



Afgestudeerd in technische natuurkunde, een speciale MBA op zak, vier talen machtig: Frank* (42) bezit op het eerste gezicht de papieren om direct aan de slag te kunnen op een overspannen arbeidsmarkt. Hij deed jaren internationale werkervaring op in de nucleaire industrie, op het gebied van strategie en onderzoek. Hij was intern consultant bij een toonaangevend bedrijf in de halfgeleiderindustrie. Toch heeft hij de banen niet voor het uitkiezen.

Zijn vorige werkgever heeft nog een tijdje overwogen Frank een andere functie te geven, maar uiteindelijk 'paste het dekseltje niet op het potje' en hield het op. 'Ze hebben me nooit precies uitgelegd waarom er geen andere optie mogelijk was. Daar was ik niet blij mee, want je wilt graag verder en het heeft me veel tijd gekost.' Het bedrijf kocht een traject van persoonlijke outplacementbegeleiding en coaching voor Frank bij het bureau Right Management, een onderdeel van ManpowerGroup dat zich specialiseert in 'talent- en loopbaanmanagement' en dat jaarlijks duizend mensen begeleidt.

Desillusie

Enkele tienduizenden mensen vestigen jaarlijks hun hoop op zo'n outplacementtraject, nadat ze geconfronteerd zijn met de desillusie van gedwongen ontslag. De aanbieders zetten dit soort intensieve, persoonlijke begeleidingstrajecten in de markt als win-winscenario's voor bedrijf en werknemer. De kosten zijn meestal tussen de € 2500 en € 8000 per persoon en nemen al gauw een halfjaar in beslag. Wat heeft de deelnemer eraan? En lonkt er aan het einde van de tunnel ook weer een nieuwe baan?

Voor grote werkgevers zoals die van Frank is outplacement niet alleen een nette manier van afscheid nemen, maar ook welbegrepen eigenbelang: het is goed voor je werkgeversmerk om nazorg te leveren en vertrekkers te begeleiden naar nieuw werk. Zo zien ook de zittende collega's en klanten het sociale gezicht van het bedrijf: het komt de loyaliteit en zelfs de productiviteit ten goede, zo heet

Lees verder op pagina 6 →

Voor als het dekseltje niet meer op het potje past

Hoewel nooit bewezen is dat ontslagen werknemers via outplacement sneller een baan vinden dan zonder die begeleiding, vindt onder meer de vakbond dat het fenomeen moet blijven bestaan.

Door Johan Leupen



Anne van Arem, van Right Management: 'Ze hebben zelf de regie, het is hún zoektocht.'

FOTO: MARK HORN VOOR HET FD

→ Vervolg van pagina 5

het. Bovendien kan de werkgever bij een reorganisatie slepende, individuele ontslagprocedures en advocatenkosten vermijden door dit soort trajecten in bulk aan te bieden via een sociaal plan.

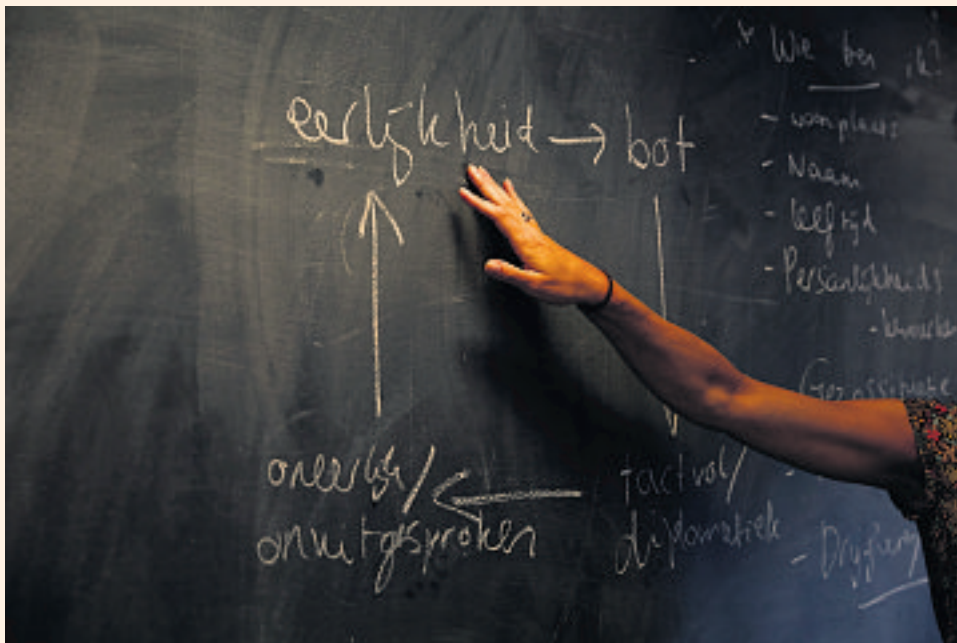
De boventalligen zelf worden verleid met mooie cijfers: tot 70% van de deelnemers tussen de 40 en 57 jaar vindt binnen de looptijd een nieuwe baan, meldt de branchekoepel voor re-integratiespecialisten en loopbaancoaches Oval op grond van een inventarisatie van zo'n 11.000 trajecten. Individuele bureaus schermen met nog veel mooiere scores: 85% of zelfs 90% wordt succesvol geplaatst binnen negen maanden, beloven ze. Er zijn zelfs bureaus die een 'bestemmingsgarantie' bieden voor specifieke doelgroepen hogeropgeleiden.

Persoonlijkheidstest

Frank neemt dergelijke garanties niet al te serieus, en hem zijn ook niet dat soort grote beloftes gedaan. Hij hoopt tijdens zijn traject vooral wat meer zelfkennis te verwerven, bijvoorbeeld van welke indrukken hij achterlaat na een-op-eengesprekken en sollicitaties. Samen met zijn persoonlijke coach oefent hij om zijn pitch voor potentiële werkgevers te perfectioneren en die wat beter aan te laten sluiten op zijn cv. 'Het lukt me steeds beter het kort en krachtig te houden. Maar ik vind het nog lastig om te weten hoe ik beter kan sturen op hoe ik overkom.'

Hij heeft ook een persoonlijkheidstest doorlopen volgens de Birkman-methode, opgevolgd door een coachingsgesprek en een rapport van zo'n vijftig pagina's. Het idee is dat kandidaten meer inzicht krijgen in hun 'stressgedrag', werkstijl en interesses, afgemeten naar vier dimensies of kleuren. Waar moet je aan werken? Welke functie-soort past bij je? Zo blijkt iemand met een 'blauwe stijl' doorgaans strategisch sterk, bedachtzaam en inlevend. Dan doe je het doorgaans bijvoorbeeld goed als algemeen manager en in de vastgoedwereld.

Op sommige punten in het rapport wordt het wat cryptischer. Zo blijken blauwe types vaak de behoefte te hebben aan 'een omgeving die je beschermt als individu'. In stresssituaties worden ze besluiteloos, gaan ze sociale verplichtingen negeren, en vinden ze het moeilijk om tot actie te komen. Ook blijken ze vaak 'openlijk oppositie te plegen tegen leidinggevendenden wanneer zaken verkeerd lopen'. Of zijn ze onder druk te veel gericht op persoonlijk gewin. En een bekende valkuil schijnt te zijn dat blauwe managers vaak onbewust hun teams bevolken met andere blauwe types, en daarmee de effectiviteit van



Weer aan de slag vanuit een WW-uitkering

Ongeveer zes op de tien mensen vinden binnen een jaar weer werk vanuit een WW-uitkering, zo blijkt uit onderzoek van het UWV over 2013 en 2014. Zestig procent van deze 546.000 'werkherhatters' bleef daarna minimaal één jaar actief. WW'ers met een bouwtechnisch of agrarisch beroep hebben de hoogste kans om weer aan de slag te komen, maar ze komen

vaker in kortere verbanden terecht. Duurzame werkherhating is het vaakst weggelegd voor ICT'ers, mensen in de zorg

en managers. Mensen met een creatief of taalkundig beroep hebben de laagste kansen om weer aan de slag te komen, samen

met mensen uit de administratieve of bedrijfseconomische hoek. Hoe ouder de werkzoekende, des te lager de kansen.



ICT'ers komen vaak weer aan het werk.

FOTO: ISTOCK



Tienduizenden mensen per jaar vestigen hun hoop op een outplacementtraject.

FOTO'S: MARK HORN

ten. Ik kan helpen mensen ervan bewust te maken dat ze een realistisch eisenpakket moeten hebben. Bijvoorbeeld dat het lastig kan worden administratieve banen te vinden bij banken.'

Hoe succesvol een traject uitpakt, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de mate waarin de kandidaat zijn of haar ontslag emotioneel verwerkt heeft, zegt Van Arem. 'Velen van hen hebben echt wel een knauw gekregen. Het is een soort rouwcurve waar ze doorheen moeten, met verschillende stadia: ontkenning, woede, verdriet. Mensen zijn soms nog boos op hun werkgever, en daar moet je als coach uitgebreid bij stilstaan. Ik heb ook weleens iemand aangeraden te stoppen met het traject, en eerst apart met een psycholoog te gaan praten.'

Vakbond FNV vindt succeskanalen en percentages waar de branche mee schermt tegenover de deelnemer een wat al te mooie voorstelling van zaken. Er is geen sluitend bewijs dat mensen die een outplacementtraject volgen, significant sneller iets nieuws vinden dan degenen die dat niet doen, zegt Ron Tolman, beleidsadviseur fusies en reorganisaties bij de bond. Hij benadrukt dat de twee groepen lastig te vergelijken zijn: degenen met begeleiding komen uit een vaste baan en zoeken vaak ook weer vastigheid, flexwerkers komen meestal zonder begeleiding in nieuwe onzekere contracten terecht.

Daar staat tegenover dat de waardering van deelnemers relatief hoog is, vooral onder hogeropgeleiden. De vakbond wil de trajecten dan ook blijven afspreken. 'Het feit dat het niet gemakkelijk uit te drukken is in economisch nut, wil nog niet zeggen dat het geen waarde heeft', zegt Tolman. Wel heeft het voor de een meer zin dan voor de ander.

'We zien vooral voordelen voor mensen die al lang bij dezelfde werkgever op dezelfde functie zitten en zich al een tijd niet meer echt georiënteerd hebben. En het is ook sterk functiegebonden. Je kunt met een monteur wel heel lang gaan praten over drijfveren, maar die heeft meer aan een simpele zoekstrategie: in welke regio's zitten veel garages? Ga daar eens langs.'

Johan Leupen is redacteur van het FD.

**Gefingeerde naam. Zijn echte naam is bekend bij de redactie.*



hun organisatie verzwakken.

'Een beetje horoscoopachtig', vindt Frank. 'Iedereen herkent er wel iets in. Het ene moment ben ik wat meer leidend, het andere moment meer op de achtergrond.' Echt nieuwe inzichten over hoe hij zich gedraagt in een stresssituatie heeft hij niet opgedaan met de Birkman-methode. Wel heeft hij baat bij de groepsessies met andere kandidaten, die vertellen over hun ervaringen, hem feedback geven op zijn presentatie, en hem bevestigen in wat zijn sterke kanten zijn. 'Je hebt wel iets aan de openheid van zo'n groepsproces. En het is goed om te horen dat andere mensen met dezelfde zaken worstelen.'

Een belangrijk doel van het traject is mensen een spiegel voor te houden; hen laten reflecteren op wie ze zijn, wat ze kunnen en welke kant ze op willen, zegt psychologe en loonbaancoach Anne van Arem van Right Management. 'Sommige deelnemers vragen mij: wat moet ik doen? Kun je mij aan een volgende baan helpen? Maar ze hebben zelf de regie, het is hún zoektocht. Ik stuur bij, en bied ze onderweg zoveel mogelijk instrumen-

Zelfwerkzaamheid
De mensen hebben zelf de regie, het is hún zoektocht; de coach stuurt bij en biedt instrumenten aan

Tevreden
De waardering van de deelnemers is relatief hoog, vooral onder hoogopgeleiden
