioen (in zes cases); alternatief brugpensioen (in twee cases) en vrijwillig vertrek (in één case). Deze uitstroombewegingen werden ondersteund door herscholingsinitiatieven (in vier cases) en outplacement (in vijf cases). In drie cases werd gepoogd om naast de externe ook een interne heroriëntatie te realiseren. In deze cases werd meer dan in de andere de nadruk gelegd op vorming als ondersteunende maatregel. De coördinatie van de heroriëntering werd opgenomen door een tewerkstellingscel. In twee cases lag daarbij de nadruk op de interne heroriëntatie, terwijl die in de twee andere cases lag op de externe heroriëntatie.

Vier van de acht reactieve, extern georiënteerde cases vonden plaats in bedrijven die onderdeel uitmaken van een internationale groep. In elk van deze cases was de invloed van het moederbedrijf zeer sterk aanwezig. De herstructurering diende op korte termijn te worden gerealiseerd. Hierdoor werden deze bedrijven naar het reactieve, extern georiënteerde kwadrant gedreven.

Vijf cases konden worden gecategoriseerd in

het intern georiënteerde, proactieve kwadrant. Hierbij lag de nadruk niet alleen op interne reconversie (in drie cases), maar tevens op het bevorderen van de inzetbaarheid van de medewerkers (in drie cases) zonder daarbij tot reconversies op korte termijn te leiden. Andere maatregelen die werden geïdentificeerd: arbeidsduurverkorting, invoering van een nieuw ploegenstelsel en de wijziging van de arbeidsvoorwaarden (onder de koepel van een nieuw opgerichte vennootschap). In drie cases werd de proactieve benadering aangevuld met een personeelsreductie op korte termijn via brugpensioen. Wat betreft de geboden ondersteuning lag de nadruk in alle vijf de cases op vormingsinspanningen. In twee gevallen werden individuele competentie-assessments georganiseerd. In een enkele case werd een rotatiebeleid ingevoerd ter verhoging van de inzetbaarheid van de medewerkers.

In vrijwel alle cases werden de tijdelijke en interimcontracten stopgezet. Omdat deze maatregel in alle gevallen onvoldoende bleek om de gewenste downsizing te realiseren werden intern georiënteerde of reactieve maatregelen uitgewerkt. Geen enkele case kon daarom in zijn globaliteit in het proactief, extern georiënteerde kwadrant worden ondergebracht.



Figuur 3 Geobserveerde maatregelen en ondersteuning

Figuur drie geeft bij wijze van samenvatting een overzicht van de geïdentificeerde maatregelen in elk van de vier kwadranten.

Exploratie van de tewerkstellingsimplicaties van de verschillende benaderingen

Het theoretisch ontwikkelde categorisatieschema bleek zeer bruikbaar om de variatie in aanpak van downsizingprojecten te reflecteren. Het bleek echter niet mogelijk om de tewerkstellingsimplicaties van de verschillende benaderingen ondubbelzinnig te identificeren. De uitwerking van de concrete maatregelen, de mate van geboden ondersteuning naar de betrokken werknemers en de regio waar de betrokken bedrijven zich situeerden hadden een belangrijke impact. Daarnaast was op het moment van het onderzoek een aantal van de onderzochte herstructureringsprojecten nog niet volledig ten uitvoer gebracht, waardoor de gevolgen voor de tewerkstelling niet ten volle konden worden ingeschat. Toch lijkt een exploratie van de tewerkstellingsimplicaties belangrijk in het kader van een reflectie over de optimalisatie van de beleidsondersteuning die gericht is op organisaties die herstructureren.

De *reactieve externe benadering* neemt het

afvloeien van medewerkers als uitgangspunt. De impact van deze benadering naar duurzame tewerkstelling toe is dan ook negatief. Voornamelijk in de onderzochte cases waar oudere medewerkers werden verwezen naar de externe arbeidsmarkt kon een negatief tewerkstellingseffect worden waargenomen (Kerkhoff, 2000; McDonald en Potton, 1997). De relatief comfortabele financiële situatie waarin betrokkenen vaak terechtkomen en een gebrek aan stimulatie om de onzekere stap naar de externe arbeidsmarkt te wagen leiden er vaak toe dat die ouderen naar de inactiviteit worden verwezen. Wanneer externe heroriëntatie wordt vooropgesteld, hangen de tewerkstellingsimplicaties voornamelijk af van de geboden ondersteuning aan de afgedankte medewerkers. Het bieden van outplacement en omscholingsprogramma's bleken belangrijke antecedenten van het succes van een extern reconversieproject. Zo was men er in één case in geslaagd, om via outplacement en herscholing alle van de 100 betrokken medewerkers binnen de 17 weken aan een nieuwe baan te helpen. Ander onderzoek bevestigt de positieve impact van outplacement op de tewerkstelling (De Vos & Buyens, 2000; De Weerd & Struyven, 1998).

Externe heroriëntatie bleek minder succesvol wanneer medewerkers niet (financieel) werden aangespoord om een actieve (hertewerking) boven een passieve (pensionering, werkloosheid) toekomst te verkiezen.

De *reactieve interne* benadering stelt de interne hertewerking van medewerkers voorop en scoort positief wanneer de tewerkstellingsimplicaties in rekening worden genomen. Toch kent ook deze benadering haar beperkingen omdat het succes van een interne reconversie in belangrijke mate afhangt van de mogelijkheid om competenties van medewerkers aan te passen aan de taakhoud van de nieuw uit te oefenen functie. Hoewel vormings- en opleidingsinitiatieven een belangrijke ondersteuning betekenen, zijn de mogelijkheden ook niet oneindig. Gegeven het feit dat een reactieve benadering vraagt om acties en resultaten op korte termijn, kunnen te grote competentiekloven ertoe leiden dat de nadruk meer komt te liggen op een externe heroriëntatieprocedure. De tewerkstellingsimplicaties van deze benadering kunnen daarom ook niet als eenzijdig positief worden geëvalueerd.

Een *proactieve externe* benadering reflecteert zich voornamelijk in het hanteren van minder duurzame tewerkstellingsvormen. Op die manier worden veranderingen in de externe organisatorische omgeving geanticipeerd. De grenzen tussen de interne en externe arbeidsmarkt vervagen hierdoor. De toepassing van deze benadering kende de laatste jaren een sterke groei (Sels en Dejonckheere, 1998). De impact van deze trend naar duurzame tewerking toe is eerder negatief, omdat duurzame tewerkstellingsvormen worden vervangen door minder duurzame surrogaten. Het argument dat tijdelijke en interimarbeid vaak een aanloop betekent tot een meer duurzame tewerkstellingsvorm wordt hiermee niet tegengesproken, maar alleszins blijken de minder duurzame tewerkstellingsvormen het meest kwetsbaar wanneer herstructureringen worden doorgevoerd.

De *proactieve interne* benadering biedt de meeste opportuniteiten in het kader van een duurzaam tewerkstellingsbeleid. De nadruk ligt er op het verhogen van de inzetbaarheid van de medewerkers. Hoewel het employability-concept een externe component omvat (de kennis en kunde van medewerkers om opportuniteiten op de externe arbeidsmarkt te iden-

tificeren en erop te reageren), wordt de basis van een hogere inzetbaarheid binnen de organisatie zelf gerealiseerd. Kennis en vaardigheden dienen op een continue manier te worden bijgeschaafd (lifelong learning); de bereidheid om van functie te veranderen en kennis en vaardigheden nodig om in te spelen op interne arbeidsmarkttopportunities dienen te worden ontwikkeld (Bolweg en Van Beekhoven, 1995; Elig, 1998; Gaspersz en Ott, 1996). Het employability-thema kan worden beschouwd als een gevolg van de recente evolutie binnen het domein van de arbeidsrelaties. Moss Kanter (1989) illustreert deze tendens met de verandering van 'jobzekerheid' naar 'tewerkstellingszekerheid' als basis voor arbeidszekerheid. Gezien de steeds grotere flexibiliteit die bedrijven aan de dag moeten leggen, vormt employability een belangrijk element van een duurzaam tewerkstellingsbeleid op lange termijn.

Discussie

Het was het objectief van deze studie om een beter inzicht te verwerven over de manier waarop downsizing op een micro-organisatorisch niveau wordt gerealiseerd en om de implicaties van verschillende benaderingen naar duurzame tewerking toe te exploreren. Deze diepgaande studie van recente downsizingprocessen in Belgische organisaties resulteerde in de validatie van een tweedimensioneel categorisatiemodel met het tijdspectief en de focus van de heroriëntatie-inspanningen als dimensies. Het model bleek bruikbaar om 19 cases, over verschillende industrietaken heen, te classificeren. De inspanningen in het kader van de uitwerking en validatie van het model verscherpten ons inzicht in de link tussen verschillende downsizingstrategieën, heroriëntatiepraktijken en hun respectievelijke tewerkstellingsimplicaties. Een belangrijke observatie hierbij is dat downsizing meer is dan een loutere reductie van het personeelsaantal. Het voorgestelde model kan ons inziens fungeren als startpunt voor een verdere exploratie en verdere verfijning van de bestaande inzichten omtrent de variëteit aan downsizingopties en hun respectievelijke implicaties naar duurzame tewerking toe.

Beperkingen van het onderzoek en toekomstige onderzoeksuitdagingen

Gezien de exploratieve aard van dit onderzoek zijn verdere inspanningen vereist om de specificiteit van verschillende downsizingbenaderingen en hun implicaties naar duurzame tewerkstelling beter te begrijpen. Dit onderzoek kan daarbij worden gezien als een eerste, bescheiden bijdrage. Omdat de steekproef van deze studie beperkt bleef tot ondernemingen die in België zijn gevestigd, kunnen replicatiestudies met een grotere steekproef over de nationale grenzen heen tot een belangrijke verdere verfijning leiden. Meer kwantitatief georiënteerde studies zijn aanbevelenswaardig omdat deze zouden toelaten om het ontwikkelde model verder te falsifiëren. Dergelijk onderzoek moet het ook mogelijk maken om de tewerkstellingsimplicaties te kwantificeren.

Omwille van de gevoeligheid van het onderzochte thema, zagen de auteurs zich beperkt in hun mogelijkheden om bedrijfsspecifieke onderzoeksbevindingen weer te geven. Confidentieel behandeling van de bedrijfsspecifieke onderzoeksresultaten was echter een *conditio sine qua non* om de medewerking van de organisaties te bekomen. Een onderzoeksdesign waarbij de link tussen de downsizingbenaderingen en de tewerkstellingsimplicaties rechtstreeks worden bevraagd zonder dieper in te gaan op de bedrijfsspecifieke context zou minder te lijden hebben onder deze beperking. Het in deze bijdrage ontwikkelde model kan daarbij worden gehanteerd.

In de huidige literatuur is weinig empirisch materiaal beschikbaar omtrent de antecedente factoren die het strategische beslissingsproces met betrekking tot downsizing beïnvloeden. De resultaten van dit onderzoek doen echter vermoeden dat voornamelijk die bedrijven met een ruime ervaring met downsizing geneigd zijn om te evolueren naar de proactieve en intern georiënteerde extremen van de twee onderscheiden dimensies. Organisaties die in het verleden slechts in beperkte mate met downsizing werden geconfronteerd bleken eerder een reactieve en extern georiënteerde benadering te hanteren. Dit gegeven leidt ertoe te veronderstellen dat voorgaande ervaring met herstructureringen een belangrijke invloed heeft op het strategisch beslissingsproces. Verder onderzoek is vereist om een beter inzicht te verwerven in de organisationele en contextuele

elementen die het strategisch beslissingsproces omtrent welke benadering te hanteren beïnvloeden.

Implicaties voor overheid en management

Het initiëren en implementeren van een herstructurering is voornamelijk een intra-organisationale aangelegenheid. Desalniettemin kan het overheidsbeleid een belangrijke invloed uitoefenen op de manier waarop herstructureringen worden gerealiseerd in het bedrijfsleven. De tewerkstellingsimplicaties op langere termijn vormen daarbij een belangrijk criterium om verschillende benaderingen te evalueren en al dan niet te ondersteunen. De verdere ontwikkeling van een sturend en ondersteunend overheidsbeleid kan daarom gebruikmaken van het model dat werd voorgesteld. Zo toont dit onderzoek onder meer aan dat organisaties kunnen worden gemotiveerd om outplacement en omscholing aan te bieden ter ondersteuning van een extern georiënteerde reactieve benadering. Zo kan ook industrietakoverschrijdende heroriëntatie worden aangemoedigd. Door het creëren van stimuli voor (om-)scholing en ontwikkelingsinitiatieven op organisatie- of sectorniveau kan de intern georiënteerde, reactieve benadering worden ondersteund. Het creëren van externe flexibiliteit van het menselijk potentieel, zoals wordt nagestreefd in de extern georiënteerde proactieve benadering, kan worden gerealiseerd met een minder negatieve impact op duurzame tewerkstelling. Het stimuleren van samenwerkingsverbanden tussen verschillende organisaties als een sectoraal of regionaal platform verdient hierbij de nodige aandacht. Medewerkers zouden in meerdere organisaties kunnen worden tewerkgesteld terwijl zij toch over een langetermijntewerkstellingscontract beschikken naar het bedrijvenplatform toe. Een interne proactieve benadering kan van overheidswege worden gepromoot door het optimaliseren van de middelen ter ondersteuning van levenslang leren en het verhogen van de inzetbaarheid van medewerkers.

Op het organisatieniveau bieden de resultaten van deze studie practici de mogelijkheid om een breder zicht op downsizing te ontwikkelen. Een belangrijke boodschap hierbij is dat downsizing niet noodzakelijk een equivalent is van afvloeiingen en dat er mogelijkheden zijn om de negatieve tewerkstellingsimplicaties van

herstructureringen tegen te gaan. Voor organisaties wordt het immers steeds belangrijker om ook dergelijke processen zo constructief mogelijk te benaderen. De manier waarop een herstructurering wordt aangepakt en doorgevoerd kan immers de 'employer brand' van een onderneming in belangrijke mate beïnvloeden. Onder meer het hanteren van een proactieve, interne benadering kan de perceptie van de buitenwereld over hoe een bedrijf met zijn medewerkers omgaat positief beïnvloeden. Dit kan een positief effect hebben op de succesgraad van de wervingsprocedures van een organisatie. Hoewel levenslange tewerkstelling steeds minder deel uitmaakt van het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer, blijft het voor een organisatie belangrijk om door de interne medewerkers én de buitenwereld te worden gepercipieerd als een onderneming die de rechten en belangen van haar medewerkers respecteert en behartigt. Dit kan een belangrijke invloed hebben op de individuele beslissing van mensen om een organisatie te verlaten of er te blijven.

Literatuur

- Axsmith, M. (1995), *Canadian Dismissal Practices Survey*, Toronto: Axsmith.
- Bolweg, J. & G. van Beckhoven (1995) 'Employability, een nieuw doel voor de P&O-functie?', in: *Gids voor Personeelsmanagement*, 12, 55-57.
- Budros, A. (1999), 'A conceptual framework for analyzing why organisations downsize', in: *Organization Science*, 10 (1) 69-82.
- Burke, R. & D. Nelson (1995), 'Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A north american perspective', in: M. Gowing, J. Kraft & J. Quick. (Eds.), *The New organisational Reality. Downsizing, Restructuring and Revitalization*, Washington DC: American Psychological Association.
- Buyens, D., S. Van Schelstraete, A. de Vos & T. Vandenbossche (1997), *HRM in Transitie: Via het Toegevoegde-waarde-denken naar een Human Investment Strategie*, Antwerpen: SD Worx.
- Buyens, D. & K. Dewettinck (1999a), Case Belgacom 1, Intern document, Gent: Universiteit Gent.
- Buyens, D. & K. Dewettinck (1999b), Case Belgacom 2, Intern document, Gent: Universiteit Gent.
- Brockner, J. (1988), 'The effects of work layoff on survivors: Research, theory, and practice', in: B. Staw, & L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 10, Greenwich: JAI Press.
- Cameron, K. (1994), 'Strategies for successful organizational downsizing', in: *Human Resource Management*, 33 (2) 189-211.
- Cameron, K. (1995), 'Downsizing, quality and performance', in: R. Cole (Ed.), *The Death and Life of the American Quality Movement*, New York: Oxford University Press.
- Cameron, K. (1998), 'Strategic organisational downsizing: An extreme case', in: L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in organisational behavior* (20th ed.), Greenwich: JAI Press, 185-229.
- Cameron, K., S. Freeman & A. Mishra (1993), 'Downsizing and redesigning organizations', in: G. Huber, & W. Glick (Eds.), *Organisational change and redesign*, New York: Oxford University Press.
- Cascio, W. (1993), 'Downsizing: What do we know? What have we learned?', in: *Academy of Management Executive*, 7, 95-104.
- Claydon, T. (1997) 'Human resource management and the labor market', in: I. Beardwell & L. Holden (Eds.), *Human Resource Management. A contemporary perspective* (2nd ed.), London: Pitman Publishing.
- De Coninck, P. & D. Kiekens (1997) *De employability van de oudere werknemers uit de Antwerpse metaalnijverheid*, Antwerpen: IISA.
- De Grip, A. (2001) 'Dynamiek of de arbeidsmarkt en de employability van werkenden', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17 (3) 213-221.
- De Vos, A., L. Denolf, J. Denys, D. Buyens, T. Vandenbossche & A. Martens (1998), *Allocatieprocessen en Arbeidsmarktbeleid: Outplacement*, Brussel: Vlaamse Overheid.
- De Vos, A. & D. Buyens (1999), *The use and effectiveness of group outplacement in case of downsizing: an empirical study*, Paper presented at the Ninth European Congress on Work and Organisational Psychology, Espoo-Helsinki, Finland.
- De Vos, A. & D. Buyens (2000), 'De effecten van collectief outplacement op de hertewerkstelling van werkzoekenden', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 16 (4) 354-365.
- De Weerd, Y. & L. Struyven (1998), *Collectief outplacement na falen: werkt het?*, Leuven: HIVA.
- DeWitt, R. (1993), 'The structural consequences of downsizing', in: *Organization Science*, 4 (1) 30-40.
- Elig, B. (1998), 'Employment and employability: foundation of the new social contract', in: *Human Resource Management*, 37 (2) 173-175.
- Feldman, D. & C. Leana (1989), 'Managing layoffs: experiences at the challenger disaster site and the Pittsburgh steel mills', in: *Organizational Dynamics*, Summer, 52-64.
- Feldman, D. & C. Leana (1994), 'Better practices in managing layoffs', in: *Human Resource Management*, 33 (2) 239-260.
- Forrier, A., L. Sels & J. Bollens (2001), 'Flexibiliteit, turnover en opleiding', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 17 (1) 76-89.
- Freeman, S. & K. Cameron (1993), 'Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework', in: *Organization Science*, 4, 10-29.

- Gaspersz, J. & M. Ott (1996), *Management van Employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*, Assen: Van Gorcum.
- Hamel, G. & C. Prahalad (1994), *Competing for the future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Henkoff, R. (1994), 'Getting beyond downsizing', in: *Fortune*, January 10, 58-64.
- Hutjes, J. & J. Vanbuuren (1992), *De Gevalsstudie: Strategie van Kwalitatief Onderzoek*, Meppel: Boom.
- Kerkhoff, V. (2000), 'Ouderen langer inzetbaar houden', in: *Gids voor Personeelsmanagement*, 4, 22-25.
- Koslowski, S., G. Chao, E. Smith & J. Hedlund (1993), 'Organisational downsizing: Strategies, interventions, and research implications', in: *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, New York: Wiley.
- Krueger, R. & M. Casey (2000), *Focus Groups: A practical guide for applied research* (3rd ed.), London: Sage Publications.
- Lamberts, M., J. Vandoorne, & L. Denolf (1999), *Ze zijn zo moeilijk te vinden, meneer*, Leuven: HIVA.
- Lee, R. (1987), *Redundancy, layoffs and plant closures: Their character, causes and consequences*, London: Croom Helm.
- Lucas, R. & L. Ralston (1997), 'Youth, gender and parttime employment. A preliminary appraisal of student employment', in: *Employee Relations*, 19 (1) 51-66.
- Martin, G., H. Staines & J. Pate (1998), 'Linking job security and career development in a new psychological contract', in: *Human Resource Management*, 8 (3) 20-40.
- McDonald, F. & M. Potton (1997), 'The nascent European policy towards older workers: Can the European Union help the older workers?', in: *Personnel Review*, 24 (4) 293-306.
- McKinley, W., C. Sanchez & A. Schick (1995), 'Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning', in: *Academy of Management Executive*, 9 (3) 3-42.
- McLune, J., R. Beatty & R. Montagno (1988), 'Downsizing: Practices in manufacturing firms', in: *Human Resource Management*, 27, 145-161.
- Mes, H. & M. Limbourg (1996), 'Van life-time employment naar life-time employability', in: *Personeel en Organisatie*, 5, 2-11.
- Mishra, A. & K. Mishra (1994), 'The role of mutual trust in effective downsizing strategies', in: *Human Resource Management*, 33 (2) 261-279.
- Moss Kanter, R. (1989), 'The new managerial work', in: *Harvard Business Review*, 67 (6) 85-92.
- Pickard, J. (1993), 'Outplacement and the run-up to redundancy', in: *Personnel Management*, April, 18-20.
- Porter, M.E. (1998), *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Prahalad, C. & G. Hamel (1990), 'The core competence of the corporation', in: *Harvard Business Review*, 68 (3) 79-91.
- Schokkaert, E. (1999) 'Social exclusion and ethical responsibilities: Solidarity with the least skilled', in: *Journal of Business Ethics*, 21 (2) 251-267.
- Sels, L. & J. Dejonckheere (1998), *Herverdeling van de Arbeid. De Kosten en Baten van nieuwe Arbeidstijdpatronen*, Leuven: HIVA.
- Sugalski, T.D., L.S. Manzo & J.L. Meadows (1995), 'Resource link: Re-establishing the employment relationship in an era of downsizing', in: *Human Resource Management*, 34 (3) 389-403.
- Thomas, J. (1996), 'Down but not out', in: *Northwest Airlines World Traveler*, 45 (8) 79.
- The Wyatt Company (1993), *Best practices in corporate restructuring*, Wyatt's Survey of Corporate Restructuring.
- Valgaeren, E. & M. van Haegendoren (1999), 'Oudere vrouwen: dubbel kwetsbaar', in: *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, 1/2, 189-191.
- Vanherck, R., A. Duysters & Th. Jacobs (1997), *Emancipatie en arbeid: in de schaduw van het kostwinnersgezin? Een onderzoek naar de verdeling van arbeid in de Vlaamse huishoudens*, Antwerpen, Centrum voor Vrouwenstudies, UIA.
- Yin, R.K. (1984), *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills, California: Sage publications.