

Outplacement als vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ronald Jeurissen

Dit artikel gaat over de verantwoordelijkheid van bedrijven en instellingen voor outplacement, gezien vanuit het perspectief van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Onderzocht wordt hoe die bedrijven en instellingen reageren op de vraag naar maatschappelijk ondernemen in relatie tot outplacement. Zijn ze ontvankelijk voor de idee dat het managen van carrièreontwikkelingen en zorgen voor outplacement van hun werknemers een deel vormen van maatschappelijk ondernemen? Hoe zien zij in dit verband partnerships en gedeelde verantwoordelijkheden met hun stakeholders?

Outplacement is de begeleiding naar nieuw werk van werknemers in een ontslagsituatie. Wanneer een organisatie te maken heeft met grootschalige reorganisatie, dan is outplacement meestal aan de orde. Werknemers staan er echter vaak nog achterdochtig tegenover. Meewerken met outplacement is immers hetzelfde als meewerken aan je eigen ontslag. Werkgevers schrikken soms terug voor de extra inspanningen die het vergt.

Binnen Europa loopt Nederland tamelijk voorop met het denken over en implementeren van outplacement. Ook in België bestaat er ruime ervaring mee. Een van de grootste succesverhalen van outplacement in Europa betreft bijvoorbeeld de Renault-vestiging in de Brusselse voorstad Vilvoorde. Na de sluiting van deze fabriek in 1997 werden ruim tweeduizend werknemers herplaatst. Aanvankelijk was er heftige kritiek op de fabriekssluiting, maar het outplacementprogramma leverde Renault uiteindelijk lovende woorden op van de Belgische regering (Jeurissen 2009, 199-201). In Zuid- en Oost-Europa is outplacement anderzijds nog nauwelijks bekend. In Italië is de ontslagbescherming zeer hoog en outplacement wordt er gezien als een aantasting daarvan. Ook in landen waar arbeidsrelaties sterk zijn doortrokken van het conflictmodel, zoals in Frankrijk, ligt outplacement niet voor de hand. In Oost-Europese economieën heerst nog sterk een 'ieder voor zich'-mentaliteit. De gedachte dat een werkgever er juist goed aan doet om de helpende hand toe te steken aan een werknemer van wie hij eigenlijk af wil, is daar nog niet erg verbreid.

Outplacement hoort al met al sterk bij het Rijnlandse model van kapitalisme, waarin samenwerking tussen de sociale partners voorop staat. Werknemers en werkgevers worden in dit model in staat geacht om op

Prof. dr. R.J.M. Jeurissen is hoogleraar bedrijfsethiek aan Nyenrode Business Universiteit.

basis van een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid economische instituties in te richten die tot beider voordeel zijn (Albert, 1992). Dat gedeelde voordeel kan worden samengevat in de formule ‘werkzekerheid in een flexibele economie’. Outplacement sluit hiermee goed aan bij het gedachtegoed van *employability* en *flexicurity*, zoals onder andere gepropageerd door de Europese Commissie. *Flexicurity* richt zich niet langer op baan zekerheid (*job security*), maar op werkzekerheid (*work security*). Ook het begrip *employability* markeert de overgang van baan zekerheid naar werkzekerheid (European Commission, 2007). Om een flexibele economie toch sociaal goed te laten functioneren, zodat zij ook haar legitimiteit behoudt in de ogen van de bevolking, is het vereist dat er nieuwe veiligheden in het sociaal-economisch systeem worden ingebouwd. Wanneer banen niet meer zeker zijn, is het belangrijk dat in elk geval behoud van *werk* verzekerd blijft. De arbeidsrelatie evolueert van baan zekerheid naar werkzekerheid. Hierin speelt outplacement een cruciale rol. Outplacement wil bijdragen aan werkzekerheid, in een arbeidsbestel waarin baan zekerheid steeds minder vanzelfsprekend is (Kieselbach & Mader, 2002).

Inleiding: Outplacement, MVO en globalisering

In deze bijdrage zal de verantwoordelijkheid van bedrijven ten aanzien van outplacement worden verkend vanuit het perspectief van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). De verbindende factor tussen outplacement en MVO is het globaliseringproces. In een globaliserende wereld is het voortdurend veranderen en reorganiseren van levensbelang voor de innovatie en concurrentiekracht van het Europese bedrijfsleven. Deze organisatieveranderingen geven medewerkers nieuwe mogelijkheden en uitdagingen, maar leiden ook steeds vaker tot verandering van baan of zelfs het verlies ervan en mogelijk werkloosheid. MVO heeft betrekking op de sociale en ecologische impact van het ondernemingshandelen. De onderneming dient daarbij een balans te vinden tussen de eisen en behoeften van haar verschillende stakeholders, op een voor alle partijen aanvaardbare wijze. Daarbij gaat het niet alleen over externe effecten van het ondernemen maar ook over het op een sociaal verantwoorde wijze managen van relaties en veranderingen *binnen* de organisatie.

Dat medewerkers moeten worden gezien als belangrijke stakeholders wordt onder meer verwoord door de Sociaal Economische Raad (SER) die het handelen als ‘goed werkgever’ benoemt als een van de kernelementen van MVO. Het omvat volgens de Raad een HR-beleid dat medewerkers bewust de ruimte biedt om input te geven, dat een persoonlijke verantwoordelijkheid vooronderstelt en een antwoord geeft op de behoefte aan faciliteiten voor het verlenen van zorg (SER 2000).

*De verbindende factor
tussen outplacement en
MVO is het globalisering-
proces*

Andere bronnen noemen ook arbeidsrechten op de werkplek en het erkennen van de behoefte aan een 'helpende hand' in moeilijke tijden, inclusief op die momenten waarop de werkgever het zich niet meer kan permitteren aan de medewerkers een arbeidsplaats aan te bieden (Mackower, 1994, 168).

Onderzoeksvragen

De vraag die in deze bijdrage centraal staat is hoe ondernemingen reageren op deze nieuwe vereisten van maatschappelijke verantwoordelijkheid, met betrekking tot outplacement. Deze vraag kan in vijf deelvragen nader worden gespecificeerd:

1. Wat is de gepercipieerde verhouding tussen MVO en outplacement?
2. Wat is de gepercipieerde verantwoordelijkheidsverdeling tussen werkgever en werknemer?
3. Wat is de gepercipieerde verantwoordelijkheid van andere stakeholders (zoals overheid en vakorganisaties)?
4. Welke aspecten van organisatierechtvaardigheid zijn bij outplacement van belang?
5. Wat is de rendabiliteit van outplacement? Welke zakelijke baten kunnen aan outplacement worden toegeschreven?

Methodologie en dataverzameling

Om deze vragen te beantwoorden is een onderzoek uitgevoerd door middel van semi-gestructureerde interviews met dertien strategische General Managers en HR-Managers uit België (7), Nederland (4) en Duitsland (1). Zij zijn gekozen op grond van hun vernieuwende standpunten en de strategische breedte van hun opvattingen ten aanzien van de rol van het menselijk kapitaal in organisaties. De deelnemende bedrijven waren: Akzo-Nobel, BBL, Centea, Ford Motor Company, Fortis, Heineken International, Johnson & Johnson, KPN, Siemens, Stork, Umicore, Hypo Vereinsbank. De organisaties werden uitgekozen voor het onderzoek op grond van twee mogelijke criteria: enerzijds betrokkenheid bij groot-schalige reorganisaties en massa-outplacement, anderzijds hun reputatie als excellente werkgever en ervaring met individuele outplacement. De nadruk op België en Nederland in de dataverzameling hangt samen met het feit dat deze twee landen binnen Europa vooroplopen als het gaat om de ontwikkeling en implementatie van outplacement. Ook zijn de wettelijke kaders en de multi-partijenovereenkomsten in deze landen ver ontwikkeld, vergeleken met andere Europese landen (Kieselbach, 2006, 125-127).

De respondenten werden op hun kantoor bezocht en het interview duurde gemiddeld 90 minuten. Alleen het Duitse interview werd telefonisch afgenomen. De interviews werden gehouden in het jaar 2003.

In verband met afspraken over vertrouwelijkheid zijn de gegevens in dit onderzoek niet herleidbaar tot de individuele deelnemende bedrijven.

Outplacement als vorm van maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen

MVO wordt van een onderneming verwacht teneinde een *'licence to operate'* te verwerven. Het is volgens de opvattingen van de respondenten geen gril of hype, maar wordt gezien als een geïntegreerd element in de ondernemingsstrategie. De onderneming vormt een open interactiesysteem met haar sociale omgeving en MVO is een middel om deze interactie goed te laten verlopen. Motieven die in de interviews werden aangevoerd om maatschappelijk verantwoord te ondernemen liepen uiteen van de promotie van sociaal kapitaal (reputatie, vertrouwen) tot een verwijzing naar de organisatiecultuur en de waarden van de organisatie. Ook werden persoonlijke morele overtuigingen genoemd, alsmede de erkenning dat van een onderneming heden ten dage wordt verwacht dat zij zich als een goede *'corporate citizen'* gedraagt (Jeurissen, 2004). Managers zijn zich ervan bewust dat zij een belangrijke rol spelen in de samenleving, dat zij actief richting moeten geven aan hun onderneming en dat zijn hun medewerkers door deze nieuwe tijd van ultraconcurrentie heen moeten voeren. Outplacement helpt hen daarbij en wordt gezien als een nieuwe manier om MVO praktisch in te vullen.

Vanuit het perspectief van de onderneming als open sociaal systeem impliceert MVO ook een verantwoord ontslagbeleid, want men is zich ervan bewust dat de kosten van de toenemende concurrentie niet zonder meer op de schouders van medewerkers kunnen worden afgewenteld. Ondernemingen voelen een verantwoordelijkheid voor het geven van een of andere vorm van ondersteuning aan hun medewerkers, preventief en/of in de afwikkeling van de reorganisatie, opdat ze deze nieuwe situatie aan zullen kunnen.

Dit laatste geeft aan dat outplacement niet als een geïsoleerde activiteit dient te worden beschouwd, maar moet worden gezien als een van de HR-instrumenten binnen de 'permanente reorganisatie' waarin ondernemingen zich bevinden. Het werd door de respondenten dan ook spontaan in verbinding gebracht met de grotere problemen van flexibiliteit, inzetbaarheid en functieverandering. Outplacement werd derhalve gezien als één element in een keten van onderling verbonden maatregelen die vraag en aanbod van arbeid, zowel kwantitatief als kwalitatief, zowel binnen als buiten de onderneming, reguleren. Eigenlijk is outplacement een noodmaatregel. Uiteindelijk gaat het om de employability van de medewerkers. Als medewerkers employable zijn, vinden zij zélf hun weg op de arbeidsmarkt. Ze hebben geen intensieve outplacement meer nodig. Outplacement dient dan ook te worden gezien als een onderdeel

van een bredere strategie die ook zaken omvat als training en opleiding, persoonlijke ontwikkelingsplannen, zelfbeoordeling en taakrotatie.

De conclusie mag zijn dat voor de ondervraagde respondenten outplacement duidelijk met het MVO-concept is verbonden. Managers vinden dat het beschikbaar stellen van outplacementfaciliteiten deel uitmaakt van een bredere verantwoordelijkheid om (ex-)medewerkers te helpen om te gaan met de nieuwe flexibiliteit en met risico's die de economische ontwikkelingen van een globaliserende wereld van hen eist. Deze veralgemeniseerde verantwoordelijkheid impliceert tevens het bevorderen van de kwalitatief hoogwaardige en brede inzetbaarheid van medewerkers (employability) en het begeleiden van medewerkers in carriëreveranderingen.

Gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer

De geselecteerde managers werd ook gevraagd in hoeverre de verantwoordelijkheid voor outplacement een gedeelde verantwoordelijkheid is van de werkgever en de werknemer. Wie achten zij het meest verantwoordelijk en waarom?

Ondanks de opvatting dat outplacement deel uitmaakt van MVO, was het merendeel van de respondenten er toch van overtuigd dat de medewerker primair zélf verantwoordelijk is voor de eigen inzetbaarheid en voor het succes van outplacement. Hier geldt het spreekwoord dat men een paard wel naar de trog kan leiden, maar niet kan dwingen te eten. Het succes van outplacement ligt primair in de bereidheid tot verandering van het individu, van diens opvattingen, houding en gedrag. De werkgever heeft daarover geen directe controle en kan daarop derhalve geen bepalende invloed uitoefenen. Werknemers mogen ook niet worden gestimuleerd om de houding aan te nemen van een passief slachtoffer. Van hen wordt een actieve houding verwacht in het verwerven van nieuwe vaardigheden en het zoeken naar nieuwe functies, binnen of buiten de onderneming.

Hoewel de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer voorop wordt gesteld, is het volgens de geïnterviewden wel degelijk de verantwoordelijkheid van de werkgever om werknemers te ondersteunen bij de uitdaging om te investeren in een bredere inzetbaarheid.

De onderneming dient de werknemers goed voor te lichten over de mogelijkheden en grenzen van outplacement, en dient een belangrijke rol te spelen in het stimuleren en faciliteren. De taak van het management is vooral het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker. Dit is een enigszins paradoxale doelstelling, omdat juist te veel bemoeienis van de kant van het management de gevoelde

*Als medewerkers
employable zijn, vinden
zij zélf hun weg op de
arbeidsmarkt*

verantwoordelijkheid van de medewerker wegneemt. Medewerkers gaan dan een afwachtende houding aannemen, waarin zij primair het management verantwoordelijk houden.

Samenvattend komen we tot de volgende verantwoordelijkheden van het management ten aanzien van inzetbaarheid en outplacement:

- De werkgever is verantwoordelijk voor preventieve maatregelen gericht op het bevorderen van het bewustzijn bij de medewerkers en het stimuleren van inspanningen van de werknemer om te investeren in toekomstige inzetbaarheid.
- Ook mag van de werkgever worden verwacht dat deze vroegtijdig inzicht verwerft in de ontwikkelingen van de werkgelegenheid binnen de organisatie en in de mogelijkheden van individuele medewerkers om ook in de toekomst een bijdrage te blijven leveren. Hij dient dit ook met de medewerkers, collectief en individueel, te delen. Daarmee zou door gerichte initiatieven ten aanzien van een verbetering van de inzetbaarheid, ontslagen kunnen worden voorkomen.
- Als outplacement aan de orde is heeft de werkgever de verplichting adequate ondersteuning te geven, onder voorwaarde van een actieve houding van de medewerker, die als eerstverantwoordelijke kan worden aangemerkt. Tijdige en duidelijke informatie over de ontslagsituatie is cruciaal. Als medewerkers niet precies weten wat er met hun baan gebeurt, zullen ze eerder een passieve en afwachtende houding aannemen.
- Na ontslag blijft die verantwoordelijkheid bestaan, tot een nieuwe baan is gevonden. Maar ook hier geldt weer de vooronderstelde actieve betrokkenheid van de medewerker. Eigen motivatie is cruciaal.

Verantwoordelijkheid gedeeld met andere betrokken partijen

Zijn er nog andere partijen verantwoordelijk voor outplacement, als een instrument om de sociaal-economische gevolgen van flexibilisering en globalisering op te vangen? MVO is geen eenrichtingsverkeer van verantwoordelijkheden richting de onderneming. Maatschappelijke vraagstukken hebben vaak meerdere eigenaren, en vragen om de samenwerking van meerdere partijen. De onderneming die door belanghebbenden op haar verantwoordelijkheden wordt aangesproken, kan op haar beurt ook deze belanghebbenden aanspreken. Dat gebeurt al bij het fileprobleem, bij de aanpak van criminaliteit en het groeiende probleem van het overgewicht. Ondernemingen, de overheid en andere partijen zijn hier op elkaar aangewezen en hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit vraagt om een maatschappelijke dialoog over zaken van het algemeen belang, waaraan alle betrokken partijen deelnemen. Een term die in dit verband geregeld opduikt is de *'civil society'*: de samenleving van mondig burgers en hun organisaties, die samen de verantwoordelijkheid nemen, ieder vanuit hun eigen invalshoek, om actief bij te dragen aan

de aanpak van maatschappelijke problemen en de maatschappelijke ontwikkelingen in goede banen te leiden. Van Luijk stelt dat de inbreng van het bedrijfsleven in de civil society dient te wordt gedragen door een 'participatieve ethiek', die hij als volgt toelicht:

"Het is (...) niet meer dan redelijk dat dié participatieve arrangementen die een reële bijdrage vormen aan de behartiging van het algemeen belang, als een *collectieve verantwoordelijkheid* rusten op *alle deelnemers* aan het maatschappelijk verkeer. Zeker, een collectieve verantwoordelijkheid is niet individueel afdwingbaar, een individu of een onderneming kan niet worden aangesproken op elk project waaraan hij of zij een bijdrage zou kunnen leveren. Maar als een individu of een onderneming zich *in geen enkel geval* laat aanspreken, zich stelselmatig onttrekt aan *elke participatie*, maakt hij of zij zich schuldig aan moreel verzuim."

In hoeverre erkennen de geïnterviewde managers een participatieve ethiek als het gaat om de outplacement? Ten aanzien van die verdeling van verantwoordelijkheid voor outplacement tussen de verschillende stakeholders, zoals overheid, vakorganisaties en de bedrijven, liepen de opvattingen van de respondenten uiteen. Er werd weliswaar voor elk van de genoemde instituties een rol gezien en er werd aangegeven dat samenwerking de effectiviteit van outplacement zou kunnen vergroten, maar wat die rol zou moeten zijn, daarover was geen consensus.

Op de eerste plaats werd aangegeven dat bedrijven zelf hun verantwoordelijkheid dikwijls ontliepen door jonger personeel te prefereren boven ouderen. Lijnmanagers reageren niet altijd enthousiast op voorstellen van HR-afdelingen om oudere werknemers aan te nemen die boventallig zijn geworden binnen de eigen organisatie.

Opvattingen over vakorganisaties waren gemengd, ofschoon de positieve waardering voor hun rol domineerde. Daarbij dient te worden aangetekend dat er hier een mogelijk cultuurverschil speelde tussen de Nederlandse en Belgische managers. Deze laatsten zagen de rol van de vakorganisaties vooral in het verdedigen van de rechten van werknemers en minder in het samenwerken bij het ontwikkelen van HR-beleid. In Nederland is de samenwerking met de vakbonden dikwijls erg nauw. Deze coöperatieve rol werd vaak cruciaal genoemd bij het welslagen van reorganisaties. De bijdrage van de werknemersorganisaties was zowel operationeel als legitimerend. Het tijdig in het proces betrekken van de vakbonden en de ondernemingsraad helpen om het vertrouwen en de motivatie van medewerkers te verhogen.

Door sommige managers werd de rol van de overheid, door haar aandacht voor de bescherming van werknemers, als belemmerend ervaren bij outplacement. Daarnaast zou de overheid wel een belangrijke stimule-

rende functie kunnen vervullen op langere termijn, met name bij het bewust maken van jongeren voor de verantwoordelijkheid van de eigen inzetbaarheid en bij het stimuleren van het volgen van onderwijs.

We mogen op grond van de veelheid aan antwoorden constateren dat de verdeling van verantwoordelijkheden en samenwerkingsmodellen bij outplacement nog weinig is uitgekristalliseerd. Maar de noodzaak tot samenwerking werd door allen wel onderstreept. Het maatschappelijk hanteerbaar maken van de wispelturige vraag naar arbeid dient in een gedeelde verantwoordelijkheid van sociale partners te worden opgevangen.

Rechtvaardigheid is een belangrijke dimensie van het MVO-concept

Outplacement en rechtvaardigheid

Medewerkers zijn makkelijker bereid om beslissingen over hun baan te accepteren als ze deze ook als rechtvaardig en billijk ervaren (Beugre, 1998; Sheppard et al., 1992). Rechtvaardigheid is ook een belangrijke dimensie van het MVO-concept, ofschoon weinig MVO-literatuur, die veelal van praktische aard is, zich expliciet met dit begrip bezighoudt. Het begrip rechtvaardigheid komt nadrukkelijk wel in de literatuur over bedrijfsethiek aan de orde. Velasquez (1992, 89), rekent de rechtvaardigheidsproblematiek tot de kern van de bedrijfsethiek.

Rechtvaardigheid kan worden onderscheiden in drie aspecten: *verdelende*, *procedurele* en *interactionele* rechtvaardigheid.

Verdelende rechtvaardigheid refereert aan de verdeling van de maatschappelijke kosten en opbrengsten, relatief tot de verschillen in input. Hoe worden de maatschappelijke baten en lasten verdeeld? Ten aanzien van outplacement bijvoorbeeld gaat het hierbij om de vraag wie ontslagen wordt en wie welke ondersteuning krijgt bij outplacement.

Procedurele rechtvaardigheid betreft de proceselementen in outplacement, zoals de procedurele zorgvuldigheid (je houden aan gemaakte afspraken) en de mate waarin medewerkers de mogelijkheid bezitten tot inbreng in de besluitvorming of toegang tot relevante informatie.

Interactionele rechtvaardigheid heeft betrekking op de ervaren billijkheid in de persoonlijke behandeling binnen het outplacementproces. Een belangrijk aspect daarbij is de vorm en inhoud van de communicatie ten aanzien van de redenen voor ontslag en outplacement. We hebben de respondenten gevraagd naar hun opvatting ten aanzien van rechtvaardigheid en billijkheid binnen het outplacementproces, gespecificeerd langs de drie genoemde dimensies.

Verdelende rechtvaardigheid

Dit aspect van het begrip rechtvaardigheid is zonder twijfel de meest klassieke opvatting van het begrip en gaat terug tot Aristoteles. Om de

respondenten echter niet te belasten met filosofische formuleringen, hanteerden wij in de interviews een ‘common sense’ begrip van verdelende rechtvaardigheid. We vroegen concreet: ‘Hoe belangrijk is, naar uw mening, een faire behandeling bij reorganisaties en ontslag?’ Deze vraag ontlokte respondenten inderdaad uitspraken over opvattingen en houdingen ten aanzien van verdelende rechtvaardigheid, zoals de verhouding tussen input versus output en andere selectie- en evaluatiecriteria. Voordat zij die vraag beantwoordden hadden de managers er behoefte aan zelf te definiëren wat zij in dit verband onder ‘fair’ verstonden. Door sommigen werd daarvoor de Gouden Regel van de ethiek als definitie gekozen ‘behandel anderen zoals jij wilt dat anderen jou behandelen’. Een andere manager zei ‘dat recht moest worden gedaan aan de grote bijdrage van de betrokkene aan de onderneming’. Een derde zei dat voor hem rechtvaardigheid betekende ‘het selecteren van mensen voor ontslag op een wijze die je kunt uitleggen’. Al deze definities zijn sterk gericht op het concept van verdelende rechtvaardigheid.

Het meest saillante aspect dat naar voren kwam bij de beantwoording was iets dat onderbelicht blijft in de literatuur over organisatie-rechtvaardigheid. Het betreft de behoefte om allereerst een overtuigende rechtvaardiging te hebben voor de reorganisatie zélf. We kunnen hier een theoretische parallel trekken met de ethiek van de oorlogsvoering waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de rechtvaardiging van de oorlog zelf en de praktijk van een rechtvaardige oorlogsvoering (*ius ad bellum, ius in bello*: Walzer, 1977). Meerdere managers wezen op de noodzaak van het hebben van een ‘overtuigend verhaal’ dat voor acceptatie door de medewerkers voor de reorganisatie zelf zou moeten zorgen. Een rechtvaardiging van de ontslagsituatie zou kunnen worden geformuleerd in de vorm van verdelende rechtvaardigheid, bijvoorbeeld het collectieve belang van het overleven van de onderneming, versus de behoefte van sommige medewerkers om hun baan te behouden. Soms is het juist om een deel(belang) op te offeren om het geheel te doen overleven. Medewerkers dienen daarvan te worden overtuigd.

Alle ondervraagden meenden dat rechtvaardigheid bij herstructureringen en ontslagen evident van groot belang is. Rechtvaardigheid werd van belang geacht met betrekking tot de reputatie van de onderneming in de markt, en vooral met betrekking tot de loyaliteit van de overblijvende medewerkers. Ook het eigen rechtvaardigheidsgevoel werd naar voren gebracht als reden waarom rechtvaardige outplacementplannen belangrijk zijn. Managers vinden het ook gewoon een vorm van morele plicht om zorgvuldig en fatsoenlijk te opereren in de moeilijk situatie van collectief ontslag.

Procedurele rechtvaardigheid: heldere afspraken maken

Het zorgvuldig opvolgen van de vastgestelde selectieprocedures is een in de interviews vaak genoemde voorwaarde voor goed outplacement. De meeste respondenten waren het erover eens dat er heldere en objectieve regels en criteria dienden te zijn voor de selectie van medewerkers die in aanmerking zouden moeten komen voor ontslag. Bijvoorbeeld senioriteit of het volgen van wettelijke voorschriften hieromtrent. Willekeur, of de schijn daarvan, diende te worden vermeden. 'Alleen als het objectief is kan het worden verdedigd', zei een manager. Algemene regels kunnen echter een dilemma creëren omdat ze niet altijd recht doen aan specifieke gevallen.

Alle managers zeiden ook dat zij medewerkers bij de uitvoering van reorganisaties betrokken, maar ze verschilden nogal in hun mening over het belang en de haalbaarheid ervan. Betrokkenheid van medewerkers betekende veelal dat praktische alternatieven werden bediscussieerd. De gesprekken gingen dan over de aard van te treffen voorzieningen, zoals training, en hoe medewerkers zich zouden moeten aanpassen. Rechtvaardigheidsoverwegingen als zodanig voor betrokkenheid van medewerkers waren daarbij niet dominant. Het werd niet gezien als een principekwestie dat medewerkers een recht hadden op inspraak bij outplacement. De redenen om medewerkers inspraak te geven waren veel meer pragmatisch.

Procedurele rechtvaardigheid blijkt belangrijk voor het behoud van legitimiteit in een veranderende organisatie. Regels dienen in beginsel strikt te worden toegepast, procedures zijn rechtvaardig of niet, een tussenweg is er niet. Bij het betrekken van medewerkers bij de uitvoering blijkt het echter toch mogelijk de regels genuanceerder toe te passen. Alleen rechtvaardige procedures zijn aan medewerkers uit te leggen en alleen die kunnen effectief worden uitgevoerd.

*Bij herstructureringen
is het recht op informatie
een van de kernrechten
van werknemers*

Interactionele rechtvaardigheid; het recht van werknemers op informatie

In dit verband is de kwaliteit van de informatie zoals die aan werknemers wordt gegeven van belang. Volgens Werhane (1988) is het recht op informatie een van de kernrechten van werknemers bij herstructureringen. Wij stelden aan de managers de vraag: 'Tot op welke hoogte dienen organisaties hun werknemers te informeren over reorganisaties en de mogelijke onzekerheid ten aanzien van het behoud van banen?' In dit geval waren de antwoorden meer ingegeven door ethische overwegingen dan in het geval van de hiervoor behandelde procedurele rechtvaardigheid. Werknemers hebben naar hun opvatting *recht* op tijdige en volledige

informatie over een reorganisatie. Ze hebben die informatie ook nodig om hun eigen legitieme belang veilig te stellen en zich vroegtijdig aan te passen aan de veranderingen die zouden kunnen komen.

Managers hadden daarbij niet alleen ethische overwegingen, ook pragmatische overwegingen speelden een rol. 'Mensen die in een bedrijf werken hebben al heel snel door wanneer het slechter gaat. Bij een terugval in de orders nemen geruchten al snel toe en beginnen werknemers zich zorgen te maken.' Het is belangrijk dit vóór te zijn met tijdige en open communicatie. Wees duidelijk over wat er gaat gebeuren en hou je aan je afspraken. Dit laatste wordt gezien als een van de belangrijkste succesfactoren van een reorganisatie. Managers vinden het geven van informatie over een reorganisatie zelfs belangrijker dan de betrokkenheid van werknemers bij de reorganisatie. Wanneer ontslagen onvermijdelijk zijn, dan zijn werknemers ook wel zo realistisch om zich in het onvermijdelijke te schikken. Maar dat inzicht vereist wel volledige geïnformeerdeheid en het voorkomen van achterdocht (Waterman & Collard, 1994).

Excursie: Humaan ontslaan

In verband met de procedurele rechtvaardigheid is het van belang om stil te staan bij de ethiek van de ontslagafwikkeling. In het boek *Humaan ontslaan* van Frans Wuijts (2007) is hier het nodige over geschreven. De belangrijkste morele vuistregels voor een werkgever jegens een werknemer bij de aanzegging en uitvoering van een ontslag zijn:

- Het ontslag moet worden aangezegd door een daartoe bevoegde en bekwame lijnmanager of personeelsfunctionaris. Hier ligt een eerste belangrijke taak voor de personeelsafdeling: bereid managers die zelf de ontslaggesprekken voeren goed voor.
- Medewerkers moeten deugdelijk en volledig worden geïnformeerd over de achtergronden en aanleiding tot het ontslag, de te volgen procedure en hun rechten en plichten in verband met het ontslag.
- Bescherm het recht op privacy van de medewerkers die worden ontslagen.
- Op een door de medewerker schriftelijk bij de onderneming ingediende klacht over onzorgvuldige, onbillijke of onjuiste behandeling tijdens het ontslagproces wordt door de betrokken onderneming binnen een redelijke termijn schriftelijk gereageerd.

Werknemers die ontslag boven het hoofd hangt, hebben recht op informatie. Dat recht hebben ze om hun eigen belangen zo goed mogelijk te kunnen beschermen in deze noodsituatie. Alleen goed geïnformeerde werknemers kunnen immers tijdige en juiste maatregelen treffen om een mogelijk ontslag het hoofd te bieden. Managers hebben soms de neiging om informatie over reducties van arbeidsplaatsen zoveel mogelijk voor zich te houden, want dat geeft anders maar onrust. Inder-

daad moeten werknemers niet onnodig worden verontrust met allerlei schetsen en plannen die nog alle kanten op kunnen. Maar zo gauw er enige duidelijkheid is bij het management, is het zaak om werknemers zo snel mogelijk op de hoogte te stellen. De personeelsfunctionaris zou erop moeten toezien dat dit gebeurt.

Wuijts bepleit een ontwikkelingsgerichte visie op ontslag. Het ontslag als een einde dat ook een nieuw begin is in iemands leven. Dat is een humanistische benadering van het employability-denken: de menselijke ontwikkeling is waar het om draait. In de onderhandelingen over het ontslag zou de ontwikkeling van de werknemer centraal moeten staan, meer dan de financiële regeling die aan het ontslag vastzit. Voor outplacement geldt heel sterk dat 'onbekend maakt onbemind'. Wie kan kiezen tussen de zak met geld en outplacement kiest vaak voor het eerste. Logisch misschien, want het geld ligt binnen handbereik en het outplacement-traject betekent op weg gaan naar het onbekende. Medewerkers blijven het liefst in de *comfort zone*. Begrijpelijk, maar niet verstandig. Mensen die met succes een outplacementtraject hebben doorlopen, beschrijven het als een positieve ervaring. Vaak zijn ze met hun nieuwe baan zelfs meer tevreden dan met de oude.

Rendabiliteit: de zakelijke baten van outplacement

Peter Drucker zei ooit: *'The proper "social responsibility" of business is (...) to turn a social problem into an economic opportunity'* (Drucker, 1984). Binnen het wetenschappelijk onderzoek naar maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) bestaat een groeiende belangstelling voor de relatie tussen MVO en rendabiliteit. Loont MVO? Uit een meta-analyse door Orlitzky et al. (2003) bleek dat er sinds 1970 niet minder dan 400 artikelen zijn verschenen die deze relatie kwantitatief onderzochten. Het aantonen van deze samenhang is in twee opzichten van belang. Enerzijds opent het nieuwe mogelijkheden voor optimalisatie binnen ondernemingen: MVO kan de rendabiliteit van een bedrijf verbeteren. Anderzijds geeft het een steun in de rug aan het MVO, onder het motto 'wie goed doet, goed ontmoet' (Jeurissen et al., 2006).

*Goed outplacement legt
het bedrijf geen windeieren*

In het denken van de geïnterviewde managers over outplacement is deze zakelijke MVO-logica ook aanwijsbaar. Goed outplacement legt het bedrijf geen windeieren. Intern worden met name de positieve effecten van outplacement op de 'overlevenden' van een ontslagronde hoog gewaardeerd. De onderneming geeft met een goed outplacementbeleid aan dat er respect en zorg is voor de medewerkers. Werknemers die minder angstig zijn, maar vol zelfvertrouwen, presteren beter. Vooral voor lijnmanagers is dit een belangrijk positief resultaat van outplacement. Andere, bijkomende zakelijke voordelen die werden

genoemd waren de positieve invloed op de sfeer binnen de onderneming, op de flexibiliteit van de onderneming en op de reductie van angst in de organisatie. Outplacement is dus niet alleen maar kostbaar, het is ook goed voor de werkgever.

Ook de externe effecten van outplacement, bijvoorbeeld ten aanzien van de reputatie van de onderneming, worden belangrijk gevonden. Dit kan zowel de reputatie zijn in de ogen van de ontslagen medewerker als die op de arbeidsmarkt. Een onderneming die wordt gezien als een 'goed werkgever' met een goed HR-beleid, heeft een voorsprong op de arbeidsmarkt. Een van de managers citeerde een joods gezegde: 'het slechtste aan de zonde is dat het jou tot zondaar maakt'. Een medewerker die onheus wordt behandeld maakt die onderneming tot een slechte werkgever, en dat moet je zien te voorkomen.

Onderhuids scheen in sommige antwoorden van managers door dat het niet alleen maar om eigenbelang gaat als outplacement aan de orde is. De voordelen laten zich niet altijd calculeren. Eén manager gaf aan dat een succesvol outplacementproject hem 'een goed gevoel' gaf. Deze verwijzing naar een deontologische ethiek (volg het morele principe ongeacht de kosten) wordt echter zeker niet door alle respondenten gedeeld. Outplacement blijft een zakelijk instrument, dat in een hyperflexibele wereldeconomie evenwel in toenemende mate een sociale functie heeft.

Conclusie

In dit onderzoek hebben we relatie tussen MVO en outplacement onderzocht onder een drietal opzichten: verantwoordelijkheid, rechtvaardigheid en rendabiliteit. Wanneer we outplacement opvatten als een aspect van MVO, dan is het van belang dat men in het bedrijfsleven onderschrijft dat outplacement een verantwoordelijkheid van de onderneming is, dat het rechtvaardig moet worden uitgevoerd en dat het ook rendabel moet zijn. De belangrijkste conclusie is dat de geïnterviewde managers deze relatie erkennen, en dat zij de kenmerken van verantwoordelijkheid, rechtvaardigheid en rendabiliteit alle onderschrijven. Ondernemingen erkennen een verantwoordelijkheid voor outplacement. Die verantwoordelijkheid dragen ze samen met andere partijen in de samenleving, al is de precieze onderlinge verdeling van de verantwoordelijkheid nog niet uitgekristalliseerd.

Het onderzoek laat ook zien dat outplacement door managers erg pragmatisch wordt benaderd. De geïnterviewde managers zijn wars van dogmatiek of ideologie inzake outplacement. Alleen in zoverre outplacement helpt om de doelen van het management en de onderneming te realiseren, wordt het omarmd. Dit betekent niet dat achter de zorg voor

outplacement in bedrijven geen motieven van maatschappelijke verantwoordelijkheid liggen, integendeel. MVO wordt zelf gedragen door een combinatie van morele en zakelijke motieven. Dit wordt uitgedrukt in de beroemde slogan van de 'win-win', of het 'doing well by doing good'. Ook dit onderzoek illustreert dat het niet zinvol is om uit te gaan van een scherpe conceptuele tegenstelling tussen winst en verantwoordelijkheid. De werkelijkheid wordt meer recht gedaan door uit te gaan van gemengde motieven van bedrijven, waarbij ondernemingen hun morele verantwoordelijkheid zien in het perspectief van hun zakelijke belangen en hun zakelijke belangen definiëren in relatie tot hetgeen moreel wenselijk is. Het scherpe onderscheid tussen eigenbelang en ethiek vervaagt daardoor.

SUMMARY

Outplacement as a form of Corporate Social Responsibility

This paper looks at the responsibility of companies for outplacement from the perspective of corporate social responsibility (CSR). We examine how companies respond to the new demands for social responsibility with respect to outplacement. Are they receptive to the idea that managing the career transitions and outplacement of their employees forms part of their social responsibility? How do they view partnerships and shared responsibility with other stakeholders in this respect? What justice issues are involved in outplacement and what are motivations for business to provide outplacement services to their employees? Based on the results of 13 interviews with strategic and HR managers, the empirical answers to these questions support the view that outplacement can be seen as an element of CSR.

Literatuur

- Albert, M. (1992). *Kapitalisme contra kapitalisme*. Amsterdam: Contact.
- Beugre, C. (1998). *Managing fairness in organizations*, New York: Praeger.
- Cropazano, R., Z. Byrne, R. Bobocel & D. Rupp (2001), Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 164-209.
- Drucker, P. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 2, 53-63.
- European Commission (2007). *Towards common principles of flexicurity: More and better jobs through flexibility and security*. Brussels: European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.

- Jeurissen, R. (2004). Institutional conditions of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 53, 1, 87-96.
- Jeurissen, R., (red.) (2009). *Bedrijfsethiek: Een goede zaak*. 7e dr. Assen: Van Gorcum.
- Jeurissen, R., A. Pater & R. Cappon (2006). De zakelijke baten van verantwoord ondernemen. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 51, 213-235.
- Kaptein, M. & R. van Tulder (2002). Noodzaak van en eisen aan stakeholderdialoog. *Civis Mundi*, 41, januari, 23-28.
- Kieselbach, Th., Ed. (2006). *Social convoy in enterprise restructuring: Concepts, instruments and views of social actors in Europe*. München: Rainer Hampp.
- Kieselbach, Th. & S. Mader (2002). Occupational Transitions and Corporate Responsibility in Layoffs: A European Research Project (SOCOSE). *Journal of Business Ethics*, 39, 1/2, 13-20.
- Mackower, J. (1994). *Beyond the bottom line: Putting social responsibility to work for your business and the world*. New York: Simon and Schuster.
- SER/Sociaal-Economische Raad (2000). *De winst van waarden : Advies over maatschappelijk ondernemen*. Den Haag: SER.
- Sheppard, B., R. Lewicki & J. Minton (1992). *Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. Oxford: MacMillan.
- Velasquez, M. (1992). *Business ethics: Concepts and cases*, 3rd ed. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Walzer, M. (1977). *Just and unjust wars*, New York: Basic Books.
- Waterman, J. & B. Collard (1994). *Toward a career resilient workforce*. Harvard Business Review, July-August, 87-95.
- Werhane, P. (1988). Two ethical issues in takeover and mergers. *Journal of Business Ethics*, 7, 41-45.
- Werhane, P. (2006). Outplacement and its importance for employment stability. In: Th. Kieselbach (red.). *Social convoy in enterprise restructuring: Concepts, instruments and views of social actors in Europe* (220-223). München: Rainer Hampp.
- Wuijts, F. (2007). *Humaan ontslaan: Over de noodzakelijke humanisering van ontslagprocessen in organisaties*. Apeldoorn: Spinhuis.