

... en ondertussen op de werkvloer

Gezocht: babe (m/v)

Fysieke aantrekkelijkheid opent deuren. Knappe zangers, mooie actrices, ja zelfs politici die er goed uitzien: ze lijken allemaal een streepje voor te hebben. Maar hoe zit dat in het bedrijfsleven? Is het daar al professionaliteit en zakelijkheid wat de klok slaat? Worden mensen louter aangeworven op basis van hun capaciteiten, of heeft een fysiek aantrekkelijke sollicitant een extra troef? Het antwoord lazen we niet in *Flair of Ché*, maar in *Journal of Organizational Behavior*.

Luxen en Van de Vijver vertrekken voor hun hypotheses van de evolutieleer. Deze stelt dat de mens door de eeuwen heen bepaalde voorkeuren heeft ontwikkeld op het vlak van partnerkeuze en de concurrentie met seksegenoten. Het verhaaltje kent u intussen wel. Mannen gaan op zoek naar zoveel mogelijk vruchtbare partners. In de praktijk komt dit neer op een voorkeur voor aantrekkelijke vrouwen, omdat aantrekkelijkheid gezien wordt als een indicatie van vruchtbaarheid. Vrouwen van hun kant beseffen dat ze slechts een beperkt aantal kinderen kunnen voortbrengen en zijn daarom vooral geïnteresseerd in mannen die hun kroost kunnen onderhouden. Vrouwen beseffen dat mannen op uiterlijk selecteren en voelen zich bijgevolg meer dan mannen bedreigd door aantrekkelijke seksegenoten. Bij mannen draait de onderlinge concurrentiestrijd vooral om status en middelen.

De onderzoekers gingen na of deze schijnbaar primitieve mechanismen ook meespelen in selectieprocedures. Daartoe stelden ze fictieve sollicitantenprofielen op, bestaande uit een foto en een persoonlijkheidsbeschrijving. De foto's werden vooraf door een controlegroep beoordeeld op aantrekkelijkheid. De omschrijvingen werden zo opgesteld dat alle kandidaten in feite even geschikt waren

voor de functie. Een duidelijke fit tussen kandidaat en vacature werd vermeden.

Studenten en HR-professionals kregen deze profielen voorgelegd, met de vraag hoe waarschijnlijk het was dat ze de persoon in kwestie zouden rekruteren. De vraag werd gesteld voor twee gelijkaardige posities, die evenwel verschilden in de mate waarin beoordelaar en geselecteerde in de toekomst zouden samenwerken.

De resultaten tonen aan dat evolutionaire voorkeuren niet meespelen als beide personen in de toekomst weinig contact zullen hebben. Uiterlijk was wel een criterium bij de werving voor de andere job, waar rekruteerder en rekruté nauw zouden samenwerken. Mannen waren meer geneigd om aantrekkelijke vrouwen aan te werven dan vrouwen geneigd waren om aantrekkelijke mannen te selecteren. Dit bevestigt de hypothese dat mannen een grotere voorkeur hebben voor aantrekkelijke partners. De aard van het beestje kwam niet enkel bij de studenten naar boven, maar ook bij de HR-professionals. Ervaring in personeelsbeleid beschermt mannen duidelijk niet tegen hun geprogrammeerde voorkeur voor aantrekkelijke dames.

Wat leren de experimenten ons over het al dan niet uitschakelen van mogelijke concurrenten? Mannelijke studenten waren inderdaad relatief meer dan vrouwelijke studenten geneigd om aantrekkelijke seksegenoten te rekruteren. Vrouwen schakelden 'gevaarlijke' concurrentie dus uit. Bij de HR-professionals speelde de intraseksuele strijd minder, of op een andere wijze: vrouwelijke rekruteerders gaven aan onaantrekkelijke kandidates geen hogere scores dan aan aantrekkelijke. Maar wat bleek? Vrouwen beoordeelden vrouwelijke kandidaten systematisch lager dan mannelijke sollicitanten, ongeacht hun aantrekkelijkheid. De onderzoekers ge-

loven dat dit resultaat te wijten is aan het feit dat de kandidaten studenten waren en dus jonger dan de HR-dames. Gegeven de mannelijke voorkeur voor jongere (= vruchtbaardere) exemplaren, is voor een wat oudere vrouw elke jeugdige seksegenote een te duchten concurrente.

De belangrijkste les is dat evolutionaire voorkeuren inzake partnerkeuze en concurrentie met seksegenoten een rol (kunnen) spelen bij personeelselectie. Om al te gekleurde beslissingen uit te sluiten, pleiten de auteurs voor gemengde selectiecomités: mannelijke én vrouwelijke rekruteerders, van wie er minstens één geen nauw contact zal hebben met de aan te werven werknemer. Daarnaast is het een goed idee sollicitanten in eerste instantie 'ongezien' te beoordelen, bijvoorbeeld op basis van testcores. Het is ook aan te raden om op basis van een degelijke jobanalyse nauwkeurige selectiecriteria uit te werken, die een duidelijke fit tussen job en kandidaat toelaten. Als er een geknipte kandidaat is, speelt uiterlijk wellicht minder mee. Allemaal aanbevelingen om te vermijden dat een rekruteerder een aantrekkelijke, maar foute keuze maakt. Wat niet uitsluit dat een organisatie er goed aan kan doen om bij gelijkwaardige kandidaten voor het mooiste exemplaar te kiezen. Knappe mensen kampen immers minder met psychologische klachten en worden als intelligenter en sympathieker gezien. Blij dat we toch een job gevonden hebben.

✓ Luxen, M.F. & van de Vijver, F.J.R. 2006. Facial attractiveness, sex and personnel selection: when evolved preferences matter. *Journal of organizational behavior*, 27 (2): 241-255.

Na de adviescheque de plastische chirurgiecheque?

Ben je zo oogverblindend dat geen enkele werkgever je aanwerft uit angst het onderspit te delven in de intraseksuele competitie? Of zit je schoonheid zo diep vanbinnen dat niemand met jou een bureau wil delen? Dan lijkt een eigen zaak opstarten misschien een uitweg. Voor de eerste groep aspirant-ondernemers hebben **Baron en collega's** goed nieuws. Voor de tweede iets minder.

De sociale psychologie leert ons dat fysieke aantrekkelijkheid een positieve invloed heeft op het

gedrag, de sociale vaardigheden en het zelfbeeld van een individu, alsook op de manier waarop hij of zij door anderen wordt gepercipieerd, beoordeeld en behandeld. Het eerste artikel dat we bespraken, hoort thuis in een onderzoekstraditie die het effect van aantrekkelijkheid in een bedrijfscontext nagaat. De algemene conclusie is dat esthetisch verantwoorde sollicitanten, werknemers en managers doorgaans meer succes boeken.

Baron en collega's vroegen zich af of fysieke aantrekkelijkheid ook voor ondernemers een troef is. Een (startende) ondernemer komt veelvuldig in contact met mensen die hem of haar niet kennen. Studies tonen aan dat precies in dergelijke situaties persoonlijke karakteristieken zoals aantrekkelijkheid een grote invloed hebben. In een eerste indruk speelt uiterlijk onwillekeurig een bepalende rol.

De onderzoekers bouwen voort op twee theoretische perspectieven. De zogenaamde 'fitness-related evolutionary theory' stelt dat fysieke aantrekkelijkheid een positieve gevoelswaarde (*positive affect*) teweegbrengt bij anderen omwille van de associatie van aantrekkelijkheid met gezondheid, kracht en vruchtbaarheid. Het tweede perspectief, het 'affect infusion model', stelt dat de positieve (of negatieve) gevoelswaarde, opgeroepen door een aantrekkelijk (of onaantrekkelijk) iemand, onze beoordeling van deze persoon in positieve (of negatieve zin) kleurt. Gecombineerd vormen deze theorieën de basis voor de eerste twee hypothesen, namelijk dat aantrekkelijke ondernemers én hun productideeën positiever geëvalueerd worden. De derde hypothese gaat een stap verder en stelt dat aantrekkelijkheid het financieel succes van een ondernemer meebepaalt.

In een eerste studie werden aan 64 beoordelaars acht fictieve profielen voorgelegd. Een profiel bestond uit een foto van de ondernemer, wat (neutrale) achtergrondinformatie en de beschrijving van zijn of haar innovatief productidee. De twee onafhankelijke variabelen, geslacht en aantrekkelijkheid (laag of hoog), leverden vier condities op. Om de betrouwbaarheid te verhogen, werden per conditie twee verschillende productomschrijvingen gebruikt. De beoordelaars beantwoordden vragen over het productidee (onder andere originaliteit, potentieel voor succes en haalbaarheid), karaktertrekken van de ondernemer (waaronder ambitie en assertiviteit), diens sociale vaardigheden (zoals overtui-

gingskracht) en zijn of haar fysieke aantrekkelijkheid.

Variantieanalyses bevestigden de eerste twee hypothesen. Aantrekkelijke ondernemers kregen systematisch hogere scores voor positieve karaktertrekken en sociale vaardigheden (hypothese 1). Bovendien werden de originaliteit en het potentieel van hun productideeën hoger ingeschat (hypothese 2). Anders gezegd: een knappe bakker zal niet enkel overkomen als sympathiek en vlot, zijn klanten zullen zijn revolutionair zevenveertiggranenbrood ook een knap idee vinden.

In een tweede studie werd het experiment herhaald, maar kregen de respondenten een video te zien waarin de ondernemer zijn productidee voorstelt aan een potentiële investeerder. Zo anticipeerden de auteurs op de kritiek dat de beoordelaars in de eerste studie over zo weinig informatie beschikten (een korte bio en een foto) dat aantrekkelijkheid wel een rol moest spelen. De resultaten waren evenwel identiek: ook in een meer realistische setting werden aantrekkelijke ondernemers en hun ideeën positiever geëvalueerd.

In een laatste studie stelden de auteurs een economisch relevante vraag: dragen de positieve affecten en percepties die samengaan met fysieke aantrekkelijkheid ook bij tot betere resultaten? Verkoopt de knappe bakker ook meer van zijn bijzondere broden? Een vijftigtal beoordelaars taxeerden een reeks vrouwelijke ondernemers, actief in de cosmetica-industrie, op hun aantrekkelijkheid. De onderzoekers koppelden deze scores aan de reële beroepsinkomsten. En ja, de regressieanalyses onthulden dat aantrekkelijkheid een betekenisvol positief effect heeft op financieel succes.

Uiterlijk beïnvloedt dus niet enkel eerder vrijblijvende percepties over ondernemers en hun ideeën, *looks* blijken ook door te werken in de *bottom line*. Niet eerlijk? De auteurs wijzen er fijntjes op dat je in dit resultaat ook een aanmoediging kan zien. Hoe je overkomt, heb je immers deels zelf in de hand. Je kunt je aantrekkelijkheid verbeteren via persoonlijke verzorging, kledij en ... 'other techniques'. Dan toch maar die facelift overwegen?

✓ Baron, R.A., Markman, G.D. & Bollinger, M. 2006. Exporting social psychology: effects of attrac-

tiveness on perceptions of entrepreneurs, their ideas for new products, and their financial success. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (2): 467-492.

Als een pipo met uw hipo aan de haal gaat

U heeft het misschien al meegemaakt. Op zondag komt er bezoek. U voorziet heel wat lekkers en hoopt stiekem dat uw bezoekers u nog één aardbeientaartje laten. Helaas, uw schoonmoeder gaat met het laatste aan de haal. U vloekt binnensmonds en neemt zich voor in de toekomst preventief een taartje achter te houden. Of u wordt rancuneus en start een discussie over het hoge aantal diabetici bij senioren in de hoop dat uw schoonmoeder haar drang naar suiker onderdrukt. Het taartje is van u.

In tijden van arbeidsmarktcrispie durven bedrijven soortgelijk gedrag te vertonen. **Timothy Gardner** nam Amerikaanse softwarebedrijven onder de loep die op korte tijd twee of meerdere werknemers naar een concurrent zagen vertrekken. Hij ging na welke acties bedrijven na een dergelijk verlies ondernemen en welke factoren deze strategie bepalen.

Gardner stelt dat er tussen bedrijven een competitieve wisselwerking bestaat. Een bedrijf (in wat volgt het rivaliserende bedrijf) initieert een reeks acties om tijdelijk of op lange termijn een competitief voordeel te behalen. Het getroffen bedrijf reageert hierop, om zichzelf te beschermen en het verloren competitief voordeel terug te winnen.

De auteur onderscheidt drie soorten reacties in de strijd om menselijk kapitaal. De eerste is niets doen. De tweede, de defensieve reactie, is gericht op het inperken van het toekomstig personeelsverloop, zonder het rivaliserende bedrijf rechtstreeks te treffen. Zo kan een verhoging van de lonen ervoor zorgen dat de concurrent een volgende keer bot vangt. De derde reactie is defensief-rancuneus. Defensieve reacties worden aangevuld met acties die het rivaliserende bedrijf bedreigen of schade toebrengen. Een voorbeeld is een verbetering van de eigen interne werking, gecombineerd met het aanspannen van een proces of het op zijn beurt inpakken van werknemers van de concurrent ('oog om oog, taart om taart').

Gardner vermoedt dat elk bedrijf, geconfronteerd met het weggelopen van werknemers door een concurrent, een van deze drie acties zal ondernemen. Hij veronderstelt voorts dat de reactie afhangt van de mate van dreiging en de mate van onzekerheid over het motief van de actie. Hoe groter de dreiging die uitgaat van het werknemersverloop, hoe meer het bedrijf geneigd zal zijn actie te ondernemen. En hoe duidelijker het vijandige signaal, hoe meer het getroffen bedrijf naar een defensief-rancuneuze strategie zal neigen, eerder dan naar een defensieve zet.

De mate van zowel dreiging als onzekerheid worden beïnvloed door kenmerken van de rivaal en de weggekaapte werknemer. Zo zal een rivaliserend bedrijf dat actief is in eenzelfde afzetmarkt met een gelijkaardig product een grotere dreiging vormen, omdat het niet enkel in dezelfde klanten- maar ook in dezelfde rekrutenvijver vist. Wanneer de rivaal geografisch ver verwijderd is, zal het signaal sterker zijn. Het getroffen bedrijf beseft immers dat de concurrent de werknemer een aanbod deed dat opweegt tegen het vooruitzicht van verder pendelen of een verhuis. Tot slot, hoe waardevoller de weggekaapte werknemer, hoe groter de aderlating. Hellemaal zuur wordt het wanneer de vertrekkende zijn vaardigheden onmiddellijk kan inzetten bij de concurrent.

In elk van deze drie gevallen (een rivaal in dezelfde afzetmarkt met eenzelfde product, een rivaal die geografisch verder verwijderd is, kernwerknemers die afgesnoept worden) zal de kans op een reactie toenemen. Gardner vermoedt dat het getroffen bedrijf eerder een defensieve houding zal aannemen zolang er geen zekerheid is over de effecten van het werknemersverloop en van een eventuele rancuneuze tegenzet. Enkel indien de vertrekkende een waardevolle kernwerknemer is die onmiddellijk inzetbaar is bij de rivaal, verwacht Gardner defensief-rancuneuze reacties.

De analyses leren dat het aandeel bedrijven dat defensief-rancuneuze acties onderneemt inderdaad kleiner is (24%) dan het aandeel dat defensief (46%) of niet (30%) reageert. Hoe groter het aantal weggekaapte werknemers, hoe groter de kans op defensieve en defensief-rancuneuze tegenmaatregelen. Of de rivaal wel of niet aanwezig is op dezelfde afzetmarkt met eenzelfde product maakt

geen verschil. De geografische afstand en de waarde van het afgesnoept menselijk kapitaal spelen wel mee. Hoe groter de afstand of de waarde van de (o)verloper, hoe groter de kans op een defensieve reactie. Onmiddellijke inzetbaarheid bij de concurrent is een verzwarende omstandigheid en doet de kans op een defensief-rancuneuze tegenzet sterk stijgen.

Tot zover het spel van actie en reactie in de *war for talent*. Als bedrijf kan u zich best de vraag stellen of uw intern beleid deugt. U kan ook anticiperen op acties van concurrenten. Of strategieën uitdenken om uw rivaal de duvel aan te doen zodra hij hipo's wegpikt. De cruciale vraag is natuurlijk: en dan? Hoe zal de strijd om goede mensen de bedrijfsprestaties beïnvloeden als u te veel tijd en emotie besteedt aan deze strijd? Het taartje dat u met een list uit schoonmoeders mond heeft weten te redden, zal wellicht extra goed smaken. Maar wacht tot haar testament opduikt.

✓ Gardner, T. 2005. Interfirm competition for human resources: evidence from the software industry. *The Academy of Management Journal*, 48 (2): 237-256.

HR na e-HR: wat een computer niet kan

Informatietechnologieën (IT) zijn niet meer uit ons persoonlijke en professionele leven weg te denken. Ook in het HR-domein kon een opgang van IT niet uitblijven. Op heel wat personeelsafdelingen hebben nieuwe technologieën grote veranderingen teweeggebracht in werkprocessen en de relaties met andere afdelingen. In *Human Resource Management* gingen **Bell, Lee en Yeung** na welke gevolgen elektronisch HRM (e-HRM) heeft voor het competentieprofiel van de moderne (e-)HR-professionals.

In de HR-literatuur is men het er over eens dat de rollen en verantwoordelijkheden van HR-professionals aan het veranderen zijn. Waar HR vroeger een louter administratieve functie was, wordt vandaag gestreefd naar een rol als volwaardige strategische partner. De informatisering is in dit opzicht een geschenk uit de hemel: ze bevrijdt HR van een reeks administratieve routinetaken, waardoor tijd

vrijkomt voor het meer tactisch en strategisch werk. Maar een nieuwe rol vraagt ook andere competenties. Bell en collega's interviewden negentien HR-executives uit evenveel Fortune 500 bedrijven, allen belast met het beheer van het e-HR-systeem in hun organisatie. Bijna alle betrokken bedrijven maakten voor gegevensbeheer en loonadministratie intensief gebruik van IT. Ook opleiding en ontwikkeling, werving en prestatiebeoordeling hadden in meerdere van deze bedrijven de e-status verworven.

In hun zoektocht naar de impact van e-HR voor de vereiste competenties maakten de auteurs een onderscheid tussen vijf grote competentiedomeinen. 'Kennis van de business' verwijst naar het belang van een goed begrip van strategische, technologische en financiële kanten van de organisatie. Ten tweede moet de HR-professional expert zijn in het uitvoeren van zijn administratieve taken, zoals de loonbetaling. Ten derde moeten functionele HR-diensten, zoals werving en opleiding, uitgebouwd worden tot doeltreffende en doelmatige processen. Een vierde rol is die van *change agent*: HR moet veranderingen in de organisatie faciliteren en ondersteunen. Tot slot is ook enige technologische expertise een must. Liever geen e-HR-manager die denkt dat SAP, asp en usb drie akelige ziektes zijn.

Kennis van de business heeft sinds de opkomst van e-HR volgens een meerderheid van de respondenten aan belang gewonnen. Die kennis is nodig om nieuwe activiteiten, zoals interne consulting en strategische ondersteuning – taken waarvoor dankzij de automatisering van de HR-administratie meer tijd is – succesvol op te kunnen nemen.

Administratieve expertise heeft volgens de meeste respondenten inderdaad aan belang ingeboet. Dit betekent echter niet dat alle traditionele HR-competenties achterhaald zouden zijn. Zowat de helft van de geïnterviewden gaf aan dat het deskundig uitvoeren van functionele HR-taken juist belangrijker is geworden. De informatisering van de administratie schept immers ook ruimte om meer gespecialiseerde rollen op te nemen. De opleidingsverantwoordelijke ziet zijn opdracht bijvoorbeeld verbreden tot talentmanager, een rol waarin hij toegevoegde waarde voor de organisatie kan creëren, maar die tegelijk om nieuwe 'functionele competenties' vraagt.

Opmerkelijk is dat vaardigheden inzake verandingsmanagement haast niet ter sprake worden gebracht. Slechts twee personen wijzen er op dat het gebruik van 'employee selfservice'-systemen – een soort gedigitaliseerde HR-manager – een cultuurverandering vergt die HR moet weten te sturen.

Tot slot blijkt uit de interviews dat we het belang van technologische expertise wel wat mogen relativeren. In de meeste organisaties wordt de ontwikkeling van e-HR-systemen immers uitbesteed of uitgevoerd door interne IT-specialisten. De HR-professional moet natuurlijk niet zelf aan het programmeren slaan. Belangrijker is dat hij de informatici te vriend houdt, duidelijk communiceert over doelstellingen en verwachtingen en waakt over het nut van de ontwikkelde applicaties.

E-HR vraagt dus niet in de eerste plaats om meer 'e-skills'. Andere verschuivingen hebben een groter gewicht. Automatisering van routinetaken verkleint de behoefte aan administratieve expertise. Dit proces opent perspectieven voor strategisch HR en het leveren van functionele maar innovatieve diensten die een toegevoegde waarde kunnen bieden. Een e-HR-systeem inplanten in een organisatie is dan ook niet enkel een kwestie van betrouwbare servers en slim ontworpen databases. Even cruciaal is dat men de HR-medewerkers voorbereidt op hun nieuwe verantwoordelijkheden. Strategisch partner, change agent, talentmanager: je bent het niet van de ene dag op de andere.

✓ Bell, B. S., Lee, S. & Yeung, S. K. 2006. The impact of e-HR on professional competence in HRM: implications for the development of HR professionals. *Human Resource Management*, 45: 295-308.

Ontslagen, verslagen?

Ontslagen worden, het is op zich al een zware dobber. Je omgeving gunt je meestal even respijt, maar al snel word je afgerekend op je inspanningen om elders werk te vinden. Hertewerkstelling is de dominante verwachting ten aanzien van een ontslagen werknemer. Gevolg is dat deze vaak 'de eerste de beste' job aanneemt. En meestal is de eerste al minst de beste: de nieuwe betrekking is vaak van een lager niveau ('underemployment'). Ontslag wordt dan ook gewoonlijk gelijkgesteld met

tegenslag, een stap terug in je carrière. Maar dat hoeft het niet te zijn. Ontslag kan ook een opportuniteit zijn om je loopbaan een andere richting uit te sturen. **Zikic en Klehe** zetten hun roze bril op en onderzochten wanneer een ontslag uiteindelijk geen vloek maar een zegen blijkt te zijn. De centrale vraag is welke activiteiten een werkloze kan ondernemen om zijn kansen op een kwaliteitsvolle nieuwe job te verhogen.

Er zijn veel manieren om op een ontslag te reageren. Sommigen kruipen stil in een hoekje, anderen nemen de touwtjes resoluut in handen en getuigen van een gezonde dosis loopbaanflexibiliteit (*career adaptability*, het vermogen om te gaan met verandering in de eigen loopbaan). Loopbaanflexibiliteit omvat twee kernprocessen: verkenning en planning van de loopbaan. In eerste instantie is het belangrijk dat werkzoekenden zich bewust worden van hun positie en waarde op de arbeidsmarkt. Ze moeten hun loopbaanmogelijkheden in kaart brengen. Loopbaanverkenning bestaat dan ook vooral uit het verzamelen van informatie, over jezelf en de omgeving. Planning gaat een stap verder en houdt in dat men loopbaandoelen uitwerkt en proactief de lijnen van de verdere carrière uitzet.

Hoewel verkenning en planning continue processen zijn, worden ze geprikkeld door het ervaren van schokken, zoals een ontslag. Er zijn ook andere determinanten. Zo is een sterk geloof in eigen kunnen (*general self-efficacy*) gunstig voor iemands loopbaanflexibiliteit. Emotionele sociale steun vanwege partner en familie zou er bovendien voor zorgen dat een ontslagen werknemer sneller klaar is om werk te zoeken en er langer de moed in houdt. Ook instrumentele sociale steun, zoals het verstrekken van advies en middelen, zou het aanpassingsvermogen ten goede komen. Advies verstrekt door professionals zou bovendien de competenties die nodig zijn voor loopbaanverkenning aanscherpen.

Voor de dataverzameling werkten de auteurs samen met vier outplacementkantoren. Op een eerste meetmoment kregen 304 werklozen vragen voorgelegd over de activiteiten die ze ontplooiden om hun loopbaan te verkennen, te plannen en om nieuw werk te vinden. Ook naar het geloof in eigen kunnen en de sociale steun werd gepeild. Zes maanden later beantwoordden 215 personen vra-

gen over hun positie op de arbeidsmarkt en, indien ze werk vonden, over de kwaliteit van hun nieuwe job.

Het verkennen van opties en omgeving en het plannen van de loopbaan blijken wel degelijk te lonen. Outplacementdeelnemers die deze activiteiten ondernamen, evalueerden hun jobkwaliteit positiever. Belangrijke nuance is wel dat zelfanalyse (*self-exploration*) resulteert in een minder gunstig oordeel over de nieuwe job. Mogelijk stelt men tijdens zelfanalyse het huidige loopbaanpad grondig in vraag. Men kiest voor een nieuw werkgebied, waar men aanvankelijk een beetje verloren loopt. De hoge verwachtingen worden niet meteen ingelost. Eerder onderzoek bevestigt dat men eerst wat moet experimenteren alvorens men de droomjob vindt.

Voorts blijken werkzoekenden met een sterker geloof in eigen kunnen meer actiegericht te zijn. Ze plannen intensiever en stellen meer doelen voorop. De mate van loopbaanverkenning, een set van eerder reflexieve bezigheden, hangt echter niet samen met geloof in eigen kunnen. Verder blijkt instrumentele sociale steun, zoals die door outplacementkantoren wordt geboden, werkzoekenden aan te zetten tot zowel zelfanalyse als het verkennen van de (arbeids)omgeving. Emotionele steun door partner en familie komt de gepercipieerde kwaliteit van de nieuwe baan ten goede. Mogelijk vindt een positieve 'spillover' plaats tussen de emotionele steun thuis en de perceptie van de werksituatie.

Conclusie: werkzoekenden die hun mogelijkheden actief verkennen en hun verdere loopbaan proactief plannen, lopen aanzienlijk minder risico om terecht te komen in een job beneden hun niveau. Een kwaliteitsvolle nieuwe job kan de carrière een nieuw elan geven. Outplacementkantoren kunnen hiertoe een steentje bijdragen. Vooral op het vlak van instrumentele steun kan de dienstverlening wellicht nog verbeterd worden. Werkzoekenden helpen met zelfanalyse is belangrijk, maar geef hen ook praktisch advies en verschaf hen de nodige middelen.

Voor ondernemende werkzoekenden kan een ontslag dus een geluk bij een ongeluk zijn. Moraal: blijf niet bij de pakken zitten als je je job verliest.

Laat de ontsporing een aansporing zijn om je carrière weer op de rails te zetten.

✓ Zikic, J. & Klehe, U. 2006. Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 391-409.

Voor u gelezen en onderstreept door Koen Van Laer, Christine Vanhoutte, Caroline Gilbert, (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, FETEW, K.U.Leuven), An De Coen en Sophie De Winne (Lessius Hogeschool Antwerpen en FETEW, K.U.Leuven).

Coördinatie en eindredactie: Sophie De Winne en Gert Theunissen