
Woord vooraf

Na een aantal jaren werken, viel me de complexiteit van integratie van een werknemer in een bedrijf, sterk op.

Niet enkel de complexiteit, maar tevens het soms mislukken ervan. Dit veruiterlijkt zich in verschillende vormen: weggepromoveerde medewerkers, het niet invullen van beloofde of vermeende loopbaanperspectieven, de discrepantie tussen persoonlijke ambities en de reële loopbaanontplooiing, wat sommigen aanspoort tot het volgen van avondcursussen, enz.

Ik raakte geïnteresseerd in de menselijke factor van het bedrijfsleven.

Maar wat hield dit nu juist in?

Via tal van seminaries kreeg ik hiervan een duidelijker beeld, maar dan van een andere zijnde: de onderneming, haar Credo en haar personeelsbeleid.

Meteen was de interesse aangewakkerd.

Situaties die in een organisatie bron van spanningen zijn, zullen altijd blijven voorkomen. Interessanter is hoe ze kunnen worden aangepakt.

In dit tijdperk van ongeziene evoluties, ICT-technologie, Corona, thuiswerk, waarin een ongeziene flexibiliteit verwacht wordt, zijn begrippen als counseling, mind-fullness, loopbaan heroriëntering, burn out, ... aanwezig en dienen niet genegeerd.

Nodig is ze onder ogen te zien, kritisch te benaderen en te bewaken.

Zo ook de loopbaan, je eigenste ik, je waarden, je work-life balance.

In dit boek wordt deze materie, inplacement als begrip in het hedendaags personeelsbeleid verder uitgediept.

Op zich omhelst het programma het op zoek gaan naar je nieuwe wensen en kunnen, op basis van een uitgebreid zelfonderzoek.

Niet enkel kennen en kunnen wijzigen maar ook je aspiraties en je situatie (familiaal, geografisch, financieel, ...), en dit niet enkel van jezelf, maar vaak ook van de organisatie waarin je werkt.

Belangrijk is dit te bewaken, om vastlopen te vermijden.

In dit open tijdperk van Me Too, social media, internetinformatie die overal beschikbaar en toegankelijk is, bespreekbaarheid en openheid en onderscheiden van emotionele intelligentie, ... Wel: wat weerhoudt een “gezonde geest in een gezond lichaam” ervan om zichzelf op geregelde basis jezelf te counselen? Een kritisch zelfonderzoek, het leiden van je eigen loopbaan, het voorkomen van “vastzitten komen te zitten”.

En juist dit is de reden voor het ontstaan van dit boek. Het “open” stellen van gevolgde methodieken en tests en werkwijzen

en beogen, de weg vrij te maken naar individuen die de moed en initiatief tonen om baas van zichzelf te zijn.

Ironie van het lot, alle beschreven situaties, heb ik zelf doorgaan, of beter ondergaan, zonder zelf te beseffen dat ik ze ooit allen zo mooi beschreven had. Misschien als ik het werk meer als leidraad genomen had, had ik niet zoveel frustratie opgebouwd, eigenwaarde verloren om weer naar af te komen, en vooral misschien niet zoveel tijd verloren.

Vandaar een inzicht in de inzichten.

De geheimen uit de keuken worden zelden te grabbel gegooid.

Meer nog, het geheel, het alomvattende miste ik soms.

En dit is exact hoe dit boek opgevat dient te worden: een totaalpakket aan te reiken waardoor men zelf op zoek kan gaan, zelf zijn ik kan gaan ontdekken.

Ieder is een “type” niet enkel voor kleding of make up, maar ook naar persoonlijkheid toe:

Of zoals men zegt, voor elke gesloten deuren, gaan er 2 open,

Als ik dit kan bijdragen met dit boek, is mijn opzet gelukt !

In inplacement is ook woord: in place, dus niet enkel op de plaats zelf maar ook in de plaats van, van jezelf, van je innerlijke ik. Je hoeft niet buiten jezelf te gaan, eerder verinnerlijken.

Het boek biedt hiertoe niet enkel een spiegel van mogelijke probleemsituaties, maar tevens een aanzet tot het zelf sturen van

een eventuele loopbaan heroriëntering, met nodige tests. Ieder wenst toch het “right person on the right place”-gevoel, toch?

Inhoudstafel

| | |
|---|-----------|
| To do | 1 |
| Woord vooraf | 5 |
| Inhoudstafel | 9 |
| Inleiding | 17 |
| DEEL 1..... | 20 |
| Inleiding | 23 |
| 1. Wat is inplacement | 25 |
| 1. 1.1. Personeelsbeleid: evoluties en concept. | 25 |
| 1.1.1. Evoluties in personeelsbeleid,..... | 25 |
| 1.1.2. Conceptueel model van personeelsbeleid..... | 29 |
| 2. 1.2. Naar een definitie van inplacement. | 34 |
| 1.2.1. Probleemstelling | 34 |
| 1.2.1.1. Het probleem negeren | 35 |
| 1.2.1.2. Herplaatsen zonder meer | 36 |
| 1.2.1.3. Ontslag..... | 36 |
| 1.2.1.4. Outplacement..... | 40 |
| 1.2.2. Outplacement: bedenkingen | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 1.2.2.1. Bedenkingen | 47 |
| 1.2.3. Inplacement: begripsomschrijving..... | 51 |
| 3. 1.3. Inplacement binnen het personeelsbeleid. | 56 |
| 4. 1.4. Besluit | 58 |
| 2. De probleemsituatie. | 65 |
| 5. 2.1. Oorzaken | 67 |
| 6. 2.2. Relationale of interpersoonlijke moeilijkheden..... | 68 |
| 2.2.1. Karakteriële verschillen..... | 69 |
| 2.2.2. Worden gepasseerd of zich gepasseerd voelen..... | 72 |
| 2.2.3. Botsende culturen..... | 73 |
| 2.2.4. Rolspanning | 74 |
| 7. 2.3. Nieuwe technieken, producten en diensten. | 74 |
| 8. 2.4. Ongeschikt profiel..... | 76 |
| 2.4.1. Overpromotie | 76 |
| 2.4.2. Veranderde functie-inhoud | 80 |
| 2.4.3. Geen interesse | 81 |
| 2.4.4. Weigering van promotie | 82 |
| 2.4.4.1. De realistische persoonlijkheid..... | 85 |
| 2.4.4.2. De onderzoekende persoonlijkheid..... | 86 |
| 2.4.4.3. De artistieke persoonlijkheid..... | 86 |
| 2.4.4.4. De sociale persoonlijkheid..... | 87 |
| 2.4.4.5. De ondernemende persoonlijkheid..... | 87 |
| 2.4.4.6. De conventionele persoonlijkheid..... | 88 |
| 9. 2.5. Herstructurering | 94 |
| 2.5.1. Een persoonlijke aangelegenheid | 95 |
| 2.5.2. Kans op ontwikkeling | 97 |

| | |
|---|------------|
| 2.5.3. Scheppen van nieuwe mogelijkheden | 98 |
| 10. 2.6. Privé | 100 |
| 11. 2.7. Plateauing: vastlopen in de loopbaan..... | 102 |
| 2.7.1. Voortijdig vastlopen | 102 |
| 2.7.2. Inhoudelijk vastlopen | 104 |
| 2.7.3. Vastlopen in het leven | 105 |
| 12. 2.8. Probleemsituatie: uitdieping | 107 |
| 2.8.1. Potentieel Verwachtingen..... | 109 |
| 2.8.2. Potentieel Aspiraties | 110 |
| 2.8.3. Aspiraties Mogelijkheden..... | 111 |
| 2.8.4. Mogelijkheden Verwachtingen | 112 |
| 2.8.5. Mens Bedrijf | 114 |
| 13. 2.9. Besluit..... | 116 |
| 3. Het Programma..... | 120 |
| 14. 3.1. De probleemsituatie erkennen | 122 |
| 3.1.1. Probleemsignalisatie | 122 |
| 3.1.2. Voorstel tot programma | 122 |
| 15. 3.2. Zelfonderzoek | 125 |
| 3.2.1. Wat is een zelfonderzoek? | 125 |
| 3.2.2. Relevantie van het zelfonderzoek | 129 |
| 3.2.3. De begeleiding | 132 |
| 3.2.3.1. Begeleidingsmodel | 133 |
| 3.2.3.2. De rol van de consulent | 135 |
| 3.2.3.3. Methoden..... | 137 |
| 16. 3.3. Het eigenlijke zelfonderzoek. | 141 |
| 3.3.1. Potentieel | 143 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 3.3.1.1. | Potentieel is moeilijk achterhaalbaar | 143 |
| 3.3.1.2. | Methoden | 148 |
| 3.3.2. | Aspiraties | 154 |
| 3.3.2.1. | Relevantie van de aspiraties. | 155 |
| 3.3.2.2. | Methoden | 157 |
| 3.3.3. | Persoonlijkheid | 160 |
| 3.3.3.1. | Schein: Loopbaanankers | 161 |
| 1. | Begrip | 162 |
| 2. | 5 ankers | 165 |
| 3. | Voorbeelden | 170 |
| 4. | Organisatiecultuur | 172 |
| 5. | Bedenkingen | 180 |
| 6. | Samenvatting | 180 |
| 3.3.3.2. | Life orientation | 182 |
| 3.3.3.3. | Kernkwadrant | 184 |
| 1. | Kernwaarde | 184 |
| 2. | Kernkwadrant | 184 |
| 3. | Overkoepelende kernwaarde | 190 |
| 3.3.3.4. | Dubbel loopbaanpad | 190 |
| 17. | 3.4. Concretiseren van betekenisvolle objectieven..... | 193 |
| 18. | 3.5. Implementatie | 196 |
| 19. | 3.6. Besluit..... | 199 |
| 4. | Slotbedenkingen | 205 |
| 20. | 4.1. Intern of extern | 206 |
| 4.1.1. | Werking externe adviesbureaus..... | 206 |
| 4.1.2. | Intern of extern? | 208 |
| 4.1.2.1. | Intern | 208 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.2.1. Extern | 209 |
| 21. 4.2. Voorwaarden tot slagen | 211 |
| 4.2.1. Organisatorisch | 211 |
| 4.2.2. Persoonsgebonden | 214 |
| 22. 4.3. Effecten | 215 |
| 4.3.1. De werknemer | 216 |
| 4.3.2. De Organisatie | 219 |
| 23. 4.4. Besluit..... | 222 |
| 5. Besluit..... | 224 |
| Deel 2 methoden | 228 |
| Inleiding..... | 228 |
| 1. Loopbaangerichte Methoden | 237 |
| 24. Inleiding | 237 |
| 25. Werkwijze | 238 |
| 26. Loopbaanankers – E. Schein..... | 242 |
| 27. Persoonlijkheid – J. Holland | 255 |
| 1. Indeling | 255 |
| 2. RIASOC | 258 |
| 28. Interesse – E.K. Strong | 261 |
| 29. Loopbaan oriëntatie – M.J.A. Paffen | 264 |
| 30. Loopbaan oriëntatie - C.B. Derr..... | 271 |
| 2. Persoonsgerichte methoden | 285 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 1. | LIFe Orientation | 289 |
| 1. | Algemeen | 289 |
| 2. | Methode | 290 |
| 3. | Doel | 296 |
| 2. | KernWaarden | 300 |
| 3. | Kerkwadrant van Ofman | 302 |
| 1. | Kerkwadrant..... | 302 |
| 2. | Ons innerlijke | 305 |
| 4. | POP | 313 |
| 3. | Competenties - Vaardigheden | 319 |
| 1. | Inleiding | 319 |
| 2. | Indeling | 322 |
| 3. | Soft skills | 329 |
| 4. | Managementcompetenties | 336 |
| 4. | Lijsten | 348 |
| 1. | Kernwaarde..... | 349 |
| 2. | Kernkwaliteiten -Valkuil | 353 |
| 3. | Kerkwadrant | 370 |
| 5. | Management competenties..... | 374 |
| 6. | Competentielijst..... | 379 |
| 5. | Hulpmiddelen | 395 |

| | |
|--|-----|
| 1. Mindmap | 395 |
| 2. Moodboard | 398 |
| 3. Belangstellingsregistratie | 402 |
| 4. Realisatie | 410 |
| 7. Besluit | 412 |
| Deel 3 : bijlagen | 414 |
| 1. Lifo | 416 |
| 2. Riasoc | 418 |
| 3. Outplacement : wettelijk kader..... | 429 |
| 1. Inleiding | 429 |
| 2. Rechten..... | 431 |
| Ontslag..... | 431 |
| Medische overmacht | 433 |
| 3. Plichten | 434 |
| 4. Herstructurering..... | 435 |
| 5. Aanspreekpunten..... | 436 |
| Lijst afbeeldingen..... | 438 |
| Lijst oefeningen | 440 |
| Index | 442 |
| Besluit | 448 |

| | |
|--------------------------|------------|
| Referenties | 451 |
| end | 463 |

Inleiding

Heb je soms het gevoel? :

- Je werk haalt *energie* uit jezelf in plaats van energie aan jezelf toe te voegen. Je wil wel veranderen, maar weet niet hoe, wat, waar, wanneer,
- Je wil weer terug in jezelf geloven en durven uit te spreken wat je echt nodig hebt. Je terug op de kaart zetten.
Je hebt het gevoel geen baas meer te zijn van je eigen krachten, je wil terug een drijfveer
- Je wil beter weten wat je graag doet, wat je goed kan, wat je talenten zijn, je uniek maken, waarin je nog kan groeien, verder ontwikkelen. Wat je altijd al wou als kind. Een job die écht bij je past
- Het gras is niet altijd groener aan de overkant, maar het gaat erom hoe jij je gras graag ziet, jezelf graag ziet. Wat je moet koesteren. Maar ook wat je blinde vlekken zijn, je valkuilen. Hoe anderen jou ervaren.

- Je wil ontdekken wat je loopbaankoers is, waar je je anker kan en wil uitgooien.

Herken je dit? Ken je de gedachtenspingsels en vragen die door je hoofd kunnen schieten als het om werk gaat?

Lees dan zeker verder

DEEL 1

In dit eerste deel ligt de nadruk op het begrip inplacement. Na een begripsomschrijving, wordt voornamelijk verder ingegaan op situaties die een probleem tot goed functioneren in het huidige werk belemmeren. Zij worden naaldje draadje toegelicht.

Belangrijk is natuurlijk de persoon, als deel van een organisatie, van personeelsbeleid. Deze wordt dan ook vanuit verschillende invalshoeken belicht. Methoden tot zelfinzicht en zelfconcept, van waaruit men verder kan evolueren komen aan bod. Tevens als een aantal oefeningen hierop.

Het is aan de lezer, de voor hem toepasselijke methode op zichzelf toe te passen. Alzo verschaft het hem, tussen de regels toe, een nuttig instrumentarium naar het ontdekken van je eigenste ik. Immers, wil men veranderen, dan dient men zichzelf eerlijk te onderwerpen aan een zelfonderzoek.

Hoofdstuk 1 Inplacement

1.1 Inleiding

1.2. Naar een definitie:

1.2.1. Probleemstelling

1.2.2. Outplacement:

1.2.3.: Begripsomschrijving

1.3. Personeelsbeleid

1.4. Besluit

Hoofdstuk 2 : Probleemsituatie

Hoofdstuk 3 : Zelfonderzoek

Hoofdstuk 4 : Slotbedenkingen

Inleiding

Dit is een boek over een vrij onbekend begrip, namelijk *inplacement*.

Een begrip dat méér betekent dan een holle kreet en welke plaats het inneemt in een hedendaagse visie op personeelsbeleid.

In deze opvatting wordt het menselijk kapitaal méér dan ooit op de voorgrond gesteld als kritische succesfactor van een onderneming en als een dynamisch en voortdurend afstemmen van verschillende spanningspolen tussen werkgever en werknemer.

Tevens wordt relatie gelegd met outplacement, een instrumentarium om ontslagen medewerkers naar een nieuwe aangepaste functie te begeleiden.

In het tweede hoofdstuk wordt dieper ingegaan op een aantal **problematische situaties**. Aan de orde zijn bedrijfsherschikkingen, waarvan bijna dagelijks melding wordt gemaakt in de actualiteit. We denken hierbij aan herstructureringen zoals fusie en overnamen, aan automatisering, aan technologische ontwikkeling, enz.

Maar ook andere, minder in het oog springende situaties, kunnen traditioneel een breuk in de loopbaan veroorzaken en mogelijk ontslag tot gevolg hebben: interpersoonlijke en persoonlijke moeilijkheden, verouderde productkennis, inhoudelijk vastlopen, enz.

Moet het echter altijd zover komen, is ontslag altijd het juiste woord? Kan menselijk kapitaal niet opnieuw en beter ingezet worden? Met andere woorden, kan een tijdige interventie niet anticiperen?

Het derde hoofdstuk is gewijd aan het eigenlijke **inplacement programma**. Zelfonderzoek, kennis van en goed inzicht in eigen willen en kunnen staan centraal in het begeleiden naar een oplossing toe. Andere zaken als de relevantie, de onderliggende idee, de programma peilers, en de vorm van begeleiding zijn het uitdiepen waard.

Naar het einde komen een aantal slotbedenkingen aan bod; zoals: Welke zijn de voorwaarden tot succes en de mogelijke effecten van inplacement? Voor medewerker, voor een organisatie? Op deze en andere vragen zal samen met enkele randbedenkingen, getracht worden een antwoord te geven.

1. Wat is inplacement

In dit hoofdstuk wordt inplacement gedefinieerd, enerzijds als gedachte gegroeid uit de praktijk van outplacement consultants en anderzijds volledig gekaderd in recente ontwikkelingen van personeelsbeleid, waar het optimaal inschakelen van het individu in de organisatie van uitermate groot belang is.

Eerst wordt een theoretisch model van personeelsbeleid toegelicht, welk verder als referentiekader wordt gehanteerd.

Vervolgens wordt, op basis van literatuur, aangevuld met interviews met consultants en personeelsverantwoordelijken, het begrip inplacement gedefinieerd.

1. 1.1. Personeelsbeleid: evoluties en concept.

1.1.1. Evoluties in personeelsbeleid,

De opvatting over personeelsbeleid is sinds de industrialisatie permanent geëvolueerd.

Tot de tweede wereldoorlog was er van beleid weinig sprake. Sociaal geëngageerde ondernemers bekommerden zich met min

of meer paternalistische en corporatistische initiatieven over de werknemers.

Na de tweede wereldoorlog trad een eisende vakbeweging naar voor. Arbeidswetten en reglementeringen werden gestemd en de bedrijfswereld reageerde defensief. De sociale vrede moest kost wat kost beschermd worden en de personeelsdienst diende zich bezig te houden met het noodzakelijk kwaad van administratie, procedures, regels en personeelsvoorzieningen.

Vanaf de jaren '60 komt de menselijke kant van de onderneming op de voorgrond. Het participeren, meebeslissen, de democratiseringsgedachte doen hun intrede samen met de bedrijfspsycholoog. Veel aandacht gaat naar wetenschappelijk ondersteunde selectie en rekrutering, loopbaanplanning, training, vorming en opleiding.

Sinds de economische crisis van de jaren '80 grijpt er echter een verzakelijking en verharding plaats. Tegen de achtergrond van nieuwe thema's als flexibiliteit, klantgerichtheid, kwaliteit, innovatie en motivatie, wordt het personeel gezien als de sleutelfactor voor het concurrentieel voordeel van de onderneming. Human Resource Management doet zijn intrede.

Vandaag is onze economische realiteit niet minder turbulent. Internationalisering, economische recessie, de banken- en oliecrisis, het Europa-kader, cyber-crime,... weerspiegelen zich in alle mogelijke vormen van reorganisaties (fusies, overnames, ...). Het komt er voor een organisatie in de eerste plaats op aan alle creativiteit aan te wenden om haar plaats in de markt veilig te stellen en van daaruit een verdere groei te realiseren.

In het verleden lag de klemtoon voornamelijk op marketing en financiële technieken als kritische succesfactoren. Steeds minder vertegenwoordigen uitsluitend producten en diensten die onderscheidende kracht. Meer en meer wint de idee terrein dat het unieke van een onderneming zijn medewerkers is, dat het de mens en het teamwerk zijn die het verschil maken: dat het succes en de doeltreffendheid van elke organisatie bepaald wordt door de kwaliteit van haar medewerkers.

Vanuit bepaalde hoek stelt men het nog scherper, namelijk dat de medewerkers het competitief voordeel vertegenwoordigen. Hoe dan ook, stilaan geraakt wel iedereen overtuigd van het feit dat het succes van de organisatie vooral wordt bepaald door de kwaliteit van samenwerken en het beter benutten van menselijk potentieel als concurrentievoordeel.

Uit bovenstaande blijkt duidelijk de verharding en verzakelijking die het personeelsbeleid heeft ondervonden en die veruiterlijkt wordt in de term *Human Resource Management*.

Inhoudelijk gezien gaat het vooral om het afstemmen van individu en organisatie, om een optimale integratie van de mens met zijn mogelijkheden, beperktheden en verwachtingen binnen de totale organisatiecontext. Of nog anders gesteld is het dat deel van het organisatiemanagement dat erop gericht is op een geïntegreerde, proactieve wijze het gedrag en de prestaties van mensen zodanig te beïnvloeden dat een hoog en constant bijdrageniveau wordt bereikt, gebaseerd op de persoonlijke inzet en betrokkenheid van alle medewerkers, binnen een complexe en

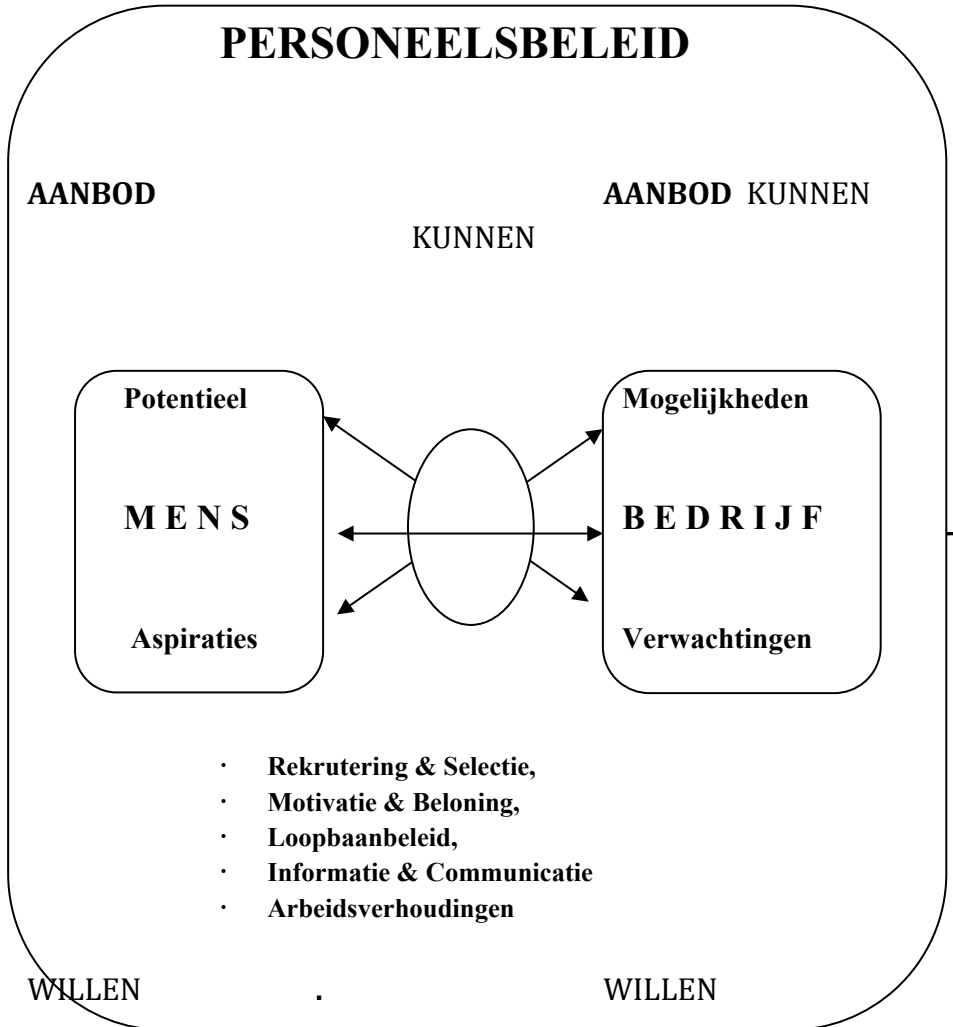
dynamische omgeving en rekening houdend met de finaliteit en strategie van de organisatie.

Het gaat hierbij niet uitsluitend om het belang van de onderneming, maar ook om de tevredenheid en voldoening van de werknemer. Echter, organisatorische effectiviteit en individuele voldoening kunnen enkel bereikt worden indien er een betere afstemming is tussen wat de organisatie behoeft en wat de individuen, die er werken, wensen. Het uitgangspunt is dat het individu primair verantwoordelijk is voor de planning van de eigen loopbaan en dat het de verantwoordelijkheid van de organisatie is daarvoor de vereiste middelen aan te dragen.

De behoefte om de juiste man op het juiste moment op de juiste plaats te zetten is groter dan ooit. Dit komt niet vanzelf. Een doordacht proactief personeelsbeleid dient hier aan de basis te liggen. Rekrutering en selectie, motivatie en beloning, loopbaanbegeleiding en -ontwikkeling, bemanningsmanagement, career development, enz. vormen belangrijke pijlers van dit beleid.

In dit beleid staat niet enkel het ondernemingsdoel en het concurrentievermogen centraal, maar tevens de wijze waarop de werknemer in dit ondernemingsdoel wordt geïntegreerd. Dit wordt verder toegelicht in het conceptueel model van personeelsbeleid, zoals hieronder beschreven.

1.1.2. Conceptueel model van personeelsbeleid.



1 Conceptueel model Personeelsbeleid.

- rekrutering en selectie
- motivatie en beloning
- loopbaanbeleid, -planning, -begeleiding en – ontwikkeling
- informatie en communicatie
- beheersen van arbeidsverhoudingen

vormen allen elementen van een personeelsbeleid dat zich afspeelt in een sociale realiteit van mens en organisatie.

Personeelsbeleid grijpt plaats op het kruispunt van menselijk potentieel en aspiraties en de mogelijkheden en verwachtingen van het bedrijf. Maar de afstemming van het individu op de organisatie en van de organisatie op het individu verloopt niet altijd rimpelloos. Vandaar dat de verschillende elementen worden voorgesteld als polen in een dynamisch spanningsveld.

Ideaal is wanneer deze polen van vraag en aanbod op elkaar afgestemd zijn: wanneer de verwachtingen van het bedrijf volledig worden ingelost door een competente medewerker, wanneer de dromen en aspiraties van deze medewerker realiteitsgehalte krijgen in de mogelijkheden die de firma biedt. Dit is in de realiteit zelden het geval. Vooreerst zijn individu en organisatie op zichzelf dynamisch.

Mensen zijn onderhevig aan veranderingen. Potentieel wordt door de jaren heen ontwikkeld, waardoor de werknemer zich misschien ook op andere terreinen kan inzetten.

De hooggespecialiseerde technicus met sociale vaardigheden wordt inzetbaar in een commerciële functie. Een zwaar ongeval of een ziekte kan het potentieel drastisch verminderen.

Ook aspiraties kunnen veranderen. Tijdens een loopbaan kan nadruk komen te liggen op andere interessegebieden.

Ook een **organisatie** is een dynamisch kluwen.

Door een ingrijpende herstructurering van het bedrijf veranderen mogelijkheden in onmogelijkheden en worden bevroren kansen ontdooid. Ook de verwachtingen die een bedrijf aan haar medewerkers stelt veranderen doorheen de tijd. Snelle technologische evoluties en micro informatica stellen nieuwe eisen aan personeelsleden.

Bovendien geven in bovenstaand schema de pijlen goed weer dat het om spanningspolen gaat. Zelden zijn de verschillende polen in evenwicht.

Aspiraties moeten in de lijn liggen van de mogelijkheden van zichzelf (ontwikkelbaar potentieel). Een typisch voorbeeld is de zwaar bijziende student die de aspiratie koestert om piloot te worden. Het omgekeerde voorbeeld vindt men bij de programmeur die over de vaardigheden en capaciteiten beschikt om analist te worden, maar absoluut geen interesse heeft.

Aspiraties van de werknemer moeten kunnen worden ingelost door de **mogelijkheden** van het bedrijf.

Een snelgroeïende onderneming kan de mogelijkheid bieden aan ambitieuze jonge ingenieurs om door te groeien naar een meer verantwoordelijke functie. Een eerste spanning is er al als deze doorgroei er niet komt. Deze mogelijkheden kunnen in conflict komen met dezelfde ambitieuze medewerkers als een afdeling noodgedwongen zijn deuren moet sluiten, of wanneer door fusie dit personeelslid er plots nieuwe (niet minder ambitieuze collega's) bij krijgt.

Het **potentieel** van de werknemer moet aansluiten op de **verwachtingen** van het bedrijf. Dit is zeker van belang tijdens de rekruterings- en selectieprocedure. Een bedrijf verwacht vandaag van afgestudeerde secretaresses een uitgebreide talenkennis, kennis van tekstverwerking en rekenblad alsook sociale media, commerciële en communicatieve vaardigheden.

Problematisch wordt dit wanneer men hoog bekwame mensen aanwerft van wie men zeer veel verwacht, tot blijkt dat de mogelijkheden er niet meer zijn om de beloftes waar te maken. Symptomatisch zijn hier de personeelsadvertenties waar men ingenieurs aanwerft om werfleider te worden, die dan verder geen doorgroei mogelijkheden meer kennen. Hiermee is meteen aangetoond dat er binnenin de organisatie geen spanningsveld mag zijn, dat tevens de verwachtingen van het bedrijf afgestemd moeten zijn op haar eigen mogelijkheden.

Personeelsbeleid grijpt dus plaats in een zeer dynamisch kluwen van op zich evoluerende aspiraties (willen) van de werknemer

(vraag) die door steeds wijzigende mogelijkheden (kunnen) binnen het bedrijf mogelijk kunnen zijn (aanbod) en tussen steeds evoluerende verwachtingen (willen) van de werkgever (vraag) die moeten worden ingelost door werknemers (aanbod) die over het nodige (ontwikkelbare) potentieel beschikken.

2. 1.2. Naar een definitie van inplacement.

1.2.1. Probleemstelling

In vorig onderdeel werden reeds mogelijke conflict- en probleemsituaties in het spanningsveld tussen potentieel en verwachtingen en mogelijkheden en aspiraties geschetst. Zolang alles verloopt zoals gepland, is er geen vuiltje aan de lucht.

Maar wat nu als zo een conflictsituatie *uit de hand dreigt te lopen*?

- Als het potentieel stagneert, niet mee evolueert met “zijn tijd”?
- Of indien aspiraties in de kiem worden gesmoord en wegvallen door demotivatie of burn-out?
- Of als de familiale situatie plots meer energie vraagt?
- Als door de gezondheid het kunnen niet meegaat met het willen?
- Of als een bekwaam ingenieur niet over de nodige sociale vaardigheden beschikt om de mensen van zijn afdeling te leiden en te motiveren?

In dit hoofdstuk worden probleemsituaties in detail uitgediept. In de praktijk, zijn er verschillende mogelijkheden om hierop te reageren: Naast ontslag, ontkennen van het probleem en

herplaatsing in een andere functie, bespreken we de mogelijkheid van begeleiding.

Praktische bedenkingen uit, zowel literatuur als uit outplacement counseling, vormen het aanknopingspunt voor de definitie van inplacement, waarmee het hoofdstuk afgesloten wordt.

1.2.1.1. Het probleem negeren

Een eerste mogelijkheid is het probleem te *negeren* in de hoop dat de zaken zich vanzelf zullen herstellen. En dit met alle gevolgen van dien.

De werkgever betaalt een salaris waar geen adequate prestatie tegenover staat.

De werknemer wordt geconfronteerd met gevoelens van onbegrip, ontevredenheid en demotivatie. Hij merkt dat zijn loopbaan stagneert. In de ogen van zijn collega's functioneert hij ondermaats, hetgeen een negatieve invloed heeft op het moreel van de groep waarin hij werkt.

Indien het probleem niet *effectief* wordt aangepakt, ziet de werknemer zich genoodzaakt in de bestaande situatie te berusten en komt hij enkel nog werken 'voor het geld'.

Ofwel neemt hij zelf het initiatief de firma te verlaten, waardoor het bedrijf om de vaak verkeerde reden een bekwame kracht verliest.

De organisatie blijkt niet bekwaam om de conflictsituatie onder ogen te zien, laat staan er iets aan te doen.

1.2.1.2. Herplaatsen zonder meer.

Een alternatief is de medewerker te herplaatsen, op basis van een weinig doordacht beleid. Er wordt geen aandacht geschonken aan de aspiratie en het potentieel van de medewerker, noch aan de verwachtingen en mogelijkheden van de werkgever. De herplaatsing geschiedt op basis van het principe van de ‘kleinste weerstand’. Het afdelingshoofd dat de minste bezwaren oppert is een medewerker rijker.

Oplossingen als wegpromoveren of overplaatsen naar een functie waar de medewerker het minst schade kan berokkenen, blijken op de wat langere duur voor zowel medewerker als organisatie niet echt bevredigend. Je tijd *uitzitten* is niet het meest plezierige vooruitzicht, om over de productiviteit nog maar te zwijgen. Soms wordt er in dit soort gevallen een functie geschapen. Een duidelijke functieomschrijving ontbreekt en als de werknemer echt vertrekt wordt de functie meestal opgegeven. Hoe dan ook, deze eerder fatalistische situaties zijn zelden bevredigend, noch voor de persoon, de directe collega's, en noch voor de onderneming.

1.2.1.3. Ontslag

Een andere mogelijkheid is de situatie te beantwoorden met de ultieme oplossing, zijnde ontslag.

Ontslag is een soms noodzakelijke maatregel, maar de problemen die zich hierbij voordoen zijn bekend.

➤ Voor de *werkgever* is iemand ontslaan en het eventueel invullen van een nieuwe plaats, een dure en tijdrovende oplossing.

Selectie, aanwerving en opleiding van een vervanger kosten tijd en geld. De kans bestaat dat de ontslagene gerechtelijke procedures op gang brengt indien hij meent onterecht ontslagen te zijn. Komt daarbij dat het imago van de firma bij regelmatig ontslag wordt geschaad.

Ontslag kan tevens een *in-house moreel* aantasten: bij de overige werknemers heerst een paniekgevoel: Wie is de volgende? Inzet van collega's kan verminderen; en kan mensen doen besluiten preventief de organisatie te verlaten, en sommigen volgen de ontslagene, soms 'vaderfiguur', naar een andere onderneming. Alzo sijpelt, vaak bekwame kennis en ervaring ongewild weg.

➤ Ook voor de *werknemer* zijn er ernstige gevolgen verbonden aan het ontslag en de (eventueel) daaropvolgende werkloosheid. Het heeft repercussies op financieel, sociaal en gezondheidsvlak. Ontslag is een stresserende ervaring.

Vaak ervaart de betrokkene het ontslag als een blaam naar vrouw, kinderen en omgeving toe. Het is een emotionele schok, waaraan gevoelens van in de steek gelaten worden, hulpeloosheid en een negatief zelfbeeld gevolg kunnen zijn.

De gevoelens die een werknemer ondergaat voortspruitend uit ontslag en meestal daaropvolgende werkloosheid, zijn vaak gelijklopend met deze van **verlies** van een bekend persoon door overlijden, beschreven en ondergebracht in de verschillende stadia van E. Kübler-Ross.

- In het eerste stadium is er shockeffect en ongeloof, vaak gepaard gaande met ontkenning: 'Nee, dit is niet waar'. De persoon verdraait of weigert te horen wat er gezegd wordt.
- Het tweede stadium wordt gekenmerkt door grote emotionele geladenheid: meestal woede, soms triestheid, alhoewel ook de kans bestaat dat men zich opgelucht voelt als men verlost is van een weinig belonende en frustrerende job.
- In het derde stadium versterken de gevoelens van triestheid, dewelke kunnen leiden tot depressies. Het is ook in dit stadium dat het zelfbeeld het sterkst aangetast wordt.
- Het vierde stadium is de eerste stap naar verandering toe en beschouwing van nieuwe werkmogelijkheden.

Of men geconfronteerd wordt met al deze gevoelens, in welke volgorde deze zich voordoen, hoe lang en hoe sterkt men dit

aanvoelt is sterk persoonsgebonden. Een ontslag laat hoe dan ook zijn sporen na.

Dat de werkgever het recht heeft om in noodsituaties werknemers te ontslaan, wordt in het algemeen niet betwist. Meestal gaat het hier om economische gronden, bv. bij rationalisatie en doorgedreven automatisering, of om het overleven van de gehele onderneming niet in gevaar te brengen.

Een voorbeeld hiervan is collectief ontslag, waar eerder structurele maatregelen (afslanking en reorganisatie) dan persoonsgebonden problemen de oorzaak zijn.

Consensus bestaat ook over het ontslag omwille van een grove fout, zoals frauduleuze praktijken, het ontvreemden van materiaal van de onderneming, bedrijfspionage, of andere zaken die zijn opgenomen in de 'bedrijfscode' of het Credo van de onderneming.

Het kan ook zijn dat de werknemer simpelweg niet past in de 'bedrijfscultuur'

Maar niet altijd worden werknemers omwille van 'duidelijke' redenen de laan uitgestuurd.

Vandaar dat ontslag moet berusten op gegronde redenen, nadat de werknemer op de hoogte is gebracht dat er zich een probleemsituatie voordoet, de vinger op de wonde geplaatst is en indien mogelijk, hij de kans gekregen heeft zijn slechte prestatie te herstellen.

1.2.1.4. Outplacement

In de drie bovenstaande voorbeelden

- het probleem negeren
- verplaatsen zonder meer
- ontslag

kan men bezwaarlijk spreken van een beleid noch een referentiekader, zoals in het vorige hoofdstuk weergegeven.

Bij een outplacement begeleiding ligt dit anders. Men tracht de negatieve effecten van ontslag op te vangen.

Hoewel het hier gaat om een ontslagbegeleiding, betaalt de werkgever een gespecialiseerd bureau om samen met de kandidaat op zoek te gaan *naar een voor hem passende job* in een andere werkkring.

De werkgever laat zien dat hij zich bekommert om de toekomst van de ontslagene door hem te laten begeleiden in het zo snel mogelijk vinden van een nieuwe job.

Outplacement bestond al enige tijd in de Verenigde Staten, alvorens de eerste outplacementbureaus zich halverwege de jaren '80 in België vestigden. Meestal ging het om een individuele begeleiding van kandidaten van het hoger kader (management).

Hoe langer hoe meer wordt deze dimensie uitgebreid. De oorzaken van het ontslag kunnen immers individueel of structureel zijn. Men spreekt dan ook van individuele en collectieve outplacement begeleiding.

Definities van outplacement vertonen in het algemeen veel overeenkomst. Outplacement kan worden gedefinieerd als:

het instrumentarium van faciliteiten, adviezen en diensten dat aan de ontslagen werknemer ten dienste wordt gesteld op kosten van de vroegere werkgever, met als doel op zo kort mogelijke termijn een nieuwe passende job en werkkring te vinden.

Dit proces wordt begeleid door deskundigen, waarin het eigen initiatief en de verantwoordelijkheid van de kandidaat centraal staan.

Ook de fases en begeleidingsvormen van het programma, dat door meerdere outplacementbureaus wordt aangeboden, vertonen treffende gelijkenissen. Het aangeboden instrumentarium van diensten en advies kan worden opgedeeld in volgende aspecten:

- psychische begeleiding en diagnose
- training, vorming en opleiding
- logistieke ondersteuning
- individuele coaching

Outplacement : Begeleiding

| | |
|------------|--|
| Psychische | |
|------------|--|

| | |
|--|---|
| begeleiding en diagnose | <ul style="list-style-type: none"> • Emotionele opvang • Sterkte-Zwakte analyse • Zelfinzicht • Identificatie met succes • Positieve houding stimuleren • Beroepsoriëntatie |
| <ul style="list-style-type: none"> • Training • Vorming • Opleiding | <ul style="list-style-type: none"> • Sollicitatie-technieken: brief, interview, onderhandelen. • Leren kennen van de arbeidsmarkt: strategieën uitwerken voor haar benadering |
| Logistieke ondersteuning | <ul style="list-style-type: none"> • Secretariaat • Kantoorruimte met ICT-voorzieningen • Werkaanbiedingen en documentatie (kranten, magazines, Sites,...) |
| Coaching | <ul style="list-style-type: none"> • Voortdurende evaluatie en ondersteuning van de sollicitatie-campagne • Gepland werken met doelstelling • Motiveren |

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Feedback geven |
|--|--|

2 Outplacement Begeleidingsmodel

- De eerste opvang- en diagnostische fase zijn eerder “*voorafgaande*” fasen.
- Vervolgens wordt de op verschillende terreinen *begeleid*.
- Tenslotte wordt, na het vinden van een passende nieuwe functie, de *integratie* van de werknemer in de nieuwe werkkring opgevolgd.

De Professionele begeleider is een onafhankelijk persoon. Hij heeft niet gewerkt in de onderneming, en zal trachten als spiegel te fungeren, met een nieuwe blik in een compleet andere setting, los van eerdere omgevingsfactoren.

Hij (of zij) zal in een eerste fase de kandidaat psychisch begeleiden en diagnose helpen stellen.

Naast een eerste **emotionele opvang** bij het verlies van betrekking, wordt gewerkt aan een verbeterd **zelfinzicht** van de kandidaat. Het geschonden zelfvertrouwen moet worden hersteld. Identificatie met successen in het verleden en een sterkte-zwakke analyse kunnen helpen om de schuld van ontslag niet bij zichzelf te leggen, om een goed zelfbeeld te creëren.

De bedoeling is om een positieve houding te stimuleren opdat de kandidaat zich kan oriënteren naar een nieuwe doelgerichte toekomst en beroep.

Men tracht m.a.w. **inzicht** te verwerven in aspiraties zoals aanleg, opleiding, ervaringen en voorkeuren. Dit is zeer belangrijk.

Voorkeuren kunnen door de tijd heen wijzigen. Vaak is de kandidaat zichzelf hiervan niet bewust.

Maar ook inzicht in het eigen (reeds) ontwikkeld en ontwikkelbaar potentieel dient onderzocht. Sommige functies worden in eerste instantie niet aanschouwd uit vrees niet aan de functievereisten te voldoen. Ontwikkelbaar potentieel maakt vaak dat deze wel binnen handbereik kunnen liggen.

Een tweede aspect behelst een **doelgerichte zoektocht** m.b.t. het vinden van een passende job. Het leren schrijven van sollicitatiebrieven, interviewtechnieken ontwikkelen en het leren onderhandelen vormen hiervan belangrijke elementen. Ook het leren kennen van de arbeidsmarkt is belangrijk: al te vaak heeft men jarenlang in éénzelfde setting gewerkt: onderneming, functie, collega's,...

Belangrijk is om de oogkleppen te verruimen en eigen strategieën ontwikkelen om de arbeidsmarkt doelgericht te benaderen. Aanvullende **vorming, opleiding en training** kan noodzakelijk blijken.

Uiteraard moet dit proces **logistiek ondersteund** worden.

Tal van middelen worden ter beschikking gesteld: secretariaat, kantoorruimte, ICT-infrastructuur, kopieermachine, documentatie, bibliotheek, ...

Tenslotte treedt de begeleider op als **een coach** in dit intensieve begeleidingsproces: voortdurende evaluatie, ondersteuning en bijsturing van de sollicitatiecampagne, de resultaten toetsen aan doelstellingen en planning, motiveren, feedback verlenen. Een begeleiding bestaat meestal uit methoden (zie bijlagen) aangevuld met interviews. De kandidaat zal vragenlijsten invullen inzake voorkeuren, vaardigheden, kennis, ...

De begeleider zal, in combinatie met interviews, juist als onafhankelijk persoon de nodige afstand kunnen nemen. Hij legt accenten, vult aan, doorziet, ... Juist deze spiegel functie is belangrijk om de kandidaat door de “gordijnen” te laten kijken en zijn horizon, op alle gebieden te verbreden.

Het bedingen van een nieuw arbeidscontract en de eerste introductie en inwerking in de nieuwgevonden job worden bovendien begeleid.

De tussenkomsten van outplacementbureaus in België blijken vrij succesvol te verlopen: een hoog percentage werknemers vindt binnen de drie à zes maanden een nieuwe job. De meerderheid vindt van zichzelf dat ze er niet op achteruit zijn gegaan.

De outplacementbureaus hanteren een vrij strikte deontologische code, waardoor belangenvermenging wordt vermeden: zij houden zich niet bezig met selectie en rekrutering of headhunting

en geven geen advies m.b.t. bedrijfsherstructureringen, ontslagregeling, enz.

Het mag misschien vreemd klinken dat een bedrijf investeert in het ‘uitwerven’ van een werknemer. Niet steeds is het ontslag éézijdig toe te schrijven aan één factor. Vaak hebben er binnenin een organisatie gewijzigde omstandigheden plaatsgevonden, waardoor hun “kaart” tevens hertekend diende te worden. Outplacement is immers méér dan een wettelijke ontslagregeling al dan niet aangevuld met een ‘gouden handdruk’.

Essentieel is dat op kosten van de vroegere werkgever, gezocht wordt naar een nieuwe, voor de kandidaat passende job in een aangepaste werkomgeving, als vorm van een ontslagregeling ‘met wederzijdse toestemming’.

Het zoeken gebeurt door de kandidaat zelf, bijgestaan door een begeleider, waarbij een optimale afstemming van zijn potentieel en aspiraties op de mogelijkheden en verwachtingen van een nieuwe functie in een andere werkomgeving centraal staat. In dit opzicht past outplacement in het bovenstaande concept: als heroriëntering na een breuk in de loopbaan.

Toch rijzen een aantal praktische vragen.

In hoeverre is outplacement een effectief antwoord op een bestudeerde probleemsituatie? Outplacementbureaus nemen trouwens geen stelling in over de oorzaak van het ontslag. Zij komen slechts in het vizier nadat de beslissing reeds gevallen is. Of anders gesteld: Heeft men niet reeds een stap te ver gezet?

In hoeverre loopt men niet het risico 'het kind met het badwater weg te gooien'?

Of anders gesteld, in hoeverre wordt met het probleem ook niet een potentieel waardevolle medewerker uit de organisatie gezet? Want ooit bleek deze laatste succesvol aangeworven en goed inzetbaar, na een zorgvuldige selectie,

Een aantal van deze bedenkingen worden ook vooropgesteld en beantwoord door outplacement organisaties zelf.

1.2.2. Outplacement: bedenkingen

Uit de hoek van outplacementbureaus, mede op basis van cijfermateriaal, komen enkele interessante conclusies naar voor. Deze hebben geleid tot een aantal bedenkingen m.b.t. hun eigen praktijk.

1.2.2.1. Bedenkingen

Een eerste bedenking kwam na de interpretatie van de geboekte resultaten van een outplacement-adviesbureau zelf.

Meer dan de helft van de outplacement kandidaten vonden een compleet andere functie dan degene die ze vroeger uitoefenden. Slechts minder dan een derde van de kandidaten oefenden achteraf dezelfde functie uit, wel in een andere bedrijfstak.

Een vijfde oefende dezelfde functie uit in dezelfde bedrijfstak.

Opmerkelijk is dat een klein percentage van de kandidaten opnieuw werden aangeworven door de vorige werkgever. Dit wil zeggen dat de vooraf ontslagen persoon voor de werkgever de vereiste eigenschappen bezat. En dat kandidaat zelf, na de heroriëntering opnieuw in zijn vroeger bedrijf wenste te gaan werken.

Of anders gesteld: in deze gevallen **is er aan de weder aanwerving een ontslag vooraf gegaan.**

Bovenstaande resultaten geven aanleiding tot het formuleren van een aantal bedenkingen:

- Outplacement stelt dat in een relevant percentage – men spreekt van één derde – ontslag kan vermeden worden. Anders gesteld had de dure molen van rekrutering, selectie en opleiding nooit hoeven.
- Het traditioneel sollicitatiegesprek neemt hooguit enkele uren in beslag.

Op basis hiervan gaat de werkgever beslissen of de kandidaat tewerk wordt gesteld in de onderneming.

Tijdens dit gesprek kan hij de kennis en de knowhow van de kandidaat vrij exact achterhalen.

De dynamiek van een persoon is minder snel te onderkennen. De relatie met toekomstige medewerkers is tijdens het sollicitatiegesprek nauwelijks achterhaalbaar. Onze ervaring leert dat bij meer dan de helft van onze outplacementkandidaten een gebrekkige interpersoonlijke relatie de dieperliggende oorzaak van hun ontslag was.

Deze opmerking doet twee nieuwe vragen rijzen:

Ervan uitgaande dat de persoon in kwestie niet bekwaam is om goede interpersoonlijke relaties op te bouwen, kan geen enkele begeleiding een gepaste oplossing bieden; outplacement evenmin.

Gaat men echter uit van het feit dat een aangepaste begeleiding antwoord kan bieden op het probleem, dan is het maar de vraag of men met outplacement niet reeds een stap te ver heeft gezet.

Voor een Amerikaans outplacementbureau (K. Dawson en S. Dawson) rees, na reeds honderden outplacement kandidaten begeleid te hebben, de vraag waarom een bedrijf niet al die energie, moeite en tijd kan steken in een programma dat erop gericht is waardevolle werknemers met oplosbare problemen van ontslag veilig te stellen.

Kan je als onderneming, in plaats van tijd, geld en energie te steken in het scheiden van een werknemer niet investeren in een

gelijkaardig programma en begeleiding, om voor de onderneming waardevolle werknemers, met oplosbare problemen, binnen de organisatie te houden?

Zij stelden als verkeerde redenen voor ontslag onder meer:

- Interpersoonlijke/relatieve moeilijkheden
- Onvoldoende management/leidinggevende vaardigheden
- Machtstrijd
- Problemen met de overste
- Onvoldoende of verouderde inhoudelijke vaardigheden en kwalificaties,
- Organisatorische spanningen

Vanzelfsprekend zijn dit mogelijks aanzienlijke problemen, maar zij kunnen bijgewerkt en verholpen.

Of anders gesteld, in geval van oplosbare problemen, is ontslag in een aantal gevallen niet nodig.

Deze bedenkingen geven aanleiding tot het ontwikkelen van een alternatief op out-placement, namelijk IN-placement.

1.2.3. Inplacement: begripsomschrijving.
