

De effecten van collectief outplacement op de hertewerkstelling van werkzoekenden

Deze studie heeft als doelstelling om meer inzicht te krijgen in de effecten van collectief outplacement op de arbeidsmarktpositie en de kwaliteit van hertewerkstelling van ontslagen werknemers (arbeiders en bedienden). Meer specifiek worden in deze studie (een cross-sectionele survey) de effecten van outplacement onderzocht in vergelijking met een controlegroep van werkzoekenden die geen outplacementprogramma volgden. De inhoud van het outplacementprogramma dat het voorwerp uitmaakt van deze studie omvat emotionele ondersteuning van de werkzoekenden, training in sollicitatievaardigheden en sociale steun. Onze resultaten leveren evidentie voor de positieve effecten van outplacement op kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren van hertewerkstelling. Op het moment van de bevraging zijn er in de outplacementgroep significant meer mensen opnieuw aan het werk dan in de controlegroep. Bovendien blijkt uit de analyses dat de hertewerkgestelden uit de outplacementgroep een significant kortere periode van werkloosheid hebben gekend dan diegenen uit de controlegroep. Daarnaast stellen we vast dat het volgen van een outplacementprogramma positief gerelateerd is aan het hebben van een nieuw arbeidscontract van onbepaalde duur. Deze bevindingen bevestigen de vooropgestelde hypotheses.

Inleiding

Verandering is in organisaties een sleutelwoord geworden, een noodzaak om competitief te kunnen blijven in een steeds sneller evoluerende wereldeconomie. Voor vele organisaties vormen herstructureringen en downsizing een centraal kenmerk van de geïmplementeerde veranderingsprogramma's. Wanneer organisaties hun strategieën evalueren om winstgevendheid te behouden, productiviteit te verhogen, kosten te reduceren en vastgeroeste bureaucratieën te doorbreken, lijkt downsizing voor velen hiertoe het geschikte middel (Budros, 1999; Cascio, 1993; Cameron, 1994a; 1994b; 1998; Luthans & Sommer, 1999; McKinley, Sanchez & Schick, 1995).

Downsizing wordt gedefinieerd als de geplande permanente reductie van personeel (Budros, 1999; Cascio, 1993; Cameron, 1994a; 1994b; 1998; Luthans & Sommer, 1999; McKinley, Sanchez & Schick, 1995). Er bestaan meerdere strategieën om deze reductie te realiseren, zoals collectief ontslag, transfers, outplacement, incentives voor vervroegd pensioen, natuurlijke afvloeiingen en de zogenaamde 'gouden handdruk' (Cameron, 1994b: 1993).

Welke strategie er ook wordt gehanteerd, men kan niet ontkennen dat downsizing een belangrijke menselijke impact heeft. Recente golven van herstructureringen hebben een einde gemaakt aan de – vaak reeds jarenlang bestaande – arbeidsrelatie tussen werknemers en hun organisatie. Onderzoek naar de nega-

* Ans De Vos is ICM Doctoral Fellow en verbonden aan het HRM-Center van de Vlerick Leuven Gent Management School, Gent. Dirk Buyens is professor aan de Universiteit Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde, hoofd van het HRM-Center en academisch directeur van de Vlerick Leuven Gent Management School, Gent.
Correspondentieadres: Vlerick Leuven Gent Management School, t.a.v. Ans De Vos, Bellevue 6, 9050 Gent-Ledeberg, België, E-mail : ans.devos@vlerick.be

tieve invloed van downsizing op het psychologisch en fysisch welzijn van de slachtoffers van een afslankingsoperatie, toont aan dat deze mensen een verhoogd angst- en stressniveau kennen en een verhoogde bezorgdheid tonen voor hun toekomst. Bovendien kennen velen onder hen intense gevoelens van verlies, woede en depressie (Clark & Koonce, 1995; Daspin, 1985; Ebadan & Winstanley, 1997; Winefield, 1995) en blijkt hun vertrouwen in en commitment ten aanzien van organisaties in het algemeen te zijn geschonden (Jaffe & Scott, 1998; Singh, 1998; Luthans & Sommer, 1999). Deze vaststellingen gelden voor alle lagen van de bevolking, maar komen vooral bij laaggeschoolde werknemers zeer sterk tot uiting (Daspin, 1985). Velen onder hen hebben gedurende jaren voor een zelfde werkgever gewerkt en hebben organisatiespecifieke competenties ontwikkeld die hun waarde verliezen wanneer ze op de externe arbeidsmarkt een nieuwe job zoeken. Als resultaat hiervan nemen deze werknemers na hun ontslag een zwakke positie in op de arbeidsmarkt, hetgeen op zijn beurt hun gevoelens van onzekerheid zal verhogen (Sarkar-Barney, Stanton & Kowal, 2000).

Bestaande studies tonen aan dat de manier waarop de aankondiging van een afslanking verloopt en de maatregelen die worden genomen om de betrokken werknemers te ondersteunen, belangrijke gevolgen hebben voor de wijze waarop deze werknemers hun situatie verwerken en voor hun motivatie om de zoektocht naar een nieuwe job aan te vatten (zie onder andere Adkins, 1998; Brockner et al., 1994; Cameron, 1994b, 1998; Graddick & Cairo, 1998; Smeltzer & Zener, 1992; Wanberg, Brunce & Gavin, 1999). In een recent onderzoek stelden Pugh, Skarlicki en Passel (2000) vast dat werknemers die het gevoel hebben op een onrechtvaardige manier te zijn ontslagen, veel minder vertrouwen hebben in hun nieuwe werkgever en zich significant cynischer opstellen tegenover hun nieuwe werkgever dan ontslagen werknemers die wel de perceptie van een rechtvaardige behandeling hebben. Deze bevinding stemt overeen met de resultaten van een eerder onderzoek van Wanberg et al. (1999) waaruit blijkt dat ontslagen werknemers zich veel negatiever opstellen tegenover hun ontslaggevende werkgever wanneer zij het gevoel hebben dat zij onrechtvaardig behandeld wer-

den. Smeltzer en Zener (1992) hebben in dit kader een model ontwikkeld voor het aankondigen van ontslagen. Zij benadrukken onder andere het belang van een realistische en eerlijke communicatie waardoor alle betrokkenen een eenduidige boodschap krijgen. Op basis van 30 case-studies in de automobieliindustrie besluit Cameron (1994b) eveneens dat een verhoogde communicatie met alle werknemers een belangrijke impact heeft op het succes van een afslankingsoperatie, zowel vanuit werknemers als vanuit organisatieperspectief beschouwd. Daarnaast stelt zij vast dat een systematische analyse van de geplande afslanking vooraf een graduele implementatie, met een intensieve ondersteuning van de betrokken werknemers, belangrijke positieve gevolgen heeft voor beide partijen. Ook Feldman en Leana (1994) komen op basis van een aantal case-studies tot het besluit dat een goede communicatie, tezamen met uitgebreid ondersteuningspakket, belangrijke factoren zijn die het succes van een afslankingsoperatie bepalen.

Outplacement is een concreet voorbeeld van een ondersteunende maatregel voor ontslagen werknemers. Outplacement kan een rol spelen in de begeleiding van deze werknemers, door hen te leren om op een constructieve wijze te reageren op hun ontslag en door hun kansen op het vinden van een nieuwe job te verhogen (Burke & Nelson, 1998; Mrcozkowski & Hanoka, 1997; Pop, Van der Flier & Hummelen, 1996; Willis, 1996; Wiggins & Adams, 1996). Vooral voor het laatste aspect (verhogen van kansen op het vinden van een nieuwe job) bestaat er in de literatuur heel wat evidentie. Empirisch onderzoek toont met name aan dat een actieve begeleiding van werkzoekenden, gericht op ondersteuning en het aanleren van sollicitatievaardigheden, een positieve impact heeft op de kans op hertewerkstelling en de kwaliteit van de nieuwe job (Adkins, 1998; Caplan, Vinokur, Price & Van Ryn, 1989; Eby & Buch, 1994; Vinokur, Van Ryn, Gramlich & Price, 1991; Wegmann, 1979). Tot op heden ontbreekt echter wetenschappelijk onderzoek dat op een systematische wijze de effecten van collectief outplacement bestudeert binnen de context van collectief ontslag.

Doelstelling van dit onderzoek is nagaan in hoeverre de effecten van de begeleiding van werkzoekenden die we in bestaand onderzoek terugvinden, ook gelden voor collectief outpla-

cement en dit door vergelijking van een groep werknemers die na collectief ontslag een collectief outplacementprogramma volgden met een controlegroep van ontslagen werknemers die geen outplacementprogramma volgden. We willen met name de effecten van de outplacementbegeleiding op de duur van de werkloosheidsperiode en op de kwaliteit van de nieuwe job onderzoeken. Door dit onderzoek beogen we meer inzicht te krijgen in de waarde die collectief outplacement kan hebben als instrument om de hertewerkstelling van werknemers na een collectief ontslag te bevorderen.

Definitie van outplacement

Outplacement wordt gedefinieerd als de begeleiding van ontslagen werknemers in hun zoektocht naar een nieuwe job (Claeys & De Koster, 1993; Denolf, Denys, De Vos & Buyens, 1999). Outplacement omvat een veelheid aan begeleidingsprogramma's voor ontslagen werknemers, waaronder het schrijven van CV's, loopbaanbegeleidingssessies en ondersteuning bij sollicitaties en aanwerving (Feldman & Leana, 1989).

Outplacement kent zijn oorsprong in de Angelsaksische landen en was oorspronkelijk uitsluitend gericht op een specifieke werknemersgroep, namelijk de hogere kaderleden, die omwille van hun bedrijfsspecifieke functie moeilijkheden hadden om in te spelen op werkaanbiedingen op de arbeidsmarkt. Outplacementbegeleiding stond oorspronkelijk gelijk aan individuele begeleiding (Arbeidsblad, 1994).

In België is outplacement een onderdeel van het sociaal overleg tussen vakbonden en werkgevers. De definitie en voorwaarden van de begeleiding werden vastgelegd in een nationale collectieve arbeidsovereenkomst. Outplacement wordt als dienstverlening zowel op individuele als op collectieve basis erkend.

Collectief outplacement heeft betrekking op de begeleiding van een groep werknemers die collectief ontslagen werden bij een herstructurering of faillissement (Denolf et al., 1999). Het voornaamste onderscheid tussen individueel en collectief outplacement situeert zich in de aard van de begeleiding: deze richt zich bij collectief outplacement veel sterker op het groepsgebeuren. Er worden regelmatig col-

lectieve begeleidingssessies georganiseerd, waarin zowel het aanleren van bijvoorbeeld sollicitatievaardigheden, als de sociale steun tussen de deelnemers onderling, een belangrijke doelstelling vormen. Ook zien we een verschil inzake de doelgroep: terwijl individueel outplacement zich in hoofdzaak richt tot hogere bedienden en kaderleden, vormen lagere bedienden en arbeiders de voornaamste doelgroep van collectief outplacement. Ook de aanleiding tot de outplacementbegeleiding verschilt. Collectief outplacement vindt vrijwel altijd plaats naar aanleiding van een bedrijfsherstructurering of faillissement, waarbij de groep werknemers die ontslagen wordt, de mogelijkheid krijgt om een outplacementbegeleiding te volgen.

Het is deze populatie die binnen onze eigen studie centraal staat: lagere bedienden en arbeiders die naar aanleiding van een collectief ontslag een outplacementprogramma volgden. Bovendien richten we ons specifiek op collectief outplacement, daar dit de meest voorkomende vorm van begeleiding is voor de onderzoekspopulatie en aangezien deze vorm van begeleiding ook vanuit beleidsoogpunt van belang is als een mogelijke ondersteunende maatregel bij herstructureringen of faillissement (De Vos et al., 1998).

In België zijn er slechts enkele outplacementbureaus die gespecialiseerd zijn in het aanbieden van collectief outplacement. De inhoud van de outplacementbegeleiding is voor deze bureaus zeer sterk gelijklopend. De begeleiding spreidt zich doorgaans over drie maanden, met een opvolging die tot zes maanden kan uitlopen (Denolf et al., 1999). Er staan drie elementen centraal: 1) emotionele en persoonlijke ondersteuning van iedere deelnemer; 2) inhoudelijke ondersteuning en 3) sociale steun faciliteren door het werken in groep. De emotionele en persoonlijke ondersteuning omvat de individuele opvang van iedere deelnemer, vanaf het moment van de bekendmaking van het ontslag. Ze is in eerste instantie vooral gericht op de verwerking van het ontslag. In tweede instantie zorgt de outplacementconsulent voor persoonlijke opvang van de deelnemer tijdens diens zoektocht naar een nieuwe job. De inhoudelijke ondersteuning heeft betrekking op de analyse van de competenties en motivatie van de werkzoekende en diens verwachtingen ten aanzien van zijn/haar nieuwe job. Ze om-

vat ook de begeleiding in een gerichte benadering van de arbeidsmarkt (onder meer zoeken naar de geschikte jobaanbiedingen, leren schrijven van sollicitatiebrieven, training in gesprekstechnieken). Ten slotte wordt inhoudelijke ondersteuning geboden bij de evaluatie van jobaanbiedingen en het onderhandelen over werkvoorwaarden. Sociale ondersteuning ten slotte, wordt gefaciliteerd door de begeleidingen grotendeels in groep te laten verlopen en regelmatig momenten voor formele en informele uitwisseling van ervaringen in te bouwen.

Effecten van outplacement op hertewerkstelling

Tot op heden is geen wetenschappelijk onderzoek beschikbaar waarin de effecten van outplacementbegeleiding zoals deze hierboven werd beschreven, op de hertewerkstelling van ontslagen werknemers expliciet wordt onderzocht in vergelijking met een controlegroep van ontslagen werknemers die geen outplacementprogramma volgen. Er bestaat wel een aantal case studies waarin wordt aangetoond dat outplacement positieve gevolgen heeft voor de attitudes en het gedrag van ontslagen werknemers (Adkins, 1998; Cameron, 1998; Daspin, 1985; Graddick & Cairo, 1998; Grant & Kraft, 1998; Jannotta, 1987; Feldman & Leana, 1994; Summerfield, 1997; Voet, 1994; Wiggins & Adams, 1998). Uit deze case studies komt naar voor dat werknemers die na hun ontslag een outplacementprogramma volgen, meer gemotiveerd zijn om hun zoektocht naar een nieuwe job te starten en dat zij een hoge kans hebben op hertewerkstelling. Er is echter een gebrek aan vergelijking van deze effecten met een controlegroep waardoor deze resultaten niet toelaten conclusies te trekken over de meerwaarde van outplacement. Bovendien is er in realiteit een grote variatie in de lengte en inhoud van de bestudeerde outplacementprogramma's, waardoor het moeilijk is om harde empirische evidentie voor hun effectiviteit te verzamelen (Feldman & Leana, 1989).

Positieve invloed van begeleidingsprogramma's voor werkzoekenden

Daarnaast vinden we in de literatuur een aantal cross-sectionele en longitudinale studies terug waarin de effecten van zogenaamde 'job search assistance' programma's, vertaald als begeleidingsprogramma's voor werkzoekenden, worden vergeleken met een controlegroep (Wegmann, 1979; Eby & Buch, 1994; Caplan, Vinokur, Price & Van Ryn., 1989; Vinokur, Van Ryn, Gramlich & Price, 1991). De resultaten die uit deze studies naar voor komen, leveren evidentie voor de effecten van bepaalde aspecten van sollicitatiebegeleiding op de aard en de kwaliteit van hertewerkstelling. Zij suggereren dat outplacementprogramma's die deze inhoudelijke aspecten omvatten, een positief effect op hertewerkstelling zullen hebben. Daarnaast zijn er enkele studies over de succescriteria bij het zoeken naar een nieuwe job. Hieruit komt naar voor dat het succes van de zoektocht naar een nieuwe job afhankelijk is van vaardigheden en attitudes die een onderdeel vormen van de meerderheid van de bestaande outplacementprogramma's (Brasher & Chen, 1999; Kanfer & Hulin, 1985; McFayden & Thomas, 1997; Pop et al., 1996; Wanberg, Watt & Rumsey, 1996). Drie factoren komen in meerdere van deze studies naar voor als indicatoren van het succes: emotionele ondersteuning, training van sollicitatievaardigheden en sociale steun.

Emotionele ondersteuning. Onderzoek toont aan dat een goede verwerking van jobverlies en zelfvertrouwen twee predictoren zijn van succes in het vinden van een nieuwe job (Eby & Buch, 1994; Kanfer & Hulin, 1985). Begeleidingsmaatregelen die erin bestaan ontslagen werknemers te leren omgaan met hun ontslag, bevorderen hun motivatie om op een constructieve wijze de zoektocht naar een nieuwe job aan te vatten.

Training in sollicitatievaardigheden. Vaak missen sollicitanten kritische informatie over de wijze waarop zij best te werk gaan tijdens het solliciteren en missen zij essentiële communicatie- en interviewvaardigheden. Empirisch onderzoek toont aan dat begeleidingsprogramma's die een training in deze vaardigheden verschaffen, leiden tot kortere periodes van werkloosheid, tot een hogere financiële verdienste in de nieuwe job en tot meer tevredenheid.

denheid in vergelijking met subjecten die een dergelijke training niet volgden (Caplan et al., 1989; Eby & Buch, 1994; Vinokur et al., 1991; Wegmann, 1979).

Sociale steun. Een derde factor die hertewerkstelling blijkt te beïnvloeden, is sociale steun. Bestaand onderzoek toont aan dat sociale steun de negatieve gevolgen van afdanking medieert (Cohen & Willis, 1985; Pop et al., 1996; Wanberg, Watt & Rumsey, 1996). Wanneer er begeleiding wordt geboden aan een groep van individuen met gelijklopende negatieve ontslagervaringen, dan blijkt er een positief groepseffect te zijn op het verwerkingsproces van de deelnemers en op hun motivatie om hun zoektocht naar een job vol te houden (Caplan et al., 1989).

Hypothesen

Eerder in dit artikel bespraken we de inhoud van de collectieve outplacementbegeleiding die het voorwerp uitmaakt van ons empirisch onderzoek. In de vorige paragraaf bespraken we bestaande onderzoeksgegevens die aantonen dat emotionele ondersteuning, training in sollicitatievaardigheden en sociale steun drie factoren zijn die het succes van de zoektocht naar een nieuwe job zullen beïnvloeden. Voortgaande op deze empirische gegevens, stellen we dat indien een outplacementprogramma deze drie factoren omvat, we kunnen verwachten dat dit programma positieve effecten zal hebben op de lengte van de werkloosheidsperiode en op de kwaliteit van de nieuwe job. We verwachten met andere woorden een positief effect van outplacement op kwantitatieve en kwalitatieve indicatoren van hertewerkstelling.

Hypothese 1. Ontslagen werknemers die een outplacementprogramma volgen dat emotionele ondersteuning geeft, dat deelnemers traint in sollicitatievaardigheden en dat sociale steun bij de deelnemers onderling faciliteert, zullen sneller een nieuwe job vinden dan ontslagen werknemers die dit outplacementprogramma niet volgen.

Hypothese 2. Outplacement heeft een positief effect op kwalitatieve indicatoren van de nieuwe job. De kwaliteit van de nieuwe job van deelnemers aan een outplacementprogramma, gemeten in termen van soort contract (tijdelijk

of onbepaalde duur), financiële verdienste en kwaliteit van de inhoud van de nieuwe job, zal hoger liggen dan de kwaliteit van de nieuwe job bij diegenen die geen outplacementprogramma volgden.

De doelstelling van dit onderzoek bestaat erin om een bijdrage te leveren aan de systematische theorievorming over de effecten van outplacement op de arbeidsmarktpositie van ontslagen werknemers. Een tweede bijdrage van deze studie situeert zich in de inhoud van het outplacementprogramma dat wordt onderzocht. Dit programma omvat een integratie van emotionele ondersteuning, inhoudelijke begeleiding (die onder meer training in sollicitatievaardigheden omvat) en sociale steun. Op deze wijze kunnen de bevindingen die uit dit onderzoek naar voor komen, geïntegreerd worden in de bevindingen uit eerder onderzoek.

Methode

Procedure en onderzoeksgroep

Data werden verzameld in het kader van een omvattend onderzoeksproject over de inhoud, het gebruik en de effecten van collectief outplacement bij downsizing (Denolf et al., 1999; De Vos et al., 1998; De Vos & Buyens, 1999). Een cross-sectioneel onderzoeksdesign werd gehanteerd om de onderzoeksvragen te beantwoorden. De onderzoeksgroep bestond uit Belgische, Nederlandstalige, mannen en vrouwen die werden ontslagen gedurende de referentieperiode oktober 1996 – oktober 1997. Er werden twee steekproeven getrokken. Een eerste steekproef omvatte de personen die gedurende de vermelde referentieperiode een outplacementprogramma volgden, de zogenaamde outplacementgroep. De tweede steekproef omvatte de personen die geen outplacementprogramma volgden, voortaan controlegroep genoemd. Gezien de aard van het onderzoek, een veldstudie zonder actieve manipulatie van de verklarende variabele 'collectief outplacement', konden de participanten niet ad random worden toegewezen aan één van beide steekproeven. Hiermee dient dan ook rekening te worden gehouden bij de interpretatie van de resultaten. We komen hier verder nog op terug.

Outplacementgroep. Er werd een steekproef samengesteld bestaande uit 375 personen die na hun ontslag een outplacementprogramma

aanvatten binnen hoger vermelde referentieperiode. Namen, adressen en telefoonnummers van deze personen werden verkregen van drie outplacementbureaus die een outplacementprogramma aanbieden zoals dit eerder in dit artikel werd beschreven. De concrete programma's die in elk van de drie bureaus worden aangeboden, zijn zeer sterk gelijklopend. Ieder van deze personen werd telefonisch gecontacteerd met de vraag of hij/zij bereid was mee te werken aan een onderzoek over het zoeken naar een nieuwe job na ontslag en de waarde van collectief outplacement. Van de 375 gecontacteerde personen, waren er 284 bereid om mee te werken. Dit betekent een 76% responsratio.

Controlegroep. De controlegroep, bestaande uit personen die na hun ontslag geen outplacementprogramma volgden, werd samengesteld op basis van gegevens die door de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB) ter beschikking werden gesteld. Bij deze dienst zijn alle Vlaamse (werkloze en werkende) werkzoekenden ingeschreven. De VDAB bezorgde de onderzoeksequipe een lijst met de namen, adressen en telefoonnummers van 468 individuen die voldeden aan de vooropgestelde criteria: ingeschreven zijn als werkloze werkzoekende (ten gevolge van ontslag) gedurende de vermelde referentieperiode. Al deze personen werden telefonisch gecontacteerd, met de vraag of zij bereid waren mee te werken aan een onderzoek over het zoeken naar een nieuwe job na ontslag. Van alle gecontacteerden, waren er 237 bereid om mee te werken (50% responsratio).

De totale onderzoeksgroep (521 personen) bestond voor 66% uit mannen. De gemiddelde leeftijd bedroeg 36,3 jaar (*s.d.* = 7.64). Ongeveer de helft van de participanten bezat een diploma hoger onderwijs (54%), 15% had enkel een diploma lager onderwijs en 28% van hen bezat een diploma van universitair niveau. Veertig procent was als arbeider tewerkgesteld in de organisatie waar hij/zij ontslagen werd, 60% was werkzaam als bediende bij de vorige werkgever. Er werden geen significante verschillen vastgesteld tussen beide onderzoekspopulaties wat betreft deze demografische variabelen, met uitzondering van de variabele 'opleidingsniveau'. Het gemiddelde opleidingsniveau ligt hoger in de outplacementgroep dan in de controlegroep ($t = -2.36, p < .05$).

Meetinstrument

Er werd een vragenlijst ontwikkeld die werd gehanteerd voor de bevraging van beide onderzoekspopulaties. Het eerste deel van de vragenlijst omvat vragen over de leeftijd (geboortjaar), het opleidingsniveau (lager onderwijs, lager secundair onderwijs, hoger secundair onderwijs, hoger onderwijs buiten de universiteit, universitair onderwijs) en het geslacht van de respondent. Daarnaast worden enkele vragen gesteld over de aard van de tewerkstelling bij de werkgever waardoor de respondent ontslagen werd gedurende de referentieperiode: arbeidsstatuut (arbeider, bediende, kaderpersoneel) en anciënniteit (uitgedrukt in jaren). In het tweede deel van de vragenlijst worden kwantitatieve indicatoren van de afhankelijke variabele 'hertewerkstelling' gemeten. Het derde deel omvat vragen over kwalitatieve indicatoren van hertewerkstelling.

Kwantitatieve indicatoren. Om de hypothese te toetsen dat deelnemers aan een outplacementprogramma sneller een nieuwe job vinden dan niet-deelnemers, werden twee indicatoren gehanteerd. Een eerste indicator is de vraag of de respondent op het moment van het interview tewerkgesteld is: 'Werkt u momenteel?' (0 = nee; 1 = ja). Bij diegenen die positief antwoorden op deze vraag, wordt er gepeild naar de duur van de werkloosheidsperiode tussen het moment van het ontslag en de ondertekening van het huidige arbeidscontract: 'Hoeveel dagen waren er tussen de dag dat u in uw huidige job begon en het nieuws over het ontslag bij uw vorige werkgever?'.

Kwalitatieve indicatoren. In het tweede deel van de vragenlijst wordt de kwaliteit van de nieuwe job gemeten. Dit gedeelte van de vragenlijst werd alleen doorgelopen bij de respondenten die op het moment van het interview tewerkgesteld waren. Een eerste vraag heeft betrekking op de salariëring in de nieuwe job in vergelijking met de job waaruit men ontslagen werd. Deze vraag is als volgt geformuleerd: 'Verdiend u nu alles samen genomen meer, minder of evenveel als u bij uw vorige werkgever verdiende?' (1 = meer; 2 = evenveel; 3 = minder). Een tweede vraag heeft betrekking op de mate waarin de respondenten hun nieuwe job als meer of minder interessant beoordelen: 'Hebt u zich wat de inhoud van uw werk betreft verbeterd, verslechterd of is dit gelijk gebleven?' (1 = interessanter; 2 = even interes-

Tabel 1 Gemiddelden, standaard deviaties en intercorrelaties

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Outplacement			-								
2 Geslacht			-.07	-							
3 Leeftijd	38.14	7.20	-.03	-.07	-						
4 Opleidingsniveau	7.61	11.65	-.11*	.11*	-.34**	-					
<i>Alle respondenten (n=521)</i>											
5 Tewerkstelling	1.21	.41	.18**	-.19**	-.03	-.08	-				
6 Duur werkloosheidsperiode	123	118.41	.06	.03	.14**	-.05	-				
7 Type contract	1.98	.66	-.01	-.03	.00	.00	-	-.02	-		
8 Inhoud job	1.23	1.07	.08	-.02	.04	-.06	-	.04	.03	-	
9 Verloning	.87	.91	.13**	-.05	.02	-.05	-	.05	-.02	-.20**	-

* $p < .05$ ** $p < .001$

sant; 3 = minder interessant). Ten derde wordt gepeild naar de aard van het huidige arbeidscontract: 'Met welk type contract werkt u momenteel?' (1 = contract bepaalde duur; 2 = contract onbepaalde duur; 3 = interimcontract; 4 = zelfstandige).

Analyse

Met behulp van *t*-toetsen zijn de verschillen tussen de outplacementgroep en de controlegroep voor elk van de afhankelijke variabelen getoetst. Daarnaast werd multiple regressie-analyse gebruikt om de relatieve invloed van de onafhankelijke variabele 'outplacement' en de controlevariabelen 'leeftijd', 'geslacht' en 'opleidingsniveau' op elk van de afhankelijke variabelen te onderzoeken. Effecten op de duur van de werkloosheidsperiode werden onderzocht met behulp van lineaire regressie-analyse. De effecten op de andere afhankelijke variabelen werden onderzocht via logistische regressie-analyse.

Resultaten

De gemiddelden, standaard deviaties en intercorrelaties van de gemeten variabelen worden weergegeven in Tabel 1. In Tabel 2 worden de resultaten van de statistische toetsen voor het verschil tussen de outplacementgroep en de controlegroep samengevat. In deze tabel wordt eerst het percentage van respondenten in beide onderzoeksgroepen weergegeven die op het moment van de bevraging aan het werk zijn. De volgende cijfers hebben alleen betrekking op die respondenten die aan het werk zijn op het moment van de bevraging. Voor elk van de afhankelijke variabelen worden de verschillen tussen de outplacementgroep en de controlegroep weergegeven.

Effecten op hertewerkstelling. De eerste vraag is of het volgen van het outplacement-programma leidt tot een hoger percentage van respondenten die opnieuw aan het werk zijn op het moment van de bevraging in de outpla-

Tabel 2 Verschillen in scores op de afhankelijke variabelen tussen de outplacementgroep en de controlegroep

	Conditie					<i>p</i>
	<i>Outplacementgroep</i>		<i>Controlegroep</i>			
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
% Aan het werk	85.2	.36	Alle respondenten 70.5 .46		$\chi^2 = 16.65(1)$	.000
			Werkende respondenten			
Werkloosheidsperiode	128	112	115	127	$t = -1.09[377]$	n.s.
% Contract onbepaalde duur	75.2	.43	66.5	.47	$\chi^2 = 6.10(3)$	n.s.
Evaluatie inhoud nieuwe job	1.84	1.04	1.66	1.10	$t = -1.62[391]$	n.s.
Relatieve verloning	2.23	.83	1.99	.99	$t = -2.55[391]$	.01

cementgroep dan in de controlegroep. Zoals blijkt uit Tabel 2, is het percentage respondenten die aan het werk zijn significant hoger in de outplacementgroep dan in de controlegroep (85% ten opzichte van 70,5%; ($\chi^2 = 16.65$, $p < .001$). Deze vaststelling is een replicatie van de eerdere bevindingen van Caplan et al. (1989).

Werkloosheidsperiode. Er is geen significant verschil tussen beide onderzoeksgroepen wat betreft de duur van de werkloosheidsperiode van de respondenten die op het moment van het interview opnieuw aan het werk zijn. Het gemiddeld aantal dagen werkloosheid is hoger in de outplacementgroep dan in de controlegroep (128 dagen ten opzichte van 115 dagen) maar dit effect is niet significant ($t(377) = -1.09$, $p < .05$).

Aard van de nieuwe job. In de outplacementgroep zijn er meer respondenten die een arbeidscontract van onbepaalde duur hebben of die als zelfstandige aan het werken zijn, dan in de controlegroep (75% ten opzichte van 66.5%), terwijl de controlegroep meer respondenten bevat die werken met een tijdelijk arbeidscontract (contract van bepaalde duur of interim-contract). Het verschil tussen beide is echter niet significant. De meerderheid van de respondenten zegt dat de huidige job inhoudelijk even interessant is als de vorige job en er is geen significant verschil tussen de twee onderzoeksgroepen. We stellen wel een significant verschil vast voor de afhankelijke variabele 'sa-

lariëring'. In de outplacementgroep geven er significant meer respondenten te kennen dat zij in hun huidige job minder verdienen dan in hun vorige job, dan in de controlegroep ($t(391) = -2.55$, $p < .01$). Deze vaststelling gaat niet in de veronderstelde richting en komt niet overeen met eerdere bevindingen van Caplan et al. (1989).

In een tweede stap werd er gezocht naar interacties tussen de effecten van de onafhankelijke variabele en de controlevariabelen leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Er werden echter geen significante interactie-effecten vastgesteld.

Uit Tabel 1 blijkt dat er significante correlaties bestaan tussen controlevariabelen en de afhankelijke variabelen. Via multiple regressie-analyse hebben we de effecten van onze onafhankelijke variabele samen met de controlevariabelen onderzocht. De resultaten van deze regressie-analyse worden voorgesteld in Tabel 3.

Ten eerste bestaat er een significante multiple correlatie tussen alle prediktoren en de afhankelijke variabele 'werk op het moment van het interview' ($\chi^2(4) = 57.05$, $p < .001$). Drie prediktoren blijken de kans op werk op het moment van het interview te voorspellen: outplacement ($R = .23$, $p < .001$), geslacht ($R = .18$, $p < .001$) en leeftijd ($R = .21$, $p < .001$). Respondenten in de outplacementgroep, mannen en jongere respondenten hebben meer kans om op het moment van het interview aan het werk te zijn.

Tabel 3 Resultaten van de regressie-analyses

Predictoren	Afhankelijke variabelen				
	Werk ^a	Periode werkzoekend ^b	Soort contract ^c	Inhoud nieuwe job ^b	Loon nieuwe job ^b
1 Outplacement	$R = .23^{**}$	$\beta = .09^*$	$\chi^2 = 10.20^{**}$	$\beta = .07$	$\beta = -.15^*$
2 Geslacht	$R = .18^{**}$	$\beta = .04$	$\chi^2 = 1.53$	$\beta = -.02$	$\beta = -.05$
3 Leeftijd	$R = .13^{**}$	$\beta = -.43^{**}$	$\chi^2 = 1.30$	$\beta = .02$	$\beta = .06$
4 Opleidingsniveau	$R = .00$	$\beta = -.05$	$\chi^2 = 9.48^*$	$\beta = -.05$	$\beta = .09$
	$\chi^2 = 57.05^{**}$	$R^2 = .17$ Adj. $R^2 = .16$ $F = 19.49^{**}$	$\chi^2 = 20.86^{**}$	$R^2 = .01$ Adj. $R^2 = .00$ $F = .85$	$R^2 = .03$ Adj. $R^2 = .02$ $F = 2.67^*$

* $p < .05$

** $p < .001$

a Logistische regressie

b Lineaire regressie

c Nominale regressie

Er is eveneens een significante multiple correlatie tussen alle prediktoren en de duur van de werkloosheidsperiode ($F(4) = 19.49, p < .001$). Partiële correlaties tonen aan dat leeftijd ($t = -7.9, p < .001$) en outplacement ($t = -1.93, p < .05$) significante prediktoren zijn van de duur van de werkloosheidsperiode. Uit de regressie-analyse blijkt dus dat het volgen van outplacement de duur van de werkloosheidsperiode wel significant verkort wanneer er voor andere beïnvloedende variabelen wordt gecontroleerd. De eenvoudige vergelijking van gemiddelde werkloosheidsduur m.b.v. een *t*-toets leverde immers geen significant verschil op. Oudere respondenten hadden meer tijd nodig om een nieuwe job te vinden dan jongere respondenten, hetgeen betekent dat een hogere leeftijd de duur van de werkloosheidsperiode verhoogt.

De multiple correlatie tussen alle prediktoren en de aard van het nieuwe arbeidscontract is eveneens significant ($\chi^2(12) = 20.86, p < .05$). Partiële correlaties tonen een significant effect van outplacement ($\chi^2(3) = 10.20, p < .05$) en van opleidingsniveau ($\chi^2 = 9.48, p < .05$). Outplacement verhoogt de kans op een contract van onbepaalde duur, terwijl een hoger opleidingsniveau de kans op een interim-contract doet toenemen.

De regressie-analyse voor de afhankelijke variabele 'inhoud van de nieuwe job' levert geen significante effecten op. De regressie-analyse voor de variabele 'salariering' is significant ($F = 2.67, p < .05$) en bevestigt de vaststelling uit de *t*-toetsen: er is een significante invloed van de outplacementvariabele ($t = 2.87, p < .05$). Dit betekent dat het volgen van outplacement leidt tot een lager loon in de nieuwe job, vergeleken met de vorige job. Dit resultaat zou verklaard kunnen worden door de aard van de vraagstelling. We vroegen immers niet naar het huidige en vorige loon in absolute termen, maar respondenten moesten slechts hun beide lonen vergelijken en aangeven of het huidige loon hoger, even hoog of lager ligt dan het vorige loon. Het is mogelijk dat de respondenten in de outplacementgroep reeds vrij veel verdienen in hun vorige job, waardoor het voor hen moeilijker wordt om in een nieuwe job dit vorige loon te overstijgen. Deze veronderstelling wordt ondersteund door de vaststelling dat de outplacementgroep een hoger percentage respondenten bevat die afkomstig zijn uit multi-

nationals, die doorgaans hogere lonen betalen dan kleinere ondernemingen. Er is met name een positieve correlatie tussen de outplacementvariabele en omvang van het vorige bedrijf ($r = .30, p < .001$). Om onze veronderstelling verder te toetsen, werd een nieuwe regressie-analyse uitgevoerd waarin de variabele 'omvang van het bedrijf waarin men voorafgaand aan het ontslag tewerkgesteld was' als extra variabele werd opgenomen. De resultaten hiervan bevestigen onze veronderstelling: De multiple correlatie is significant ($F = 6.92, p < .001$) en er is een significante invloed van de omvang van het bedrijf ($t = 4.83, p < .001$). De invloed van de outplacementvariabele is niet meer significant.

Discussie en conclusies

Dit onderzoek had tot doel een aantal hypothesen te toetsen betreffende de effecten van het volgen van een outplacementprogramma op de kans op hertewerkstelling, de duur van de werkloosheidsperiode en de aard van de nieuwe job van werknemers na collectief ontslag. Uit de resultaten blijkt dat een significant hoger percentage respondenten in de outplacementgroep dan in de controlegroep aan het werk was op het moment van de bevraging. Deze bevinding bevestigt onze hypothese en ligt in de lijn van eerdere studies (Caplan et al., 1989; Wegmann, 1979). Outplacement leverde ook een significant effect op de kansen op een contract van onbepaalde duur. Deze bevinding impliceert nieuwe evidentie voor de effecten van outplacement op kwalitatieve indicatoren van hertewerkstelling, vermits deze meting niet werd gehanteerd in eerder onderzoek.

In contrast met onze verwachtingen, vonden we een negatief effect van outplacement op de huidige verloning van respondenten vergeleken met hun verloning in hun vorige job. In de controlegroep waren er significant meer respondenten die te kennen gaven dat zij in hun nieuwe job meer verdienden dan in hun vorige job dan in de outplacementgroep. Deze vaststelling staat ook in contrast met de resultaten van Caplan et al. (1989) en Wegmann (1979). Onze bijkomende analyses tonen echter aan dat de variabele 'omvang van het bedrijf' een sterke invloed heeft op onze bevinding en dat

het negatieve effect van outplacement verdwijnt wanneer deze variabele in de regressie-analyse wordt opgenomen.

Er werden geen significante effecten gevonden van outplacement op de inhoud van de nieuwe job. De meeste deelnemers gaven te kennen dat zij hun nieuwe job inhoudelijk even interessant vinden als hun vorige job. Er werden geen verschillen vastgesteld tussen de outplacementgroep en de controlegroep.

De resultaten van de regressie-analyses tonen aan dat ook demografische kenmerken een invloed hebben op enkele van de afhankelijke variabelen. De kans op werk op het moment van het interview werd niet alleen beïnvloed door de outplacement factor, maar ook door het geslacht en het opleidingsniveau. Mannen en hoger opgeleide deelnemers hadden meer kans om op het moment van de bevraging aan het werk te zijn dan vrouwen en lager opgeleide respondenten. Daarnaast stellen we vast dat leeftijd de duur van de werkloosheidsperiode verhoogt, terwijl het opleidingsniveau een effect heeft op de aard van het nieuwe arbeidscontract.

Over het algemeen zijn de resultaten van deze studie bemoedigend voor outplacement en leveren zij evidentie voor de positieve effecten die het volgen van een outplacementprogramma kan hebben op de hertewerkstelling van ontslagen werknemers. Toch blijft een aantal vragen, die aandacht verdienen in verder onderzoek, onbeantwoord. Ten eerste hebben we in deze studie de effecten onderzocht van een specifiek outplacementprogramma, dat zowel emotionele ondersteuning, training in sollicitatievaardigheden als sociale steun omvat. Onze studie laat niet toe conclusies te trekken over de effecten van elk van deze inhoudelijke elementen afzonderlijk. Verder onderzoek is nodig waarin de hoofdeffecten en interactie-effecten van elk van deze inhoudelijke elementen afzonderlijk worden bestudeerd. Zo heeft voorgaand onderzoek onder meer aangetoond dat sociale steun en het aanleren van sollicitatievaardigheden positieve effecten hebben op hertewerkstelling, maar er bestaat geen onderzoek waarin de effecten van sociale steun expliciet worden onderzocht in de context van outplacement na ontslag. Er bestaat een aanzienlijke hoeveelheid empirisch materiaal dat het belang aantoont van emotionele ondersteuning in het verwerken van een ontslag en de

motivatie op de zoektocht naar een nieuwe job aan te vatten, maar deze factor werd tot op heden nog niet onderzocht in het kader van outplacementbegeleiding (Eby & Buch, 1994; Kanfer & Hulin, 1985). Onze resultaten verschaffen evidentie voor de effecten van outplacement, maar de afzonderlijke elementen van het outplacementprogramma dienen verder te worden bestudeerd om meer inzicht te verwerven in de specifieke rol van ieder element van de interventie. Tijdens onze bevraging stelden we aan de respondenten uit de outplacementgroep ook enkele vragen over hun evaluatie van de outplacementbegeleiding. Daaruit komt onder meer naar voren dat de respondenten deze drie inhoudelijke aspecten van de begeleiding als even belangrijk en relevant evalueren. Hoewel een meerderheid van hen aangeeft dat zij voor de aanvang van het programma hoofdzakelijk verwachtten om sollicitatievaardigheden te verwerven, verklaren zij dat zowel deze meer technische training als ook de emotionele en sociale steun een belangrijke rol hebben gespeeld in het succes van hun hertewerkstelling.

Uit onze resultaten komt naar voren dat ook leeftijd en opleidingsniveau invloed hebben op de hertewerkstelling na ontslag. Er is verder onderzoek nodig om na te gaan in hoeverre outplacement interventies die zich specifiek richten op oudere en lager opgeleide deelnemers, een sterkere impact hebben dan interventies gericht op andere groepen van werkzoekenden.

Implicaties voor de praktijk. Onze bevindingen tonen aan dat outplacement een waardevolle begeleiding kan vormen voor werknemers die het slachtoffer zijn van een collectief ontslag en dat zij de kansen op hertewerkstelling in een nieuwe job bevordert. Dit onderzoek wijst uit dat de onmiddellijke opvang en begeleiding van werknemers na de aankondiging van hun ontslag leiden tot een hogere kans op hertewerkstelling en tot een verhoogde kans op een arbeidscontract van onbepaalde duur. We besluiten dat, voor organisaties die begaan zijn met de arbeidsrelatie met hun werknemers, ook in geval van collectief ontslag, het bieden van de mogelijkheid tot outplacementbegeleiding de negatieve gevolgen van een ontslag kan verzachten. Op die wijze kan outplacement voor organisaties een waardevol instrument zijn wanneer zij het ont-

slagvergoedingspakket en de ondersteunende maatregelen voor hun werknemers bij een collectief ontslag vastleggen.

Noot

Dit artikel baseert zich op een onderzoek over collectief outplacement dat in opdracht van de Vlaamse regering, VIONA-netwerk, werd uitgevoerd door Lieven Denolf en Jan Denys van het Hoger Instituut voor de Arbeid (KU Leuven) en door Ans De Vos en Dirk Buyens van de Vlerick Leuven Gent Management School.

Literatuur

- Adkins, J. A. (1998), 'Base closure: A case study in occupational stress, and organizational decline'. In M. K. Gowing, J. D. Kraft & J. C. Quick (eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*, Washington: American Psychological Association (111-142).
- Arbeidsblad (1994), *Outplacement: De maat genomen* (nr. 13). Brussel: Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid.
- Brasher, E. E. & P. Y. Chen (1999), 'Evaluation of success criteria in job search: A process perspective', in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72 (1) (57-70).
- Brockner, J., M. Konovsky, R. Cooper-Schneider, R. Folger, C. Martin & R. Bies (1994), 'Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss', in: *Academy of Management Journal* 37 (397-409).
- Budros, A. (1999), 'A conceptual framework for analyzing why organizations downsize', in: *Organizational Science*, 10 (69-82).
- Burke, R. J. & D. Nelson (1998), 'Mergers and acquisitions, downsizing, and privatization: A North American Perspective'. In M. K. Gowing, J. D. Kraft & J. C. Quick (eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*, Washington: American Psychological Association (21-54).
- Cameron, K.S. (1994a), 'Guest Editor's Note: Investigating organizational downsizing Fundamental issues', in: *Human Resource Management*, 33 (183-188).
- Cameron, K.S. (1994b), 'Strategies for successful organizational downsizing', in: *Human Resource Management*, 33 (189-212).
- Cameron, K.S. (1998), 'Strategic organizational downsizing: An extreme case'. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich (CT): JAI Press (Vol. 20) (185-229).
- Cameron, K.S., S. Freeman & A. Mishra (1993), 'Downsizing and redesigning organizations'. In G. Huber and W. Glick (eds.), *Organizational change and redesign*. New York (NY): Oxford University Press.
- Caplan, R.D., A.D. Vinokur, R.H. Price & M. van Ryn (1989), 'Job seeking, reemployment, and mental health: A randomized field experiment in coping with job loss', in: *Journal of Applied Psychology*, 74 (759-769).
- Cascio, W.F. (1993), 'Downsizing: What do we know? What have we learned?', in: *Academy of Management Executive*, 7 (1) (95-104).
- Claeys, T. & A. De Koster (1993), 'Juridische aspecten van outplacement', in: *Oriëntatie*, 3 (61-75).
- Clark, J. & R. Koonce (1995), 'Engaging organizational survivors', in: *Training and Development*, August 1995 (23-30).
- Cohen, S. & T. H. Wills (1985), 'Social support and the buffering hypotheses', in: *Psychological Bulletin*, 98 (310-357).
- Daspin, E. (1985), 'Outplacement for hourly workers', in: *Management Review*, March 1985 (57-63).
- Denolf, L., J. Denys, A. De Vos & D. Buyens (1999), *Collectief outplacement gewikt en gewogen. Onderzoek naar de omvang en impact van groepsoutplacement*, Leuven: HIVA.
- De Vos, A. & D. Buyens (1999), 'De waarde van collectief outplacement bij downsizing', in: *Jaarboek Personeel & Organisatie*, Diegem: CedSamson.
- De Vos, A., L. Denolf, J. Denys, D. Buyens, T. Vandebossche & A. Martens (1998), *Allocatieprocessen en arbeidsmarktbeleid: Outplacement. Onderzoeksrapport VIONA onderzoeksprogramma*.
- Ebadan, G. & D. Winstanley (1997), 'Downsizing, delayering and careers the survivors' perspective', in: *Human Resource Management Journal*, 7 (1) (79-91).
- Eby, L. T. & K. Buch (1994), 'The effect of job search method, sex, activity level, and emotional acceptance on new job characteristics: Implications for counseling unemployed professionals', in: *Journal of Employment Counseling*, 31 (69-82).
- Feldman, D. & C. Leana (1994), 'Better practices in managing layoffs', in: *Human Resource Management*, 33 (2) (239-260).
- Feldman, D. & C. Leana (1989), 'Managing layoffs: Experiences at the Challenger Disaster site and the Pittsburgh Steel Mills', in: *Organizational Dynamics* (52-64).
- Graddick, M.M., & P.C. Cairo (1998), 'Helping people and organizations deal with the impact of competitive change: An AT&T case study'. In M. K. Gowing, J. D. Kraft, & J. C. Quick (eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*, Washington: American Psychological Association (77-98).

- Grant, M. & J.D. Kraft (1998), 'Results-based career transition at the US Office of Personnel Management'. In M. K. Gowing, J. D. Kraft, & J. C. Quick (eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*, Washington: American Psychological Association (143-164).
- Jaffe, D.T. & C.D. Scott (1998), 'Rekindling work commitment and effectiveness to a new work contract'. In M. K. Gowing, J. D. Kraft, & J. C. Quick (eds.), *The new organizational reality: Downsizing, restructuring, and revitalization*, American Psychological Association (185-206).
- Jannotta, J. (1987), 'Stroh's outplacement succes', in: *Management Review*, January 1987 (52-53).
- Kanfer, R. & C.L. Hulin (1985), 'Individual differences in successful job searches following layoff', in: *Personnel Psychology*, 30 (835-847).
- Luthans, B.C. & S.M. Sommer (1999), 'The impact of downsizing on workplace attitudes. Differing reactions of managers and staff in a health care organization', in: *Group and Organization Management*, 24 (1) (46-70).
- Martin, G., H. Staines & J. Pate (1998), 'Linking job security and career development in a new psychological contract', in: *Human Resource Management Journal*, 8 (3) (20-40).
- McFayden, R.G. & J.P. Thomas (1997), 'Economic and psychological models of job search behavior of the unemployed', in: *Human Relations*, 50 (12) (1461-1484).
- McKinley, A., C. Sanchez & A. Schick (1995), 'Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning', in: *Academy of Management Executive*, 9 (32-42).
- Mroczkowski, T. & M. Hanaoka (1997), 'Effective rightsizing strategies in Japan and America: Is there a convergence of employment practices?', in: *Academy of Management Executive*, 11 (57-67).
- Pop, S. S.A., H. van der Flier & E. Hummelen (1996), 'Succesfactoren in de outplacementsituatie', in: *Gedrag en Organisatie*, 9 (5) (261-276).
- Pugh, S.D., D.P. Skarlicki & B.S. Passell (2000), 'After the fall: Trust and cynicism in re-employment'. Poster presentation at the Annual SIOP conference, New Orleans, April 2000.
- Rojot, J. (1998), 'Outplacement'. Paper gepresenteerd tijdens het congres over 'Private Employment Agencies', Parijs, April 1998.
- Sarkar-Barney, S.T., J.M. Stanton & S.M. Kowal (2000), 'Who do we help? Understanding factors influencing success in seeking reemployment'. Poster presentation at the Annual SIOP conference, New Orleans, April 2000.
- Singh, R. (1998), 'Redefining psychological contracts within the U.S. workforce: A critical task for strategic human resource management planners in the 1990s', in: *Human Resource Management*, 37 (1) (61-69).
- Smeltzer, L.R. & M.F. Zener (1992), 'Development of a model for announcing major layoffs', in: *Group & Organization Management*, 17 (4) (446-472).
- 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).
- Summerfield, J. (1997), 'Inside knowledge', in: *People Management*, 3 (3) (38-41).
- Vinokur, A.D.M. van Ryn, E.M. Gramlich & R.H. Price (1991), 'Long-term follow-up and benefit-cost analysis of the Jobs Program: A preventive intervention for the unemployed', in: *Journal of Applied Psychology*, 76 (213-219).
- Voet, Y. (1994), 'Groepsoutplacement in de praktijk. Een verslag van drie cases in drie Vlaamse bedrijven', in: *Oriëntatie Sociaal Recht & Personeelsbeleid*, Brussel: Ced.Samson.
- Wanberg, C.R., L.W. Bunce & M.B. Gavin (1999), 'Perceived fairness of layoffs among individuals who have been laid off: A longitudinal study', in: *Personnel Psychology*, 52 (1) (59-84).
- Wanberg, C.R., J.D. Watt & D.J. Rumsey (1996), 'Individuals without jobs: An empirical study of job-seeking behavior and reemployment', in: *Journal of Applied Psychology*, 81 (1) (76-87).
- Wegmann, R.G. (1979), 'Job search assistance: A review', in: *Journal of Employment Counseling*, 12 (197-226).
- Wiggins, P. & G. Adams (1998, May), 'The upper hand', in: *People Management* (38-40).
- Willis, R. (1986, March), 'The value of outplacement', in: *Management Review* (8-9).
- Winefield, A.H. (1995), 'Unemployment: Its psychological costs'. In C.L. Cooper, & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: John Wiley and Sons (Vol. 10) (169-212).