



UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2003-2004

**De effecten van “downsizing” voor de ‘overlevenden’:
literatuurstudie en empirisch onderzoek**

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van:
Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen

Davy De Decker

onder leiding van

Prof. Dr. Dirk Buyens



UNIVERSITEIT GENT
FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2003-2004

**De effecten van “downsizing” voor de ‘overlevenden’:
literatuurstudie en empirisch onderzoek**

Scriptie voorgedragen tot het bekomen van de graad van:
Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen

Davy De Decker

onder leiding van

Prof. Dr. Dirk Buyens

Vertrouwelijkheidsclausule

Ondergetekende, Davy De Decker, bevestigt hierbij dat onderhavige scriptie mag worden geraadpleegd en vrij mag worden gefotokopieerd. Bij het citeren moet steeds de titel en de auteur van de scriptie worden vermeld.

Woord vooraf

Deze thesis behandelt de effecten van “downsizing” op de ‘overlevenden’. We zullen nagaan welke reacties “downsizing” bij overlevenden opwekt, welke gevolgen “downsizing” heeft voor de overlevenden, en welke de modererende factoren zijn die deze reacties en gevolgen kunnen beïnvloeden. Om hierover een inzicht te creëren heb ik een literatuurstudie uitgevoerd. Om de bekomen inzichten van de literatuurstudie aan te vullen en/of te versterken werd een interview afgenomen van de personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg. Ook werd een empirisch onderzoek gedaan naar deze effecten in de NV Philips Brussel.

Ik wil graag mijn promotor, professor dr. Dirk Buyens bedanken. Ook dank aan de commissarissen, professor dr. Marc Beulens en professor Hans Crijns, voor hun interesse in dit onderwerp. Dank aan de heer Koen Dewettinck, voor de goede samenwerking en de adviezen. Speciale dank aan de heer Frank Helsmoortel, personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg, voor zijn medewerking aan het interview en het empirisch onderzoek.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	blz. I
Inhoudsopgave	blz. II
Lijst van de tabellen	blz. VII
Hoofdstuk 1: Inleiding	blz. 1
1.1 Motivering en doel van de thesis	blz. 1
1.2 Beperkingen en beïnvloedingen	blz. 2
1.3 Centrale onderzoeksvraag	blz. 2
1.4 De gevolgde werkmethode	blz. 4
1.5 Indeling en structuur van de thesis	blz. 5
Hoofdstuk 2: Algemene inleiding over downsizing	blz. 6
2.1 Wat is downsizing	blz. 6
2.2 De beslissing om te downsizen	blz. 7
2.3 De implementatie van downsizing	blz. 8
2.4 Besluit	blz. 9
Hoofdstuk 3: Factoren die de reacties van ‘overlevenden’ van downsizing beïnvloeden	blz. 10
3.1 De beslissing en de organisationele kenmerken	blz. 10
3.2 De selectie	blz. 11
3.3 Communicatie en informatie	blz. 13
3.4 Behandeling van de slachtoffers	blz. 15
3.5 Identificatie met de slachtoffers	blz. 18
3.6 Andere factoren	blz. 19
3.7 Besluit	blz. 21
3.7.1 Empirisch onderzoek	blz. 21
3.7.2 Conclusie	blz. 22
Hoofdstuk 4: Reacties en gevoelens van overlevenden van downsizing	blz. 23

4.1 Reacties en gevoelens van overlevenden tegenover de slachtoffers	blz. 23
4.1.1 Sympathieke reacties	blz. 23
4.1.2 Antipathieke reacties	blz. 24
4.1.3 Gevoelens tegenover de slachtoffers	blz. 25
4.1.4 Besluit	blz. 25
4.2 Persoonlijke en emotionele reacties	blz. 26
4.3 Typologie van reacties van overlevenden	blz. 28
4.4 Besluit	blz. 30
4.4.1 Empirisch Onderzoek	blz. 30
4.4.2 Conclusie	blz. 30
Hoofdstuk 5: Gevolgen van downsizing voor overlevenden en voor het werk	blz. 31
5.1 Psychologische gevolgen voor de overlevenden	blz. 31
5.2 Rechtstreekse gevolgen voor het werk	blz. 34
5.2.1 Gevolgen veroorzaakt door de downsizingoperatie	blz. 34
5.2.2 Gevolgen die de competitiviteit van de onderneming aantasten	blz. 36
5.3 Besluit	blz. 39
5.3.1 Empirisch onderzoek	blz. 39
5.3.2 Conclusie	blz. 39
Hoofdstuk 6: Het conceptueel model voor downsizing van Joel Brocker	blz. 42
6.1 Het model	blz. 42
6.2 Besluit	blz. 44
Hoofdstuk 7: Empirisch onderzoek	blz. 46
7.1 Inleiding	blz. 46
7.1.1 Bestudeerd onderwerp	blz. 46
7.1.2 Andere Studies	blz. 47
7.1.3 Algemene onderzoeksvraag	blz. 48
7.2 Methode	blz. 49
7.2.1 Hypothesen	blz. 49
7.2.2 Variabelen	blz. 50
7.2.2.1 Werkwijze	blz. 50

7.2.2.2 Globale factoranalyse	blz. 51
7.2.2.3 Individuele factoranalyses	blz. 53
7.2.3 Populatie en steekproef	blz. 57
7.2.4 Gegevensverzameling	blz. 58
7.2.5 Gegevensanalyse	blz. 58
7.3 Resultaten	blz. 60
7.3.1 Demografische factoren	blz. 60
7.3.2 Resultaten van het onderzoek	blz. 61
7.4 Interpretatie van de resultaten	blz. 65
7.4.1 Hypothese 1	blz. 65
7.4.2 Hypothese 2	blz. 66
7.4.3 Hypothese 3.1	blz. 67
7.4.4 Hypothese 3.2	blz. 68
7.4.5 Hypothese 3.3	blz. 68
7.4.6 Hypothese 4	blz. 69
7.4.7 Hypothese 5	blz. 70
7.4.8 Hypothese 6	blz. 71
7.4.9 Hypothese 7.1	blz. 71
7.4.10 Hypothese 7.2	blz. 72
7.4.11 Hypothese 8	blz. 73
7.5 Besluit	blz. 74
7.5.1 Samenvatting van de bevindingen	blz. 74
7.5.2 Veralgemeenbaarheid van de resultaten	blz. 76
 Hoofdstuk 8: Besluitend hoofdstuk	 blz. 78
8.1 Inleiding over downsizing	blz. 78
8.2 Factoren die de reacties van ‘overlevenden’ van downsizing beïnvloeden	blz. 78
8.3 Reacties en gevoelens van overlevenden van downsizing	blz. 81
8.4 Gevolgen van downsizing voor overlevenden en voor het werk	blz. 82
8.5 Het conceptueel model voor downsizing van Joel Brockner	blz. 83
8.6 Resultaten van het empirisch onderzoek	blz. 84
8.7 Finale conclusie	

Bijlagen	Bijlagen blz. 1
Bijlage 1: Interview met de heer Helsmoortel	Bijlagen blz. 2
Bijlage 2: Variabelen en vragen	Bijlagen blz. 7
Bijlage 3: Enquête	Bijlagen blz. 10
Bijlage 4: Factoranalyses (SPSS output)	Bijlagen blz. 18
Bijlage 4.1: globale factoranalyse	Bijlagen blz. 19
Bijlage 4.2: individuele factoranalyse: commitment	Bijlagen blz. 21
Bijlage 4.3: individuele factoranalyse: werkinspanning	Bijlagen blz. 23
Bijlage 4.4: individuele factoranalyse: competentie van het management	Bijlagen blz. 24
Bijlage 4.5: individuele factoranalyse: tevredenheid met het management	Bijlagen blz. 25
Bijlage 4.6: individuele factoranalyse: waargenomen controle	Bijlagen blz. 27
Bijlage 4.7: individuele factoranalyse: waargenomen bedreiging	Bijlagen blz. 28
Bijlage 4.8: individuele factoranalyse: procedurele fairheid	Bijlagen blz. 29
Bijlage 4.9: individuele factoranalyse: distributieve fairheid	Bijlagen blz. 30
Bijlage 4.10: individuele factoranalyse: interactionele (informatieve) fairheid	Bijlagen blz. 31
Bijlage 4.11: individuele factoranalyse: verbondenheid met de slachtoffers	Bijlagen blz. 33
Bijlage 4.12: individuele factoranalyse: bezorgdheid	Bijlagen blz. 34
Bijlage 4.13: individuele factoranalyse: unusualness/avoidability	Bijlagen blz. 35
Bijlage 5: Regressieanalyses (SPSS output)	Bijlagen blz. 37
Bijlage 5.1: hypothese 1	Bijlagen blz. 38
Bijlage 5.2: hypothese 2	Bijlagen blz. 39
Bijlage 5.3: hypothese 3.1	Bijlagen blz. 40
Bijlage 5.4: hypothese 3.2	Bijlagen blz. 41
Bijlage 5.5: hypothese 3.3	Bijlagen blz. 42

Bijlage 5.6: hypothese 4	Bijlagen blz. 42
Bijlage 5.7: hypothese 5	Bijlagen blz. 43
Bijlage 5.8: hypothese 6	Bijlagen blz. 43
Bijlage 5.9: hypothese 7.1	Bijlagen blz. 44
Bijlage 5.10: hypothese 7.2	Bijlagen blz. 44
Bijlage 5.11: hypothese 8	Bijlagen blz. 45

Lijst van de tabellen en figuren

Tabel 1a: Geraadpleegde bronnen voor literatuurstudie	blz. 3
Tabel 3 a: Verschillende soorten behandeling van slachtoffers van downsizing	blz. 16
Tabel 4a: Samenvatting van reacties van overlevenden in een elektriciteitscentrale	blz. 26
Figuur 4a: Archetypes van reacties van overlevenden	blz. 28
Figuur 5a: Voorspellend model voor de motivatie van overlevenden van downsizing	blz. 32
Figuur 5b: Geïnverteerde U-relatie tussen jobonzekerheid en werkinspanning	blz. 38
Figuur 6a: Overzicht van het conceptueel model	blz. 44
Tabel 7a: Variabelen van het onderzoek bij NV Philips Brussel	blz. 57
Tabel 7b: Scholingsniveau van de respondenten van het onderzoek bij Philips	blz. 60
Tabel 7c: Anciënniteit van de respondenten van het onderzoek bij Philips	blz. 61
Tabel 7d: Aandachtspunten voor het management tijdens een downsizingproces	blz. 76

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Motivering en doel van de thesis

Bijna dagelijks worden we geconfronteerd met sluitingen van of afslankingen in grote of middelgrote bedrijven. Meer en meer zoeken deze firma's de minder ontwikkelde landen op om de hoge loonskosten van de westerse geïndustrialiseerde wereld te ontlopen. In de gevallen dat het onmogelijk blijkt om te verhuizen, moet een drastische afslanking van het personeel een uitweg bieden. Een zeer recent voorbeeld hiervan is Ford Genk. Zulke afslankingsprocedures in bedrijven gaan onvermijdelijk gepaard met sociale drama's. Er worden grote percentages van het personeel afgedankt. Wat mensen echter vaak uit het oog verliezen, naast de nefaste gevolgen voor de ontslagenen, zijn de gevolgen voor de werknemers die de afslanking hebben overleefd. Er staat deze mensen een moeilijke periode te wachten. Zij hebben collega's verloren met wie zij misschien een goede vriendschap hadden opgebouwd. Zij moeten als gevolg daarvan soms dezelfde hoeveelheid werk alleen doen. De reacties en de gevoelens van deze mensen, evenals de gevolgen voor hen, worden dan ook vaak onderschat.

Mijn interesse ging uit naar dit onderwerp omdat wij bijna dagelijks via de media vernemen dat er banen op de tocht staan bij bedrijven. Ik geloof dat het verdwijnen van een gedeelte van de collega's een veel grotere invloed heeft op de overlevenden dan de meeste human resource managers vermoeden. Ik hoop daarom dat deze thesis kan bijdragen tot een globaal inzicht in deze materie. Deze thesis kan eventueel dienen als hulpmiddel voor deze managers om de impact van downsizing op de achtergebleven werknemers zo klein mogelijk te houden.

Deze thesis heeft als doelstelling een samenvatting van de literatuur over dit laatste weer te geven. Ik zal trachten een globaal overzicht te geven van wat men in de literatuur schrijft over de gevolgen voor de achterblijvers. Hierbij probeer ik de tegenstrijdigheden in de literatuur op te sporen en te analyseren. Ook worden een aantal belangrijke modellen van auteurs onder de loep genomen. Daarnaast zal ik een interview afnemen van de personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg. Hierbij zal ik trachten na te gaan in welke mate de werkelijkheid een weerspiegeling is van wat er in de literatuur te lezen staat. Het volledige interview kunt u nalezen in bijlage 1. Ik zal tevens een kleinschalig

empirisch onderzoek uitvoeren met als doel deze literatuur aan te vullen, te bevestigen of tegen te spreken. Dit onderzoek zal plaatsvinden bij de N.V. Philips Brussel.

1.2 Beperkingen en beïnvloedingen

Het is echter onmogelijk om een thesis te schrijven die niet onderhevig is aan beperkingen. Ik zie twee grote beperkingen of beïnvloedingen die zich in deze thesis zullen manifesteren:

1. Tijdens mijn literatuurstudie zal blijken dat er telkens één auteur terug naar voren komt: Brockner. Hij mag zonder twijfel de pionier worden genoemd in deze materie. Er zijn nog enkele andere belangrijke auteurs, maar het is een feit dat het meeste baanbrekende onderzoek van hem is. Daarom zal zijn literatuur (ongeveer 40% van de literatuur is door hem geschreven) overheersen. Dit is daarom niet een beperking, maar het beïnvloedt toch de literatuurstudie, omdat de visie van Brockner zal overheersen, wat daarom niet noodzakelijk een negatieve zaak is.

2. Empirisch onderzoek naar zulke zaken is traditioneel zeer moeilijk. Je probeert immers te spitten in het pijnlijke verleden van een bedrijf. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de meeste onderzoeken simulaties van werkomgevingen waren. Toch zijn er ook wel onderzoeken geweest in bedrijven die daadwerkelijk een downsizingoperatie achter de rug hadden (dit om de bevindingen uit de simulaties te bevestigen). Ook mijn empirisch onderzoek is een zogenaamde real-life situatie. Eind 2002 hebben immers een kleine 15% (60 van de 460 personen) van de werknemers van de N.V. Philips Brussel deze afdeling moeten verlaten.

1.3 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag in deze thesis luidt:

Wat zijn de beïnvloedende factoren op de reacties van werknemers, de reacties zelf van werknemers, en de gevolgen voor werknemers die een downsizingoperatie hebben overleefd.

Wanneer een downsizingoperatie plaatsvindt, zal er meestal zeer veel rekening worden gehouden met de gevolgen voor de slachtoffers, de mensen die zullen moeten afvloeien. Hier maken veel bedrijven echter een grote fout. Verschillende auteurs (Brockner et al, 1986; Brockner et al, 1990) argumenteren dat het zeer waarschijnlijk is dat downsizingoperaties een sterke impact hebben op de overlevenden ervan, i.e. de mensen die niet zullen moeten afvloeien. Doherty en collega's (1996) stellen dat de overlevenden dikwijls evenveel lijden onder het downsizingproces als de slachtoffers.

Het is daarom zeer belangrijk om dieper in te gaan op de gevolgen voor, en de reacties van overlevenden en alles wat daarmee te maken kan hebben. We spreken hier dan bijvoorbeeld over bepaalde toestanden, procedures en/of regels in het bedrijf die specifieke reacties van overlevenden kunnen uitlokken.

Het is de bedoeling deze vraag te beantwoorden met behulp van twee methodes. Allereerst wordt via een literatuurstudie getracht om weer te geven wat de literatuur hierover zegt. Ik heb in mijn zoektocht naar literatuur verschillende bronnen geraadpleegd. Hierna volgt een tabel met de voornaamste geconsulteerde bronnen.

Tabel 1a: Geraadpleegde bronnen voor literatuurstudie

<u>Bron</u>	<u>Plaats</u>
Faculteit economie en bedrijfskunde Universiteit Gent	http://fetew.Ugent.be Hoverniersberg 24, 9000 Gent
Vlerick Management School	http://www.vlerick.be Reep 1, 9000 Gent
Faculteit Psychologie en pedagogische wetenschappen	http://allserv.rug.ac.be/~adepla/FACN/ H. Dunantlaan 2, 9000 Gent
Universiteitsbibliotheek Gent (website)	http://www.lib.ugent.be/
Proquest (zoekmachine)	http://proquest.umi.com/login
ISI Web of knowledge (zoekmachine)	www.isiwebofknowledge.com/index.html
University of Connecticut, Economics	http://www.econ.uconn.edu/

Tabel 1a : geraadpleegde bronnen

Bron: eigen werk

Verder kreeg ik ook nog de medewerking van verschillende Professoren (o.a. J. Brockner, S. Grover, A.K. Mishra, D. Noer, D.C. Feldman, C.R. Leana, M. Armstrongstassen) over de hele wereld. Zij stuurden mij hun belangrijkste werken op die als basis dienden voor mijn literatuurstudie.

Ten tweede voerde ik, zoals reeds gezegd, een kleinschalig empirisch onderzoek uit bij de N.V. Philips Brussel. Dit is een serviceorganisatie die instaat voor de financiële en legale aangelegenheden en de human resources voor Philips België. Door de sluiting van Philips Hasselt in 2002 werd het aantal personeelsleden bij N.V. Philips Brussel herleid van 460 naar 400. Ik zal trachten om de effecten op de overblijvende werknemers hiervan na te gaan.

1.4 De gevolgde werkmethode

Via een grondige studie van de literatuur betreffende dit onderwerp kwam ik tot een inhoudsopgave voor mijn thesis (cf. infra). Elk gelezen werk werd samengevat en de relevantie ervan voor elk hoofdstuk uit mijn thesis werd genoteerd. Zo kon ik makkelijk alle relevante werken voor een bepaald hoofdstuk onderscheiden bij het schrijven van dit hoofdstuk. Er werd getracht de tegenstrijdigheden en overeenkomsten tussen bepaalde werken te identificeren. Ik probeerde dan de visies van alle auteurs betreffende een bepaald onderwerp te integreren in mijn thesis om zo tot een overzichtelijk geheel van de meningen van iedere auteur te komen.

Uit de studie van de literatuur leerde ik tevens over de constructen en de items die door de auteurs werden gebruikt. Op deze manier kreeg ik stilaan een idee over hoe ik mijn empirisch onderzoek zou gaan organiseren. De interessantste vragen van verschillende auteurs werden herwerkt om zo mijn enquête op te stellen. Na het laten invullen van de enquêtes door een 150-tal werknemers van Philips, met een respons van 51 enquêtes, werden de gegevens verwerkt via een statistisch verwerkingsprogramma (SPSS). De resultaten van dit onderzoek kunt u uitgebreid in deze thesis lezen.

1.5 Indeling en structuur van de thesis

In het hoofdstuk 2 tracht ik een algemene introductie te geven over downsizing. Wat is downsizing? Waarom beslist men om te downsizen? Hoe implementeert men de downsizing? Welke soorten downsizingstrategieën zijn er? Het is hier vooral de bedoeling de lezer kennis te doen maken met downsizing en wat er allemaal bij komt kijken. Zo creëer ik een inzicht die de lezer de rest van de thesis met zich meedraagt. Dit vergemakkelijkt het lezen en begrijpen van de rest van de thesis.

In hoofdstuk 3 komen de factoren naar voor die de reacties van de overlevenden van een downsizingoperatie beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn: de procedurele fairheid van de downsizing, de manier waarop informatie wordt verstrekt, de behandeling van de afgedankten (de ‘slachtoffers’) enzovoort.

Hoofdstuk 4 behandelt de reacties en gevoelens van overlevenden van downsizing. Hier gaan we dieper in op het psychologische aspect. We kijken hoe de overlevenden reageren tegenover de afgedankten. Ook de persoonlijke reacties van overlevenden komen aan bod. Finaal wordt de typologie van reacties van overlevenden van G.M. Spreitzer besproken.

De gevolgen voor overlevenden van downsizingoperaties worden in hoofdstuk 5 besproken. We hebben het over psychologische (moraal, vertrouwen, attitude,...) en werkgerelateerde (jobonzekerheid, rolverwarring, productiviteit,...) gevolgen.

Daarna bespreken we in hoofdstuk 6 het conceptueel model voor downsizing van Joël Brockner. Het geeft een globaal overzicht van de vorige 3 hoofdstukken. Dit baanbrekend model van Brockner uit 1988 mag daarom niet in deze thesis ontbreken.

Dan volgt het empirische hoofdstuk waar we uitgebreid het onderzoek uitgevoerd bij de N.V. Philips Brussel beschrijven. We bespreken de setting van het onderzoek, waarna we de resultaten neerschrijven om dan tot een interpretatie van de resultaten te komen.

Tenslotte eindigen we de thesis met een besluitend hoofdstuk, dat in een tiental bladzijden de ganse thesis samenvat.

Hoofdstuk 2: Algemene inleiding over downsizing

Dit hoofdstuk heeft op zich nog weinig te zien met het onderwerp van deze thesis. Het doel van dit hoofdstuk is de lezer vertrouwd te maken met het begrip downsizing. Daarna worden achtereenvolgens de beslissing om te downsizen en de implementatie van downsizing besproken.

2.1 Wat is downsizing?

De meest algemeen aanvaarde definitie voor downsizing in de literatuur is ongetwijfeld deze van Cameron (1994):

“Downsizing refereert naar een geheel van activiteiten, ondernomen door het management van een organisatie en ontworpen om de organisationele efficiëntie, productiviteit, en/of competitiviteit te verbeteren. Het is een strategie door managers geïmplementeerd die de grootte van het personeelsbestand, de kosten, en de werkprocessen beïnvloedt (Cameron, 1994, blz.192)”.

Cameron zegt hierbij dat downsizing niet noodzakelijk hoeft gepaard te gaan met reducties in personeel: het kan ook een simpele inkrimping van de organisatie betekenen om de efficiëntie van de organisatie te verbeteren (Cameron, 1994, blz.192-193). Echter, de meeste downsizingprocessen gaan volgens hem wel gepaard met inkrimpingen in het personeelsbestand.

Cascio (1993) geeft de volgende definitie aan downsizing:

“Downsizing refereert naar de geplande eliminatie van posities of banen (Cascio, 1993, blz. 96)”. Hij zegt dat downsizing ook refereert naar het elimineren van functies (posities) in de organisatie. Hij zegt tevens dat downsizing niet slaat op het ontslaan van individuen voor een reden, noch op ontslag nemen of met pensioen gaan (normale uitstroom van werknemers).

De definitie gegeven door Cameron (1994), vormt een goed uitgangspunt voor deze thesis. Wel veronderstellen we in de rest van dit werk dat een downsizingproces steeds gepaard gaat met het afvloeien van een gedeelte van het personeelsbestand.

2.2 De beslissing om te downsizen

De beslissing om tot een downsizingoperatie over te gaan moet zeer goed worden overwogen. Dit is immers een beslissing die als het ware een aardverschuiving binnen het bedrijf teweeg brengt. Daarom raden Mishra en haar collega's (K.E. Mishra, G.M.Spreitzer en A.K. Mishra; 1998) aan om de optie downsizing slechts in allerlaatste instantie te gebruiken. Zij stellen dat managers eerst en vooral alle andere mogelijke alternatieven moeten aanwenden alvorens over te gaan tot downsizing, dit om hun bezorgdheid tegenover de werknemers uit te drukken. Ze stellen dat bedrijven best eerst de mogelijkheid tot brugpensioen en/of vrijwillig verlaten van het bedrijf tracht te gebruiken. De personen die dan het bedrijf verlaten worden niet vervangen.

Cameron (1994) geeft hierop kritiek. Hij stelt dat overgaan tot de mogelijkheid van natuurlijk personeelsverloop zoals het vrijwillig verlaten van het bedrijf kan leiden tot de uitstroom van de meest competente personeelsleden. Dit is te begrijpen, daar iedereen graag functioneert in een werkzekerere omgeving.

Isabella (1989) argumenteert dat de beslissing om te downsizen een strategische beslissing is om de efficiëntie, bedrijfsontwikkeling en herpositionering te bevorderen.

Buyens en Dewettinck (2002) geven enkele motieven om over te gaan tot downsizing. Vooreerst zijn er marktevoluties, zoals hevigere concurrentie. Deze evoluties doen zich vooral voor in arbeidsintensieve sectoren, waar dalende vraag direct tot herstructurering kan leiden. Ten tweede zijn er de technologische evoluties, die personeel gewoon overbodig kunnen maken. Ten derde zijn er de integratiebewegingen, die dubbele functies trachten te elimineren.

De heer HELSMOORTELE F., personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg, zag twee belangrijke redenen voor de herstructurering bij de N.V. Philips Brussel. De belangrijkste reden was dat de N.V. Philips Brussel eigenlijk een service-organisatie is

voor Philips België. Deze services worden betaald op basis van service-level agreements. Door het wegvallen van Philips Hasselt moesten er dus minder services verricht worden en was er gewoon teveel personeel in de N.V. Philips Brussel. Deze reden zou men dus onder marktevoluties kunnen catalogeren. De tweede reden was dat er shared service centers werden opgezet die over de grenzen heen opereren. Zo werd er een afdeling facturatie opgericht die volledig in Polen is gevestigd. Hier gaat het dan weer duidelijk om integratiebewegingen (gesprek met de heer HELSMOORTEL F., 19 Februari 2004, Oostende).

We kunnen besluiten dat men zeer goed moet nadenken alvorens over te gaan tot downsizing. Enerzijds moet men trachten, uit respect voor het personeel, om alle andere mogelijke alternatieven die geen gedwongen vertrek van de organisatie inhouden, zoals brugpensioen en vrijwillig verlaten van het bedrijf, uit te putten. Anderzijds moet men opletten dat men hierbij niet te veel zeer competente personeelsleden verliest die meer zekerheid gaan opzoeken.

2.3 De implementatie van downsizing

Cameron (1994) onderscheidt 3 downsizingstrategieën op basis van een onderzoek in 30 Amerikaanse bedrijven.

Allereerst is er volgens hem de “workforce reduction-strategie”. Deze is vooral gericht op het verminderen van het aantal personeelsleden in het bedrijf. Dit kan gebeuren door brugpensioenen, vrijwillig verlaten van het bedrijf, ontslagen, enz... Het probleem hierbij is dat men op voorhand moeilijk kan voorspellen wie er zal afvloeien. De grote voordelen van deze aanpak zijn: het is op korte termijn te realiseren, kostenbeperkingen worden aangemoedigd en de organisatie wordt voorbereid op verdere veranderingen.

Ten tweede zijn er de “work redesign strategies”. Deze strategieën hebben als voornaamste doel de hoeveelheid werk te verminderen. Dit kan gebeuren in combinatie met de vorige strategie maar het kan ook op zichzelf bestaan. Men richt zich hier vooral op het elimineren van functies, groepen, afdelingen of producten. Nadeel van deze strategie is dat het een proces van lange termijn is. Het voordeel is dat het risico van het overladen van werknemers met werk, met als gevolg veel stress, afneemt. Men slinkt hier

immers niet af op het gebied van personeel, maar men vermindert daadwerkelijk het takenpakket van de organisatie.

De derde strategie wordt “systemische strategie” genoemd. Deze focust op het fundamenteel veranderen van de organisatiecultuur en de attitudes, waarden en normen van de werknemers.

Mishra en haar collega's (K.E. Mishra, G.M. Spreitzer en A.K. Mishra; 1998) geven enkele interessante tips mee voor het succesvol implementeren van downsizing. Zo zeggen ze dat managers best de waarheid vertellen en overcommuniceren. Een bedrijf zou de vragen en problemen van werknemers moeten kunnen anticiperen. Ook dient de organisatie zich aan de planning te houden, eens die is vastgelegd. Ten derde mag men de ontslagen werknemers niet zomaar laten vallen. Men moet hen ontslagpremies geven, zorgen voor assistentie bij het zoeken naar een andere betrekking en begeleiding voorzien bij het verlaten van het bedrijf. Men moet ook open staan voor de ideeën van overgebleven werknemers na de uitvoering van de downsizingoperatie.

2.4 Besluit

Dit hoofdstuk gaf een algemene indruk over wat downsizing is. De lezer heeft nu een algemeen beeld van downsizing en wat er allemaal bij komt kijken. Een elementaire kennis van downsizing is noodzakelijk voor het goede begrip van het vervolg van deze thesis. Immers, vanaf het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de centrale onderzoeksvraag van deze thesis: wat zijn de beïnvloedende factoren op de reacties van werknemers, de reacties zelf van werknemers, en de gevolgen voor werknemers die een downsizingoperatie hebben overleefd.

Hoofdstuk 3: Factoren die de reacties van “overlevenden” van downsizing beïnvloeden

In het vorige hoofdstuk maakten we kennis met de algemene betekenis van downsizing, hoe men tot de conclusie komt om een downsizingoperatie door te voeren en hoe men deze operatie dan implementeert.

Dit hoofdstuk gaat dieper in op de omstandigheden waarin de downsizingoperatie plaatsvindt. Het zijn namelijk deze omstandigheden die reacties uitlokken van de overlevenden van een downsizingoperatie. Ten eerste bespreken we de beslissing tot downsizing en de organisationele kenmerken. Hoe werd beslist? Welke regels en procedures werden gebruikt? Hoe legitiem is de beslissing? Ook de regels, procedures, waarden en normen van de organisatie worden even belicht. Daarna bekijken we de selectie. Op basis van welke criteria werden de “slachtoffers” van de operatie geselecteerd? Daarna hebben we het over communicatie en informatie. Op welke manier wordt er gecommuniceerd? Hoeveel informatie wordt er gegeven? Wordt er een goede verklaring gegeven voor het waarom van de operatie? Ten vierde komt de behandeling van de slachtoffers aan bod. Dit kan ook reacties van overlevenden uitlokken, vooral wanneer de slachtoffers slecht zijn behandeld. Als vijfde punt behandelen we de mate waarin de overlevenden zich met de slachtoffers identificeren. Het zesde en laatste punt bespreekt nog andere, minder uitgesproken, doch niet onbelangrijke factoren. Al deze factoren kunnen reacties van de overlevenden uitlokken zowel ten aanzien van het bedrijf en het management, als ten aanzien van de slachtoffers.

3.1 De beslissing en de organisationele kenmerken

Campbell en haar collega's voerden in 2000 een studie uit die de impact van downsizing op overlevenden in een Elektriciteitscentrale in het Verenigd Koninkrijk onderzocht. Zij vonden dat één van de belangrijkste modererende variabelen voor de reacties van overlevenden van een downsizingoperatie de manier was waarop men had beslist tot downsizing over te gaan.

Brockner en Greenberg (1990) zeggen dat overlevenden zich allereerst afvragen of het echt wel nodig was om te downsizen. Zij vragen zich af of de beslissing om te downsizen niet eerder werd veroorzaakt door gulzigheid of incompetentie van het management.

Brockner, DeWitt en hun medewerkers (1990) spreken over de ‘vermijdbaarheid’ van de ontslagen. Wanneer overlevenden hierover hun twijfels hebben, d.w.z. als zij denken dat de ontslagen hadden kunnen worden vermeden, vragen zij zich af of de onderneming in de toekomst nog vaker onlegitieme beslissingen zal nemen.

Brockner (1992) zegt dat overlevenden moeten geloven dat de beslissing om over te gaan tot downsizing slechts genomen wordt als er echt geen andere mogelijkheid meer is, zoals kostenreductie of loonbevrozingen. Wanneer ze dit geloven, zegt hij, zien overlevenden de downsizingoperatie als legitiem en als een noodzaak om de organisatie te redden.

Brockner (1998) heeft het over de organisationele kenmerken die een invloed kunnen uitoefenen op reacties van overlevenden. Hij onderscheidt de formele en de informele organisatie. Het eerste betreft de regels, de procedures, de relaties en het beleid in de organisatie. Er kunnen bijvoorbeeld procedures bestaan om de ontslagen werknemers op te vangen en te begeleiden. Brockner geeft als voorbeelden ontslagpremies, begeleiding bij het vinden van een nieuwe baan (outplacement) en het voortzetten van de ziekteverzekering. De informele organisatie betreft de waarden, normen en interpersoonlijke relaties in de organisatie. Het gaat hier bijvoorbeeld over het feit of de organisatie in het verleden al vaak een downsizingoperatie heeft moeten doorvoeren.

Brockner (1992) argumenteert dat de bedrijfscultuur ook een belangrijke rol speelt. Hij zegt dat een downsizingoperatie die inconsistent is met de bedrijfscultuur het psychologisch contract tussen de werknemer en de werkgever verbreekt, met als gevolg dat de afvloeiing als onfair wordt gezien.

3.2 De selectie

Een zeer belangrijke modererende variabele voor reacties is wat men noemt de “decision rule”. Dit zijn de criteria die worden gebruikt om uit te maken wie moet vertrekken en wie mag blijven. Criteria zoals anciënniteit, prestaties of talent worden vaak gebruikt. De decision rule wordt als onfair ervaren wanneer: (1) de decision rule niet gemakkelijk kan worden geverifieerd, (2) de decision rule niet is gerelateerd met

prestaties uit het verleden, (3) de decision rule niet strookt met de missie van de organisatie (Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988).

Al de zaken in verband met de beslissingcriteria en de redenen voor de herstructurering kunnen worden samengevat als de “procedurele rechtvaardigheid” of de “procedurele fairheid” (Brockner & Greenberg, 1990). Hoe kunnen we er toe komen dat de overlevenden de procedures die tijdens de beslissing werden gebruikt fair vinden? Het antwoord op die vraag wordt gegeven door Leventhal’s theorie van procedurele fairheid (Leventhal, Kazura, & Fry, 1980). Hij zegt dat faire procedures degene zijn die: “(1) consistente procedures volgen, (2) zonder eigenbelang, (3) gebaseerd zijn op accurate informatie, (4) mogelijkheden bieden om de beslissing te corrigeren, (5) rekening houden met de belangen van alle partijen, en (6) morele en ethische regels respecteren (Leventhal, Kazura, & Fry, 1980)”. Brockner (1988) stelt dat hoe hoger de overlevenden de procedurele fairheid percipiëren, hoe hoger de werkinspanning is. Deze hypothese zal worden getest in het empirische luik van deze thesis.

De heer HELSMOORTEL F., personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg, gaf het personeel van de N.V. Philips Brussel eerst de mogelijkheid vrijwillig te vertrekken. Ook slaagde men erin om het personeel ouder dan 55 jaar op brugpensioen te sturen. Toch was er ook een gedeelte van het personeel dat gedwongen moest vertrekken. Het belangrijkste criterium hiervoor was het al dan niet blijven voortbestaan van de functie die elke werknemer uitoefende. Het 2^e criterium betrof de prestaties in het verleden (gesprek met de heer HELSMOORTEL F., 19 Februari 2004, Oostende).

In een studie uitgevoerd door Brockner en zijn collega’s (1986) kwam men tot de conclusie dat de overlevenden van een downsizingoperatie op basis van prestaties (d.w.z. de slechtst presterende personen werden ontslagen) hun prestaties hoger inschatten dan degene die een random downsizingoperatie (d.w.z. degene die het bedrijf moesten verlaten werden er lukraak uitgepikt) overleefden. Dit kan een bewijs zijn dat mensen in het eerste geval (downsizing op basis van prestaties) de selectie als fair ervaren.

Campbell (1999) vond dat overlevenden het downsizingproces fair vonden als hun lijnmanager betrokken was bij de beslissing en de selectie. Ook als het personeel werd geconsulteerd tijdens het downsizingproces betreffende de selectie, werd de operatie als

meer fair ervaren. Brockner (1992) vond hetzelfde als Campbell, maar vond ook dat het personeel wel eens andere creatieve oplossingen kan vinden waar het management nooit heeft aan gedacht.

Een andere studie, door Ichniowski en zijn medewerkers (1987), vond dat een downsizingoperatie gebaseerd op anciënniteit weinig of geen invloed had op de prestaties van de overlevenden.

Brockner, DeWitt en hun collega's (1990) benadrukken dat er ten eerste duidelijkheid moet bestaan over de decision rule en dat, ten tweede, deze decision rule fair moet zijn.

Noer (1993) argumenteert dat bij bedrijven die voor het eerst downsizen er zeker twijfels zullen ontstaan bij het achtergebleven personeel omtrent de selectiecriteria die door het management werden aangewend. Dit komt volgens hem doordat de ganse operatie niet effectief werd gepland, gemanaged en geïmplementeerd (net omdat het de eerste keer was dat het bedrijf voor een downsizingoperatie stond).

3.3 Communicatie en informatie

Communicatie is zeer belangrijk voor werknemers, zeker als zij zich in een onzekere situatie bevinden. Hun reacties kunnen sterk worden beïnvloedt door het tijdstip en de manier van communicatie, de mate van communicatie (de hoeveelheid informatie) en de graad van detail.

Campbell (1999) vond dat de dag wanneer de werknemers werd verteld of ze mochten blijven of werden ontslagen een grote impact had op de overlevenden. De studie vond dat de informatie op die dag snel, accuraat en met gevoeligheid moet worden verspreid. Op die dag is de nood aan informatie immers hoog. De studie wees ook uit dat de overlevenden willen dat de managers open staan voor alle mogelijke vragen die dag. Brockner (1992) voegt hieraan toe dat de werknemers een zekere tijd vóór ze worden ontslagen, dienen te worden geïnformeerd hierover. De reden hiervoor is dat ze hun toekomst dan kunnen plannen. Hij stipt hierbij aan dat het management moet afwegen tussen enerzijds een kleine hoeveelheid informatie vooraf geven en anderzijds voldoende informatie vooraf geven, met als gevolg dat je het risico loopt op sabotage of stakingen

door de werknemers. Hij zegt dat de meeste bedrijven slechts 1 week voor het ontslag de betrokkene hiervan op de hoogte stellen!

Campbell (1999) stelt dat na de dag dat men weet of men afvloeit of niet het management de communicatie moet verder zetten. Ze vond in haar studie dat de mate van informatie de reacties van overlevenden sterk kan beïnvloeden. Overlevenden verlangden naar meer uitleg over het waarom van sommige beslissingen. Zo stelt ze dat de informatie steeds accuraat, duidelijk en gedetailleerd dient te zijn, en dat de communicatie open en eerlijk moet zijn en de mogelijkheid moet bieden voor het personeel om te antwoorden.

Brockner (1992) stelt ook nog dat overlevenden vooral gevoelig zijn aan het feit dat het management wel een duidelijke en adequate uitleg heeft gegeven over de redenen voor de downsizingoperatie. Verder zegt hij dat het management volledige informatie moet geven en moet overcommuniceren op een persoonlijke manier, bijvoorbeeld via een vergadering. De belangrijke informatie zou verscheidene keren moeten worden herhaald. Gebeurt dit alles niet, dan verliezen de overlevenden hun vertrouwen in het management, zodat ze het management de schuld geven van alles. Wat Brockner ons hier probeert te vertellen is het volgende: wanneer overlevenden de interactionele fairheid hoog percipiëren, zullen zij de procedurele fairheid eveneens hoog percipiëren. Dit wil zeggen dat, wanneer overlevenden van mening zijn dat het management duidelijke redenen en voldoende en duidelijke informatie betreffende de afslanking heeft gegeven, dan zien ze de gebruikte procedures en criteria als meer fair. Dit lijkt een interessante stelling en daarom zullen we deze hypothese nagaan in het empirische hoofdstuk (cf. infra).

Brockner & Greenberg (1990) stellen dat de manier waarop de personen die moeten afvloeien op de hoogte worden gesteld de reacties van overlevenden kan beïnvloeden. Managers moeten met volgende zaken rekening houden: Hoe moet men het vertellen? Wie moet het vertellen? Waar en wanneer moet het verteld worden? De eerste vraag werd hierboven in Campbell's (1999) studie reeds beantwoord. De tweede vraag wordt eveneens beantwoord door Campbell's studie (1999). Overlevenden aanvaarden meer van hogere managementposities. Het zijn dus de hoger geplaatsten in het bedrijf die best het slechte nieuws brengen. De derde vraag werd reeds gedeeltelijk beantwoord in de vorige twee paragrafen. Walker & Newborg stellen dat men het nieuws van een aankomend

downsizingproces best niet op een vrijdagmiddag om 16u30 brengt. De reden hiervoor is dat het onfair is om mensen die hun baan gaan verliezen te doen lijden door hun werkweek met slecht nieuws te beëindigen.

In het kader van dit deel over de communicatie en de informatie van het management zullen 3 hypothesen die hiermee verband houden in het empirisch onderzoek bij de N.V. Philips Brussel worden getest. Allereerst zal er worden nagegaan of een grotere algemene tevredenheid met het management een hogere commitment ten opzichte van de organisatie met zich meebrengt. Daarna wordt volgende hypothese getest: hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe hoger hun commitment ten opzichte van de organisatie zal zijn. Tenslotte toetsen we nog volgende hypothese: hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe meer zij de downsizing als onvermijdbaar zien.

3.4 Behandeling van de slachtoffers

Brockner & Greenberg (1990) zeggen dat de overlevenden van een downsizingoperatie zeer gevoelig zijn aan de manier waarop het bedrijf de aankomende slachtoffers behandelt. Die behandeling kan verschillende vormen aannemen. In het volgende overzicht zetten we ze even op een rijtje.

Tabel 3 a: Verschillende soorten behandeling van slachtoffers van downsizing

<u>Behandeling</u>	<u>Betekenis</u>
1. Outplacement	De slachtoffers van downsizing helpen om een nieuwe baan te vinden, zowel buiten de organisatie in een ander bedrijf, als binnen de organisatie in een ander departement (Brockner & Greenberg, 1990).
2. Severance pay of ontslagpremie	Het slachtoffer krijgt een bepaald bedrag bij het verlaten van het bedrijf, dat kan worden gebruikt om de werkloosheidsperiode te overbruggen. Het neemt meestal de vorm aan van enkele maanden loon.
3. Brugpensioen	In plaats van te ontslaan, zou het bedrijf de oudste werknemers vroeger dan de wettelijk toegestane leeftijd met pensioen kunnen sturen.
4. Voortzetting van de ziekteverzekering	Dit betekent dat de ziekteverzekering blijft doorlopen na het ontslag voor een bepaalde tijd.

Tabel 3 a: Verschillende soorten behandeling van slachtoffers van downsizing

Bron: Brockner & Greenberg (1990) en eigen werk

Brockner & Greenberg (1990) stellen dat hoe minder de organisatie zorgt voor de slachtoffers, hoe meer de overlevenden de downsizingoperatie onfair zullen vinden. Deze hypothese zegt het volgende: hoe meer de overlevenden de distributieve fairheid hoog percipiëren, hoe hoger ze de procedurele fairheid percipiëren. Deze hypothese zal tevens worden getest op de N.V. Philips Brussel in het empirische hoofdstuk (cf. infra).

Brockner (1992) stipt aan dat het een vaststaand feit is dat werknemers van hogere rang beter worden behandeld dan hun collega's die zich op een lager niveau in de organisatie bevinden. Hij zegt tevens dat je veel mag doen voor je af te danken werknemers, maar ook niet té veel. In één van de bedrijven in zijn studie waren de overlevenden van het downsizingproces jaloers op de slachtoffers omdat zij te goed werden behandeld door het management.

Campbell (1999) merkt op dat haar studie uitwees dat ondernemingen vaak enorm veel inspanningen doen voor de zorg van de slachtoffers en daarbij vaak de behandeling en het opvangen van de overlevenden uit het oog verliezen. Haar studie wees immers uit dat de emotionele impact van een downsizingoperatie voor beide groepen even groot kan zijn.

Tenslotte geeft Brockner (1992) nog enkele interessante benaderingen mee die voor het management van een organisatie belangrijk kunnen zijn. Ten eerste stelt hij vast dat de kosten van een goede behandeling van de slachtoffers redelijk hoog kunnen oplopen, maar deze kosten zullen meestal ruimschoots gecompenseerd worden door de positieve effecten die een goede behandeling van slachtoffers heeft op overlevenden en slachtoffers. Ten tweede stelt hij dat de details van wat verteld werd aan de werknemers, en ook hoe, waar en wanneer het verteld werd, zeker en vast het gevoel van overlevenden, dat de slachtoffers met respect werden behandeld, versterkt. Ten laatste zegt hij dat wanneer een bepaalde hoeveelheid geld werd gependeed aan de behandeling van de slachtoffers, de downsizingoperatie daarna beter op een kosteneffectieve manier wordt afgehandeld. Hij bedoelt hiermee dat het management moet verzekeren dat de procedures die worden gebruikt om de downsizing te implementeren door de overlevenden als fair moet worden gezien. Als de overlevenden de procedures fair vinden, dan is bijkomende assistentie naar de slachtoffers meestal minder effectief om de overlevenden de afslanking als fair of nog meer fair te doen zien. Bijgevolg laat men dan beter die bijkomende assistentie achterwege.

Uit een gesprek met de heer HELSMOORTEL F., personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg, bleek dat men bij de N.V. Philips Brussel aan elk personeelslid de minimum wettelijke ontslagpremie toekende (gebaseerd op de formule CLAEYS, zie bijlage 1, interview met Dhr Helsmoortel, vraag 5). Daarnaast werden outplacement-programma's op touw gezet, waarbij men trachtte zoveel mogelijk werknemers over te plaatsen naar andere Philips-vestigingen. . Tevens werd in de ontslagpremie een stimuleringspremie geïncorporeerd, als de werknemer actief in het outplacement-programma stapte (gesprek met de heer HELSMOORTEL F., 19 Februari 2004, Oostende).

3.5 Identificatie met de slachtoffers

De mate waarin de overlevenden zich met slachtoffers identificeren kan belangrijke reacties vanwege de slachtoffers teweegbrengen. Brockner (1992) zegt dat de overlevenden en de slachtoffers, voorgaand aan de downsizingoperatie, zowel op professioneel als op persoonlijk gebied mogelijks een sterke en goede relatie met elkaar hebben opgebouwd. Dit kan volgens hem doordat ze samengewerkt hebben aan dezelfde taak of op niet-professioneel gebied een goede relatie hadden. Brockner vond in verschillende van zijn studies dat overlevenden die een goede relatie hadden met de slachtoffers het downsizingproces onfair vonden. Daarom moet men er in dergelijke situaties van goede interpersonele relaties voor zorgen dat de downsizingoperatie op een faire manier moet worden afgehandeld.

Brockner (1988) zegt dat de graad van taakinterdependentie (samenwerken aan dezelfde taken) een rol speelt. Hij zegt dat werknemers die het ontslaan van medewerkers met wie ze interdependent waren meemaken, veel meer psychologische problemen ervaren. Hij heeft het dan bijvoorbeeld over onzekerheid voelen over je werk of zich meer boos maken over de ontslagen. Campbell (1999) gaat hiermee akkoord maar voegt eraan toe dat haar onderzoek tevens uitwees dat overlevenden zeer sterk worden beïnvloed door de reacties van de andere overlevenden in de organisatie. Wanneer sommige collega's zeer negatief reageerden bijvoorbeeld, dan reageerden de meeste anderen op dezelfde manier.

In de vorige paragraaf stelde Brockner (1988) dat overlevenden die zich in sterke mate verbonden voelen met de slachtoffers veel psychologische problemen ervaren. Daarom lijkt het interessant om deze stelling in het empirisch onderzoek bij de N.V. Philips Brussel na te gaan. Aangezien psychologische problemen kunnen resulteren in een lagere inzet en lager engagement bij overlevenden zullen we de invloed van een sterke verbondenheid met de slachtoffers op deze twee factoren ook trachten na te gaan. Er zullen meer bepaald 3 deelhypothesen worden nagegaan: een hoge verbondenheid met de slachtoffers impliceert (1) een hoge waargenomen bedreiging (2) een lage commitment (3) een lage werkinspanning.

Brockner en Greenberg (1990) geven enkele factoren die de sterkte van de band tussen overlevenden en slachtoffers vergroten: (1) de mate waarin de werknemers van elkaar afhankelijk waren tijdens het werk, (2) de graad van persoonlijke gelijkheid tussen de beide groepen, (3) “zijn de overlevenden al zelf eens slachtoffer geweest van een downsizingoperatie?”, (4) de mate waarin de overlevenden al of niet geloven dat ze in de nabije toekomst zelf ontslagen zullen worden.

3.6 Andere factoren

In dit onderdeel bespreken we nog enkele kleinere, maar toch belangrijke factoren die een rol van betekenis kunnen spelen bij het uitlokken of uiten van reacties van de overlevenden.

Campbell en haar medewerkers (2000) concludeerden uit hun studie dat de lijnmanager een zeer belangrijke rol speelt. Overlevenden die een goede relatie hadden met hun lijnmanager stonden systematisch minder negatief tegenover het downsizingproces. Zij geloofden dat de lijnmanager de juiste beslissingen had genomen en vertrouwden erop dat de lijnmanager de slachtoffers op een rechtvaardige en correcte manier behandelde.

Brockner en zijn collega's (1985) zeggen dat overlevenden met een hoog gevoel van eigenwaarde minder negatief aankijken tegen een downsizingoperatie. Campbell (1999) zegt dat degene die zichzelf positief bekijken, het downsizingproces als minder bedreigend percipieerden. Ze vond tevens dat een groter gevoel van eigenwaarde ontstond doordat sommige overlevenden van zichzelf denken dat ze makkelijk een andere job kunnen vinden.

Brockner (1988) geeft 2 belangrijke omgevingsfactoren, die reacties van overlevenden kunnen beïnvloeden. Ten eerste zijn er de marktcondities. Wanneer de economische toestand in de markt waar de slachtoffers werken slecht is, en de slachtoffers dus hoogstwaarschijnlijk moeilijk werk zullen vinden, dan zullen de overlevenden meer negatief staan tegenover de downsizingoperatie en zich ook meer onzeker voelen over hun eigen job. Ten tweede speelt het gedrag van andere bedrijven in de sector een rol. Als deze ondernemingen ook downsizingoperaties aan het doorvoeren zijn, dan denken de

overlevenden dat de afslanking in hun bedrijf rechtvaardig is. Is dit niet zo, dan kunnen overlevenden de rechtvaardigheid in vraag stellen en zich kwaad maken over het wel doorvoeren van afslankingen in hun bedrijf.

Brockner en zijn collega's (1988) vonden dat de overlevenden met een sterke werkmoraal zich bleven concentreren op hun werk, zelfs in een downsizing-situatie. Daarentegen, in het werk van Campbell (1999) staat dat overlevenden die zich sterk verwant voelden met hun werk, zich sterk aantrokken van een afslanking. Ze voelden dat ze heel wat te verliezen hadden. De mensen die de grootste inkomensverdieners waren in het gezin reageerden meer negatief op de afslanking dan degene die slechts als bijverdieners fungeerden in het gezin.

Hackman en Oldham (1980) toonden aan dat werkmotivatie positief is gecorreleerd met de mate waarin werknemers geloven dat hun werk interessant is. Brockner en zijn medewerkers (1992) zeggen dat degene die hun job interessant vonden zich meer inspanden voor hun werk dan degene die hun werk minder interessant vonden.

Brockner (1992) zegt dat het belangrijk is dat niet alleen de werknemers moeten afzien tijdens een downsizing-periode. Zijn onderzoek wees uit dat werknemers verwachten dat het management zelf ook in brokken moet delen. De dikwijls zeer hoge lonen van topmanagers zouden een significant stuk naar beneden moeten worden gebracht. Gebeurt dit niet dan vinden de overlevenden de downsizingoperatie niet eerlijk.

Het onderzoek van Brockner (1992) wees uit dat overlevenden met een hoog engagement en een hoge loyaliteit ten opzichte van de organisatie, die geloofden dat de downsizingoperatie eerlijk is gebeurd, hun engagement en loyaliteit behouden. Maar, als diezelfde mensen geloofden dat de downsizingoperatie niet eerlijk was verlopen, dan verlaagde hun loyaliteit aanzienlijk. Het daalde zelfs meer dan van overlevenden die aanvankelijk minder geëngageerd en loyaal waren tegenover de onderneming, en het proces ook onfair vonden.

Ten slotte zegt Brockner (1992) nog dat na de downsizingoperatie de werknemers meestal met nieuwe werkomstandigheden te maken krijgen. Hij vond dat de productiviteit

en de moraal van de overlevenden verkleinde wanneer zij die in nieuwe werkomstandigheden veel bedreigingen zagen.

3.7 Besluit

3.7.1 Empirisch onderzoek

In het empirisch onderzoek bij de N.V. Philips Brussel (cf. infra) heb ik voornamelijk de nadruk gelegd op deze modererende variabelen die de reacties van overlevenden van downsizing beïnvloeden. Het is de bedoeling na te gaan of die modererende variabelen een invloed uitoefenen op afhankelijke variabelen zoals commitment, werkinspanning, enzovoort (wat dan in feite enkele van de reacties en de gevolgen van hoofdstuk 4 en 5 zijn). Op basis van de kennis van de literatuur die we in dit hoofdstuk hebben opgedaan zullen wij in dit onderzoek volgende hypothesen testen:

1. Wanneer de overlevenden de interactionele fairheid hoog percipiëren, dan zullen de zij de procedurele fairheid ook hoog percipiëren: als de overlevenden van mening zijn dat het management duidelijke redenen en voldoende en duidelijke informatie betreffende de ontslagen heeft gegeven, dan zien zij de gebruikte procedures en criteria als meer fair.
2. Hoe meer de organisatie zorgt voor de slachtoffers, hoe meer de overlevenden de downsizingoperatie fair zullen vinden (Wanneer de overlevenden de distributieve fairheid hoog percipiëren, dan zullen zij de procedurele fairheid eveneens hoog percipiëren).
3. Hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe (1) hoger de waargenomen bedreiging (2) lager de commitment (3) lager de werkinspanning.
4. Hoe hoger de overlevenden de procedurele fairheid percipiëren, hoe hoger de werkinspanning zal zijn. M.a.w. hoe meer overlevenden denken dat de beslissingscriteria en de redenen voor de downsizing fair en duidelijk zijn, hoe meer zij zich zullen inspannen voor hun werk.
5. Hoe groter de algemene tevredenheid met het management, hoe groter het engagement (commitment) naar de organisatie toe
6. Hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe groter het engagement (commitment) naar de organisatie toe.

7. Hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe meer zij de downsizing als onvermijdbaar zien.

3.7.2 Conclusie

Het management van de organisatie dient met een veelheid aan modererende variabelen rekening te houden. Er zijn enorm veel verschillende factoren die een reactie kunnen uitlokken bij overlevenden. Het is belangrijk dat men ervoor zorgt dat de factoren die (soms zeer ernstige) reacties kunnen uitlokken onder controle houdt en zo gunstig mogelijk stemt in het belang van de overlevenden. Dit zal toelaten dat het bedrijf sneller kan herstellen van het downsizingproces en terug zijn normale gang kan gaan.

De heer HELSMOORTEL F., personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg, zegt dat het succes van een herstructurering of een crisis grotendeels wordt bepaald door de communicatie, werksfeer en cultuur vóór de herstructurering/crisis. Openheid in de communicatie en goede, productieve ondernemingsraden zorgen ervoor dat crisissen veel vlotter en sneller worden opgelost (gesprek met de heer HELSMOORTEL F., 19 februari 2004, Oostende).

Hoofdstuk 4: Reacties en gevoelens van overlevenden van downsizing

In het vorige hoofdstuk hebben we de omstandigheden bekeken die een reactie kunnen uitlokken van de overlevenden van een downsizingoperatie. Zoals bleek zijn er heel wat omstandigheden en factoren waarmee het management rekening moet houden om zoveel mogelijk negatieve reacties te vermijden.

In dit hoofdstuk bekijken we alle mogelijke reacties en gevoelens die kunnen ontstaan bij overlevenden van naderbij. We gaan eerst in op de reacties van de overlevenden tegenover de slachtoffers. Deze reacties kunnen sympathiek zijn (bv. het management veroordelen) of antipathiek zijn (bv. het slachtoffer zelf veroordelen). Ook wordt hierin besproken hoe men zich voelt ten opzichte van de slachtoffers. Daarna gaan we in op de meer persoonlijke, emotionele reacties zoals verraad, schok, isolatie. In het derde en laatste punt van dit hoofdstuk bespreken we een belangrijke typologie van de reacties van overlevenden, gecreëerd door Spreitzer en Mishra. Het geeft immers een goed totaalbeeld van hoe werknemers kunnen reageren op een downsizingoperatie.

4.1 Reacties en gevoelens van overlevenden tegenover de slachtoffers

In dit deel bespreken we de sympathieke en antipathieke reacties die overlevenden kunnen hebben ten opzichte van de slachtoffers. Ook de gevoelens tegenover de slachtoffers komen daarna aan bod.

Brockner en Greenberg (1990) zeggen dat de meeste overlevenden van een downsizingoperatie getuige zijn van het feit dat de organisatie bepaalde werknemers (slachtoffers) pijn doet. Er zijn volgens hen 2 verschillende types van gedragsmatige en/of psychologische reacties hierop:

4.1.1 Sympathieke reacties

Brockner en Greenberg (1990) stellen dat sympathieke reacties inhouden: het erkennen dat het downsizingproces onfair verlopen is; de schuld geven aan het management en niet aan de slachtoffers zelf; actie ondernemen om de onrechtvaardige situatie recht te trekken (bv. staken); zichzelf distantiëren van het management. Dit kan

zich volgens hen vertalen in het willen werken van minder uren zodat de slachtoffers niet zouden moeten worden ontslagen. Ook kan het zijn dat werknemers die totaal niet bedreigd zijn door ontslag beginnen te zoeken naar een andere job omdat ze zich minder verbonden en geëngageerd voelen met de onderneming.

Brockner en zijn collega's (1987) zeggen ook dat het werkgedrag en de attitude van overlevenden dermate kan veranderen dat het zich tegen de doelstellingen van de onderneming richt.

Heider (1958) zegt in zijn balanstheorie dat wanneer de overlevenden zichzelf in grote mate identificeren met de slachtoffers (cf: supra), de overlevenden zullen reageren door zichzelf te distantiëren van het management.

4.1.2 Antipathieke reacties

Ook kunnen de overlevenden volgens Brockner en Greenberg (1990) op een meer antipathieke manier reageren tegenover de slachtoffers. Dit kan gebeuren door het ontkennen dat er op een onrechtvaardige manier tewerk is gegaan, of de slachtoffers zelf de schuld te geven van wat hen overkomen is, zichzelf van de slachtoffers te distantiëren en akkoord gaan met het standpunt van het management. Om deze laatste twee punten kracht bij te zetten kan het dan gebeuren dat de overlevenden harder gaan werken.

De balanstheorie van Heider (1958) zegt hierover dat wanneer de overlevenden zich totaal niet gelijkaardig voelen met de slachtoffers, zij eerder antipathieke reacties zullen ontwikkelen tegenover de slachtoffers door zichzelf van hen te distantiëren.

Brockner (1988) vond merkwaardig genoeg dat naast antipathieke reacties tegenover slachtoffers, de overlevenden in zijn studie ook meer negatief stonden tegenover hun collega's die niet werden ontslagen. Dit was echter enkel het geval wanneer er door de downsizingoperatie onzekerheid over het werk ontstond. De reden hiervoor is volgens hem dat de overlevenden zichzelf zien in een competitieve situatie, versus de andere overlevenden.

4.1.3 Gevoelens tegenover de slachtoffers

Het allerbelangrijkste gevoel dat overlevenden tegenover de slachtoffers hebben is een schuldgevoel. Brockner en zijn collega's (1985) voerden een laboratoriumstudie uit die peilde naar de mate waarin overlevenden zich schuldig voelen ten opzichte van de slachtoffers van de downsizingoperatie. De resultaten kwamen sterk overeen met de rechtvaardigheidstheorie van Adams (1965). De overlevenden, die getuige waren van het ontslaan van het slachtoffer, rapporteerden dat ze de manier waarop werd beslist te downsizen (in deze studie: door middel van lottrekking) niet rechtvaardig vonden en dat ze zich schuldig voelden tegenover de slachtoffers. Opmerkelijk is echter dat in het algemeen, de overlevenden negatiever stonden tegenover het slachtoffer wanneer hij ontslagen was dan wanneer hij er wel nog werkte. Dit staft de hierboven vermelde antipathieke reactie: het slachtoffer de schuld geven (cf. supra).

Brockner en zijn medewerkers (1986) vonden in hun studie dat overlevenden zich schuldig en berouwvol voelden als hun collega werd ontslagen op basis van prestaties. De studie van Campbell en haar collega's (2000) in een elektriciteitsmaatschappij in het Verenigd Koninkrijk kwam tot dezelfde bevindingen. Maar, zij vonden tevens dat wanneer de overlevenden werkten aan de zijde van de slachtoffers de laatste maanden voor hun ontslag, m.a.w. wanneer zij hun opzeggingstermijn afwerkten, de schuldgevoelens bij die overlevenden zeer sterk stegen.

4.1.4 Besluit

Brockner en Greenberg (1990) vonden dat alle reacties van overlevenden ontworpen zijn om zichzelf te beschermen tegen het geloof dat zij zelf onrechtvaardig zullen worden op straat gezet. Het harder werken bijvoorbeeld, kan volgens hen erop wijzen dat overlevenden proberen aan te tonen dat zij het verdienen om in de organisatie te mogen verder werken. De reactie van minder uren te willen werken bijvoorbeeld, om de slachtoffers toch nog aan het werk te houden, zorgt ervoor dat werknemers geloven dat zij ook dergelijke ontferming zullen ervaren wanneer zij onrechtvaardig zouden worden ontslagen.

4.2 Persoonlijke en emotionele reacties

Campbell en collega's (2000) vonden uit hun onderzoek in een Britse elektriciteitscentrale een groot aantal reacties en gevolgen die kunnen voorkomen bij overlevenden. In de volgende tabel (tabel 4a) worden ze geordend in 5 niveaus, waarbij onder niveau 1 de meest frequent voorkomende reacties en gevolgen geplaatst zijn en onder niveau 5 de minst frequent voorkomende reacties en gevolgen. Niet al de voorkomende uitdrukkingen in tabel 4a zijn echter reacties. Er staan ook gevolgen voor overlevenden in. In dit gedeelte worden enkel de reacties behandeld. Deze zijn de woorden die onderlijnd staan in de tabel. De gevolgen komen in het volgende hoofdstuk aan bod.

Tabel 4a: Samenvatting van reacties van overlevenden in een elektriciteitscentrale

<u>Niveau</u>	<u>Reacties</u>
1	onfairheid, <u>schok</u> , demoralisatie, wantrouwen
2	<u>bezorgdheid</u> , stress, <u>verbijstering</u> , <u>afkeer</u> , bedreigd
3	overwerkt, <u>vrees</u> , onder druk gezet, <u>verbitterd</u> , gekwetst, ondergewaardeerd, <u>kwaad</u> , slaaptekort
4	onzekerheid, ongemotiveerd, getraumatiseerd, <u>in paniek</u> , <u>gedesillusioneerd (ontgoocheld)</u> , <u>schuldgevoel</u>
5	geïsoleerd, <u>gelukkig</u> (dat je ontslagen wordt), <u>ongeloof</u> , lage zelfwaardering, vreemd, machteloos, depressief, <u>gefrustreerd</u> , <u>sarcastisch</u> , achterdochtig, <u>agressief</u> , moe

Tabel 4a: Samenvatting van reacties van overlevenden in een elektriciteitscentrale

Bron: Campbell et al (2000)

Allereerst zien we dat de aankondiging van een downsizingoperatie een schokgolf door het bedrijf teweegbrengt. Campbell et al (2000) vond dat overlevenden zich in de steek gelaten voelen door de organisatie en dat ze daarom enorm geschokt zijn door het ganse gebeuren. Brockner (1988) stelt hiertegenover dat sommige overlevenden zich ook opgelucht kunnen voelen omdat zij niet ontslagen zijn.

Op niveau 2 zien we dat overlevenden ook vaak bezorgd, verbijsterd en vol afkeer reageren. Campbell et al (2000) zeggen dat dit komt doordat overlevenden zich kwetsbaar voelden en daarom bezorgdheid uiten over hun toekomst in het bedrijf. Brockner (1988) zegt dat jobonzekerheid of bezorgdheid over de job kan leiden tot een verlaagd engagement (commitment) van de overlevenden ten opzichte van de organisatie. Overlevenden kunnen bijvoorbeeld beginnen denken dat zij hun taken uitvoeren om hun werkzekerheid te behouden.

Bevreesde, verbitterde en kwade reacties komen volgens Campbell en haar collega's (2000) voor op niveau 3, dus iets minder vaak. Het gaat hier vooral om reacties naar het management toe, die ontstaan door gevoelens van onfaire beslissingen en procedures (cf: supra).

Nog minder vaak voorkomend, op niveau 4, zijn paniekerige of ontgoochelde reacties. De werknemers rapporteerden in de studie dat de organisatie niet meer was wat het eens was geweest. Ze voelden zich niet meer verbonden met de onderneming.

De minst vaak voorkomende reacties zijn gelukkige, gefrustreerde, agressieve of sarcastische reacties. Dat enkele weinige overlevenden gelukkig reageerden op de downsizingoperatie had te maken met het feit dat zij in het volgende downsizingproces zelf de onderneming wilden verlaten. Ook rapporteerden enkele weinigen dat zij agressief reageerden tegenover het management.

De heer HELSMOORTEL F., personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg, zegt dat men bij de N.V. Philips Brussel kon rekenen op veel begrip vanwege de werknemers, daar er duidelijke economische redenen waren voor de herstructurering. Er is nooit echt paniek uitgebroken, maar toch blijft de onzekerheid steeds hangen, omdat je met shared services nooit weet hoeveel werk je in de toekomst nog door Philips België zal toegewezen krijgen (gesprek met de heer HELSMOORTEL F., 19 Februari 2004, Oostende).

We kunnen besluiten dat er velerlei reacties bestaan op downsizing en dat deze reacties erg uiteen kunnen lopen. Hierboven werd getracht uiteen te zetten welke reacties er allemaal bestaan, maar deze lijst is zeker niet exhaustief. Het hangt van persoon tot

persoon af hoe er wordt gereageerd op een downsizingproces, en juist daarom is het niet eenvoudig om alle reacties in een theoretisch kader te schetsen.

4.3 Typologie van reacties van overlevenden

G.M. Spreitzer en A. Mishra (1997) creëerden een typologie van de reacties van overlevenden. Ze ontwikkelden daarvoor een 2-dimensioneel model met enerzijds een constructieve/destructieve dimensie en anderzijds een actieve/passieve dimensie. Een constructieve reactie weerspiegelt de bereidheid om mee te werken met het topmanagement om de downsizing te implementeren. Het omgekeerde geldt bij een destructieve reactie. Een actieve reactie reflecteert het assertief beantwoorden van de downsizingoperatie. Een passieve reactie houdt weinig persoonlijk initiatief van de overlevende in. In de figuur hierna (figuur 4a) worden de vier mogelijke archetypes van reacties van overlevenden door Spreitzer en Mishra (1997) uiteengezet.

Figuur 4a: Archetypes van reacties van overlevenden

Constructief	<u>Vriendelijke, gediensstige reactie</u> - Inschikkelijkheid, meegaandheid - Gehoorzamen aan orders - Routinegedrag - “faithful followers” (trouwe volgelingen)	<u>Hoopvolle reactie</u> - Risico nemen - Probleemoplossend - “active advocates” (actieve advocaten)
Destructief	<u>Vreesachtige reactie</u> - Terugtrekking, stilte - Verlamming - Schok - “walking wounded” (wandelende gewonden)	<u>Cynische reacties</u> - Boosheid - Kleinering en zondebokking - Vergelding en geweld - “carping critics” (vittende critici)
	Passief	Actief

Figuur 4a: Archetypes van reacties van overlevenden

Bron: Spreitzer en Mishra (1997)

Vreesachtige overlevenden trekken zich psychologisch en gedragsmatig terug van het werk (Brockner, 1988). Dit kan zelfs zo ver gaan dat dit leidt tot totale “verlamming” (Cameron, Feeman & Mishra, 1993). Dergelijke reacties worden teweeg gebracht door bezorgdheid en ongerustheid (Astrachan, 1995), of een gevoel dat de downsizingoperatie niet controleerbaar is voor hen (Folkman, 1984; Lazarus & Folkman, 1984). Daarom kan men hen, volgens Spreitzer en Mishra (1997), het label “walking wounded”, of wandelende gewonden opplakken. Ze distantiëren zich fysiek van de bron van hun problemen, door afwezigheid of door te laat te komen, omdat deze acties hen helpen om zich meer onder controle te voelen (Robinson, 1992). Anderen focussen zichzelf op interesses die niets met het werk te maken hebben en waarover ze wel controle hebben (Withey & Cooper, 1989).

Spreitzer en Mishra (1997) zeggen dat overlevenden met vriendelijke, gediensstige reacties reageren op een downsizingproces door het gehoorzaam volgen van orders. Ze geloven dat de downsizingoperatie goedaardig is en ze zijn bereid de richtlijnen op te volgen. Daarom kunnen ze de “faithful followers”, of de trouwe volgelingen worden genoemd. Deze overlevenden zijn bereid om te wachten op verbeterde omstandigheden en blijven bij hun werk, zowel in goede als in slechte tijden (Robinson, 1992, Rusbult et al, 1988).

De “carping critics”, of vittende critici, reageren cynisch omdat zij een schaamteloze inbreuk op hun psychologisch contract met de organisatie waarnemen (Rousseau, 1995) of verontwaardiging voelen (Bies, 1987). Het is mogelijk dat zij het management van de organisatie uitdagen of er kwaad van spreken (Cameron et al, 1993). Soms echter gaan overlevenden zo ver dat ze de onderneming vandaliseren of saboteren, of vergeldingsacties ondernemen (Ketz de Vries & Balazs, 1997; Robinson 1992).

De “active advocates”, of actieve advocaten, ondersteunen volgens Spreitzer en Mishra (1997) de organisatiedoelstellingen op een actieve manier. Ze proberen problemen te bediscussiëren en ondernemen acties om ze op te lossen (Rusbult et al, 1988). Ze zien zichzelf als partners in het proberen te versterken van de onderneming (O’Neill & Lenn, 1995; Robinson, 1992). Ze zijn volgens Spreitzer en Mishra (1997) niet bang om risico’s te nemen of om nieuwe manieren te zoeken om de competitiviteit van de organisatie te verbeteren.

Dit model geeft een klaar en duidelijk overzicht van de mogelijke reacties op een downsizingoperatie en tracht deze reactie te classificeren tot 4 archetypes. Het levert een bewijs van het feit dat de reacties op een organisationele downsizing zeer uiteenlopend kunnen zijn, van opbouwende, helpende reacties tot afbrekende, bekritisierende, of zelfs wraakachtige reacties.

4.4 Besluit

4.4.1 Empirisch Onderzoek

Daar het empirisch onderzoek bij de N.V. Philips Brussel zich vooral toespitst op de modererende variabelen die reacties van en gevolgen voor overlevenden van downsizing teweegbrengen, zullen uit dit hoofdstuk geen hypothesen worden gegenereerd voor het empirisch onderzoek. Uit het volgende hoofdstuk zal nog 1 hypothese voortvloeien die zal worden getest in het onderzoek.

4.4.2 Conclusie

De reacties van overlevenden van downsizing zijn zeer verscheiden, afhankelijk van het bedrijf waarin men actief is en van de persoonlijkheid van de werknemer. Ook de modererende variabelen van hoofdstuk 3 zijn belangrijk, omdat dit de omstandigheden zijn die bepalen welke reacties er zullen komen op de downsizingoperatie. Men kan de negatieve reacties intomen door allereerst de modererende variabelen te controleren. Men moet trachten de specifieke situatie in het bedrijf te analyseren en proberen te weten te komen welke modererende variabelen en mogelijke reacties van toepassing kunnen zijn op de afslankingsoperatie. Men kan dan trachten deze factoren te controleren om zo de negatieve reacties te minimaliseren.

Hoofdstuk 5: Gevolgen van downsizing voor overlevenden en voor het werk

Terwijl het vorige hoofdstuk het vooral had over de emotionele en persoonlijke reacties en gevoelens van overlevenden bespreken we in dit hoofdstuk de concrete gevolgen voor de overlevenden. Er bestaan zeer veel psychologische gevolgen voor deze mensen, zoals het zakken van de moraal of het verlies aan vertrouwen in de onderneming. Ook is stress een soort psychologisch gevolg. Deze psychologische gevolgen bespreken we in het eerste stuk van dit hoofdstuk. In het tweede stuk van dit hoofdstuk gaan we dieper in op de rechtstreekse gevolgen voor het werk.

5.1 Psychologische gevolgen voor de overlevenden

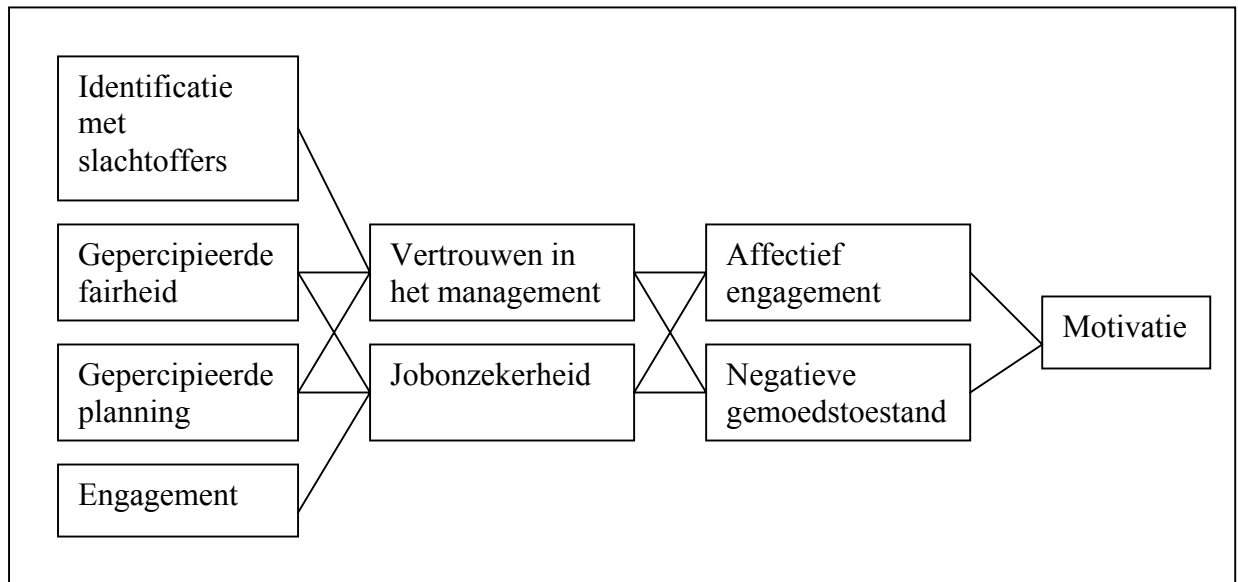
Eén van de belangrijkste psychologische gevolgen voor overlevenden is het verliezen van de motivatie om zich nog in te zetten voor het bedrijf. Dit gaat meestal samen met het verliezen van de moraal, het vertrouwen en de loyaliteit ten opzichte van de organisatie. Cameron (1994) zegt dat de schending van het psychologische contract tussen de werknemers en het bedrijf door een downsizingoperatie kan leiden tot een verlies aan loyaliteit en gedrevenheid vanwege de werknemers. De werknemers worden volgens hem minder bereid om net dat extra beetje meer te doen in het voordeel van het bedrijf. In de literatuur noemt men dit het “survivors-syndroom”, of het overlevendensyndroom. Cascio (1993) voegt eraan toe dat dit syndroom ook inhoudt dat de overlevenden kleingeestig worden, opgaan in zichzelf, en risico-avers worden.

Noer (1993) zegt dat de meeste overlevenden bang zijn om een nieuwe werkopportunity of taak aan te nemen. Ook zijn ze bang om een probleem op de werkvloer naar voren te brengen omdat ze denken dat ze zouden kunnen worden bekritiseerd of het doel zouden kunnen worden van een volgend downsizingproces in de toekomst. Verder ziet Noer (1993) nog andere psychologische gevolgen voor het individu, zoals depressie of een gevoel van moeheid. Ook vond hij dat in vele gevallen de overlevenden zich in de steek gelaten voelen door de organisatie en dat deze hen niet met het nodige respect heeft behandeld. De overlevenden voelen dat de organisatie nooit meer dezelfde zal zijn als vroeger. Ook de psychologische vrees voor nieuwe ontslagen in de toekomst is bij sommige overlevenden hoog volgens Noer (1993).

Nicholson en West (1989) houden er een totaal andere mening op na. Zij denken dat de initiële psychologische gevolgen voor overlevenden inderdaad negatief kunnen zijn, maar zij vinden dat na een zekere tijd meer positieve gevoelens naar boven komen. Zo voelen de overlevenden zich meer vrij na een zeker verloop van tijd en zijn ze bereid nieuwe uitdagingen aan te gaan.

Fowke (1998) ontwikkelde een model dat de factoren toont die de motivatie van overlevenden van een afslankingsprocedure beïnvloedden (figuur 5a)

Figuur 5a: Voorspellend model voor de motivatie van overlevenden van donwsizing



Figuur 5a: Voorspellend model voor de motivatie van overlevenden van donwsizing

Bron: Fowke K.G. (1998)

Fowke (1998) stelt dat de motivatie van een individu wordt beïnvloed door 2 zaken. Ten eerste is er het affectieve engagement. Dit wordt omschreven als “de psychologische toestand die het individu aan de organisatie bindt (Meyer, 1988, blz. 20)”. Ten tweede is er de negatieve gemoedstoestand. Quinn en Sheppard (1974) maakten een lijst met negatieve gemoedstoestanden. Daarin staan onder andere: moeheid, rusteloosheid, onduidelijkheid, hopeloosheid, irritatie, ongewenstheid. Een hoog affectief engagement en een lage negatieve gemoedstoestand resulteren in een hoge motivatie.

Deze beide factoren worden volgens Fowke op hun beurt beïnvloedt door het vertrouwen in het management en de mate van jobonzekerheid. Een overlevende die het management vertrouwt, gelooft in de fairheid van de ontslagen, en blijft er dus een hoog affectief engagement op nahouden. Fowke (1998) zegt verder dat een negatieve gemoedstoestand vooral een gevolg is van jobonzekerheid.

Het vertrouwen in het management en de mate van jobonzekerheid worden dan weer beïnvloed door 4 andere factoren volgens Fowke (1998). Ten eerste vonden Fried en collega's (1996) dat wanneer de mate van identificatie met de slachtoffers hoog is, de overlevenden zich meer vijandig opstelden tegenover de organisatie en dus hun vertrouwen in het management verloren. Ten tweede zegt Fowke (1998) dat overlevenden die de downsizingprocedure fair vonden, hun vertrouwen in het management behielden en trots bleven dat ze voor de organisatie werkten. Ten derde zegt hij ook dat wanneer overlevenden ervan overtuigd zijn dat het management een soort lange-termijnplan in gedachten had wanneer ze beslisten om te downsizen (gepercipieerde planning), ze hun vertrouwen in het management behouden en geloven in de goede intenties. Greenberg (1990) bevestigde dit en vond dat als een downsizingoperatie vooraf goed gepland was, er veel minder vandalisme en diefstal plaatsvond in de organisatie. Ten vierde definieert Fowke (1998) 'engagement' in zijn model als mate waarin de overlevenden zich opgesloten voelen in de organisatie. Hij zegt dat overlevenden die zich opgesloten voelen door inadequate opportuniteit of persoonlijke kosten buiten de organisatie veel meer jobonzekerheid zullen waarnemen.

In een onderzoek van Doherty en collega's (1996) bij British Telecom en de Britse financiële dienstensector werd gevonden dat 77% van de overlevenden een verhoogde mate van stress waarnamen na de downsizingoperatie. Men moet er als manager trachten rekening mee te houden dat een downsizingoperatie een verhoogde werkdruk (cf. infra) met zich meebrengt. Men moet immers dezelfde hoeveelheid werk verdelen onder minder mensen. Dit geeft in vele gevallen uiteraard aanleiding tot veel meer stress bij de overlevenden.

Zoals hierboven gezien kunnen er enorme psychologische gevolgen ontstaan bij overlevenden van een downsizingoperatie. Deze gevolgen tasten zonder twijfel de kwaliteit van de prestaties aan. Daarom moet men er als management in slagen om deze

psychologische gevolgen te minimaliseren, zodat de schade aan de organisatie beperkt blijft.

5.2 Rechtstreekse gevolgen voor het werk

Naast de dikwijls nefaste psychologische gevolgen voor het individu kunnen er zware gevolgen ontstaan die met het werk zelf te maken hebben. Deze worden uiteraard versterkt door de mate waarin het individu al onder psychologische gevolgen lijdt. Uit de literatuur kwamen 2 soorten van gevolgen die met het werk te maken hebben naar boven. Allereerst zijn er de gevolgen voor de overlevenden veroorzaakt door de downsizingoperatie. We denken hierbij bijvoorbeeld aan jobonzekerheid, verhoogde werklast of rolverwarring. Daarnaast zijn er gevolgen van de downsizingoperatie voor het individu die rechtstreeks de concurrentiekracht en de competitiviteit van de organisatie kunnen aantasten. We hebben het hier dan bijvoorbeeld over verminderde prestaties van bepaalde individuen, dalende productiviteit, en de intentie om het bedrijf te verlaten.

5.2.1 Gevolgen veroorzaakt door de downsizingoperatie

Er bestaan een drietal gevolgen voor de overlevenden die veroorzaakt werden door de downsizingoperatie zelf.

Ten eerste is er het fenomeen van verhoogde werklast. Cameron (1994) zegt dat wanneer de hoeveelheid personeel afneemt, er minder werknemers overblijven om dezelfde hoeveelheid werk uit te voeren. Dit heeft volgens hem een invloed op welk werk wordt uitgevoerd en hoe het wordt uitgevoerd. Hij stelt dat, wanneer het aantal personeelsleden vermindert, ook het werk proportioneel moet worden verminderd omdat anders de prestaties eronder zullen lijden gezien de overgebleven werknemers overladen worden met werk. Hiermee verband houdende stellen Allen en collega's (1995) dat er daarnaast ook nog veranderingen kunnen worden waargenomen zoals andere verantwoordelijkheden, veranderde rapporteerpunten, nieuwe collega's (door herschikking van het werk) of nieuwe procedures of beleidsregels. Ook Campbell en haar medewerkers (2000) vonden in hun studie in een gedownsizeerde elektriciteitscentrale dat mensen zich overwerkt voelden en dat ze zich onder druk gezet voelden door de organisatie.

De heer HELSMOORTEL F., personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg, vertelde dat de werklust bij de N.V. Philips Brussel inderdaad gestegen was. Er werden echter maatregelen genomen om dit in te dijken. Er werd voor iedere activiteit nagegaan of deze wel nuttig was en of deze voldoende return genereerde. Ook werd voor kleinere taken en opdrachten al eens meer aan outsourcing gedaan (gesprek met de heer HELSMOORTEL F., 19 Februari 2004, Oostende).

Ten tweede kan het gebeuren dat er rolverwarring optreedt na het downsizingproces. Men weet niet goed meer waar men staat in de organisatie en welke rol men eigenlijk in de onderneming speelt. Brockner (1988) vond in zijn studie dat wie vroeger al eens met rolverwarring te maken had na een downsizingoperatie nog minder geëngageerd was om zich in te zetten voor de organisatie. Hij zegt dat dit komt doordat rolverwarring het gevoel van controle bij de werknemers vermindert.

Een derde belangrijk gevolg veroorzaakt door de downsizingoperatie is jobonzekerheid. Ashford en collega's (1989) vonden dat het ontbreken van voorspelbaarheid over de uitkomst van de downsizingoperatie en het ontbreken van controle kan leiden tot een gevoel van jobonzekerheid. Zij zeggen dat overlevenden vaak weinig controle hebben over de uitkomst van de afslanking, wat op zijn beurt onzekerheid over de job, verlaagd engagement en jobontevredenheid veroorzaakt. In dat verband spreken Greenhalgh en Rosenblatt (1984) van het "ripple effect". Dat is het effect dat wanneer werkende managers en werknemers zien dat het zeer moeilijk is om een professionele job te krijgen en te behouden, zij zelf onzeker zullen worden over hun huidige baan. Brockner en zijn medewerkers (1992) ontwikkelden een model dat de relatie weergeeft tussen jobonzekerheid en werkinspanning. Hij vond tussen deze twee zaken een geïnverteerde U-relatie. We bespreken dit model in het volgende deel, wanneer we het over werkinspanning hebben.

Kay (1975) vond dat sommige overlevenden voelden dat zij bijna geen opportuniteit meer hadden om door te groeien of andere taken aan te nemen in het bedrijf. De enige positie waarvoor ze gekwalificeerd waren was degene die ze momenteel bezetten.

5.2.2 Gevolgen die de competitiviteit van de onderneming aantasten

Er bestaan verschillende gevolgen van downsizing voor de overlevenden die rechtstreeks een bedreiging vormen voor de concurrentiekracht en de competitiviteit van de organisatie. Het spreekt voor zich dat dergelijke gevolgen zeker zouden moeten worden vermeden door het management, vermits dit op langere termijn de organisatie ernstig kan aantasten.

Een eerste, zeer belangrijk gevolg voor overlevenden die ernstige schade kan toebrengen aan de organisatie zijn sterk verlaagde prestaties en productiviteit. Een enquête van “the Society for Human Resource Management” rapporteerde dat meer dan de helft van de 1468 gedownsizede firma’s dalingen in de productiviteit waarnamen (Henkoff, 1990). In een laboratoriumonderzoek van Brockner en zijn collega’s (1986) kwam men tot de conclusie dat de beslissingsregel voor de downsizingoperatie een grote impact heeft op de prestaties van overlevenden. Zo vond men dat als er gedownsized werd via lottrekking (randomisering) dat er achteraf bij de overlevenden kwantitatief veel meer gepresteerd (in dit onderzoek: aantal gelezen lijnen in een tekst) werd, dan wanneer er niet gedownsized werd. Wanneer er gedownsized werd op basis van prestaties werd er nadien kwantitatief slechts een beetje meer gepresteerd dan wanneer er niet gedownsized werd. De kwalitatieve prestaties waren echter volledig anders. Wanneer er gedownsized werd op basis van lottrekking werd er achteraf kwalitatief veel minder gepresteerd (in dit onderzoek: fouten zoeken in een tekst). Wanneer er niet gedownsized werd, presteerde men daarna kwalitatief iets minder, en wanneer er gedownsized werd op basis van prestaties presteerde men achteraf kwalitatief bijna even goed. Deze resultaten liggen in lijn met de rechtvaardigheidstheorie, die zegt dat wanneer er afvloeiingen gebeuren op basis van prestaties, de overlevenden hun prestaties voor de afvloeiingen hoger inschatten dan overlevenden die een random downsizingoperatie overleefden of helemaal geen downsizingoperatie meemaakten.

Ook Wiesenfeld en collega’s (1999) bestudeerden een gelijkaardige setting. Zij kwamen tot de conclusie dat wanneer de overlevenden de downsizingoperatie onfair vonden, zowel hun kwantitatieve als, in mindere mate, hun kwalitatieve prestaties achteraf veel variabelere waren dan wanneer de downsizingoperatie fair was. Dit komt volgens hen doordat overlevenden harder gaan werken uit vrees om zelf ontslagen te worden, ofwel

omdat overlevenden psychologisch ineenkrimpen en daardoor juist minder gemotiveerd zullen zijn en minder hard zullen werken.

De heer HELSMOORTEL F., personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg, nam tevens een grote daling in de productiviteit waar: “Vooraf vlak na de aankondiging waren de werknemers verbitterd en werd er zeer weinig werk verzet. De productiviteitsinkrimping was het ergst tijdens de periode van onzekerheid, dus wanneer de namen van de personen die Philips moesten verlaten nog niet waren vrijgegeven. Eens de herstructurering achter de rug was trok de productiviteit echter weer sterk aan” (gesprek met de heer HELSMOORTEL F., 19 Februari 2004, Oostende).

Brockner (1988) vond dat overlevenden die de zekerheid werden gegeven dat zij zouden mogen blijven toch harder gingen werken om hun schuldgevoelens weg te werken ten opzichte van de slachtoffers. Overlevenden die niet de zekerheid waren gegeven dat ze mochten blijven gingen ook harder werken uit vrees dat ze zelf gingen worden ontslagen in de toekomst.

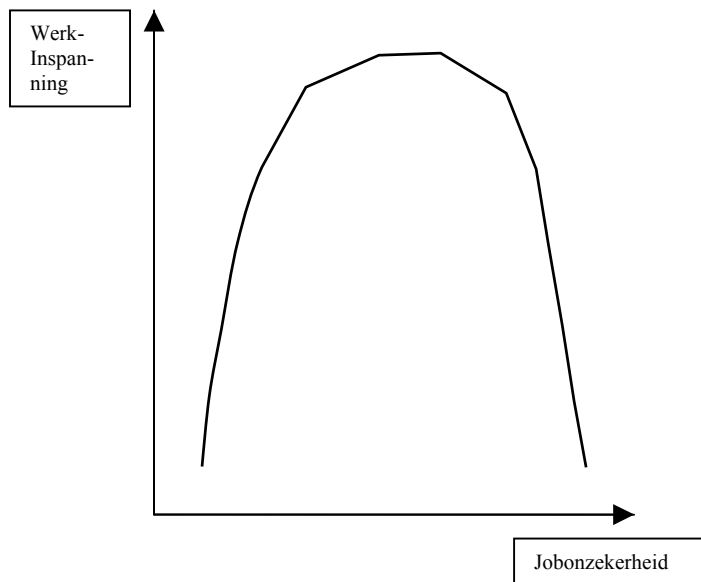
Brockner en zijn medewerkers (1988) vonden nog een belangrijk gevolg van downsizing waarmee zeker rekening moet worden gehouden, nl. de “turnover intention”. Dit is het ongewild vertrekken van personeel dat de firma wenst te behouden, als gevolg van een aangekondigde downsizingoperatie. Hij zegt dat de hoog gekwalificeerde werknemers vaak weinig moeite moeten doen om een nieuwe betrekking te vinden. Het gevolg hiervan is dat de organisatie met minder en minder gewenst personeel overblijft. Het is duidelijk dat dit de competitiviteit en de performantie van de onderneming niet ten goede komt.

De heer HELSMOORTEL F., personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg, stelt tevens vast dat het soms de meest loyale en competente werkkrachten zijn die het bedrijf eerst willen verlaten. Om dit fenomeen tegen te gaan worden echter een aantal technieken gebruikt: “De goede werknemers worden na de aankondiging onmiddellijk op de hoogte gebracht van het feit dat er voor goede werkkrachten zeker een plaats is en blijft binnen Philips. Wanneer deze mensen toch willen vertrekken wordt hen gevraagd om er eerst over te spreken met het management, daar goede werkkrachten moeilijk te vervangen zijn” (gesprek met de heer HELSMOORTEL F., 19 Februari 2004, Oostende).

Brockner en zijn collega's (1988) zeggen dat de overgebleven werknemers vaak weinig grote risico's willen nemen, uit angst om gestraft te worden voor eventuele foute beslissingen.

Brockner en zijn medewerkers (1992) onderzochten de relatie tussen jobonzekerheid en werkinspanning. Zij kwamen tot de conclusie dat, voor overlevenden met een hoge financiële nood aan werken, tussen deze 2 variabelen een geïnverteerde U-relatie bestond zoals aangegeven op figuur 5b hieronder:

Figuur 5b: Geïnverteerde U-relatie tussen jobonzekerheid en werkinspanning



Figuur 5b: Geïnverteerde U-relatie tussen jobonzekerheid en werkinspanning

Bron: Brockner et al (1992)

Brockner en zijn collega's (1992) stellen hierbij dat jobonzekerheid door twee factoren wordt bepaald: waargenomen bedreiging en waargenomen controle. De mate waarin een overlevende zich bedreigd voelt heeft te maken met het feit of deze persoon denkt of er nog ontslagen zullen vallen in de toekomst. Deze factor is procyclisch met jobonzekerheid, dus bij hoge waargenomen bedreiging is de jobonzekerheid hoog en omgekeerd. Om de waargenomen controle te meten bij de respondenten stelden Brockner en zijn medewerkers (1992) de volgende vraag: "Stel dat u ook werd ontslagen, hoe goed denkt u dat de assistentie dat het management u aanbood aan uw noden zou voldoen?" Bij een

negatief antwoord hierop was de jobonzekerheid bij de respondent groot, omdat zij denken dat het bedrijf geen actie zal ondernemen om de negatieve effecten van ontslag tegen te gaan. Deze factor is anticyclisch met jobonzekerheid: bij hoge waargenomen controle is de jobonzekerheid laag en omgekeerd. De resultaten kwamen overeen met de verwachtingen. Wanneer de jobonzekerheid op een gemiddeld niveau lag, dat wil zeggen wanneer de waargenomen bedreiging en de waargenomen controle beiden hoog of beiden laag waren (de twee heffen elkaar immers op), waren de werkinspanningen groter dan wanneer de jobonzekerheid laag (lage bedreiging en hoge controle) of hoog (hoge bedreiging en lage controle) was (zie figuur 5b). Brockner en zijn collega's (1992) merken echter op dat deze relatie enkel geldig is voor mensen met een hoge financiële nood om te werken. Voor degene die weinig financiële nood hadden om te werken was er bijna geen relatie tussen beide variabelen.

Deze theorie lijkt zeer interessant om te testen in het empirisch onderzoek. Dit kon echter niet doorgaan doordat niet werd gepeild naar de financiële nood aan werken in het onderzoek. Er werd wel gepeild naar de mate waarin men thuis de hoofdverdiener is. Daaruit kan de financiële nood aan werken niet worden afgeleid. Echter, een andere, aan deze theorie gerelateerde hypothese, kon wel worden getest: hoe lager de jobonzekerheid bij overlevenden, hoe hoger hun engagement (commitment) naar de organisatie toe zal liggen.

5.3 Besluit

5.3.1 Empirisch onderzoek

Uit de inzichten die we in dit hoofdstuk hebben verworven, zal volgende hypothese in het empirisch onderzoek worden getest: hoe lager de jobonzekerheid bij overlevenden, hoe hoger hun commitment zal liggen.

5.3.2 Conclusie

Het is duidelijk dat het management extra inspanningen dient te doen om bovenstaande gevolgen te vermijden, omdat deze in sommige gevallen de competitiviteit en de performantie van de organisatie ernstig negatief kunnen beïnvloeden. Het

management dient in te zien dat een downsizingoperatie de overlevenden minstens evenveel kan aantasten als de slachtoffers. Het zijn tenslotte deze overlevenden die moeten meewerken aan de toekomst van deze organisatie en daarom moet worden getracht hen zo snel en zo goed mogelijk terug op het juiste spoor te zetten, in lijn met de doelstellingen van de organisatie.

In het kader van dit hoofdstuk bespreken we enkele ervaringen die Philips heeft opgedaan betreffende de gevolgen van downsizing. Het gaat hier om een lijst van elementen waarmee elk bedrijf in de toekomst rekening zou moeten houden wanneer ze een afslankingsprocedure starten. Het in acht houden van volgende punten zou ervoor moeten zorgen dat de gevolgen voor de achtergebleven werknemers minimaal blijven en dat de zaken redelijk snel terug zijn oude gangetje gaan in het bedrijf. De 10 ervaringen van Philips zijn (Bron: Presentatie Restructuring Philips Hasselt 2001-2002; A testimony from a practical point of view; gekregen van Dhr Helmoortel, personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg) :

1. Het is belangrijk om alles voor te bereiden. De rol van de onderhandelingsgroep (lokaal of centraal) is van kapitaal belang. Ook een tussentijdse evaluatie van het proces is belangrijk. Het bepalen van de volgende stappen in het proces moet zeer nauwkeurig gebeuren.
2. Bekijk de gevolgen voor de kosten en de veranderingen betreffende de criteria van de downsizing.
3. Neem je tijd in de eerste onderhandelingsrondes.
4. Start de onderhandelingsrondes met een redelijk openingsbod (ontslagpremie). Te vermijden is een belachelijk laag openingsbod. Men moet zorgen voor ruimte om te verbeteren, maar tevens een marge voor onderhandelingen laten.
5. Maak meteen duidelijk op welke punten kan worden onderhandeld en op welke punten onderhandelingen uitgesloten zijn. (bijvoorbeeld: vermindering van werkuren, speciale toestemmingen voor beschermde werknemers, verplichte ontslagen,...)
6. Wees meester van het proces op het gebied van timing, agenda en verdagingen, maar stel ook niet te veel prioriteiten.
7. Blijf professioneel en werk met vertrouwen binnen het mandaat dat je werd gegeven.
8. Hou het management geïnformeerd over elke grote stap of hindernis in het proces.

9. Maak duidelijke afspraken en regelingen met de vakbonden over wat en hoe de werknemers zullen worden geïnformeerd.
10. Voldoende uitgewerkte oplossingen moeten ofwel duidelijk aantonen dat de limieten bereikt zijn om tot een overeenkomst te komen, ofwel laten verstaan dat het bedrijf bereid is de gevolgen van een afgesprongen deal te dragen.

Hoofdstuk 6: Het conceptueel model voor downsizing van Joel Brockner

In de vorige drie hoofdstukken bespraken we achtereenvolgens de beïnvloedende factoren op de reacties van overlevenden, de reacties van overlevenden zelf en de gevolgen voor overlevenden en voor het werk van downsizingoperaties.

Het is in dit hoofdstuk de bedoeling om alles nog eens op een rijtje te zetten van wat vooraf in deze thesis werd besproken. Hoe kan dit beter gedaan worden dan met het model van de pionier in het onderzoek naar dit onderwerp, Joel Brockner. We bespreken hier zijn conceptueel model dat hij in 1988 ontwikkelde en beschreven staat in het artikel “The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice”. Dit model bevat componenten die over de drie vorige hoofdstukken heen besproken werden, en integreert als het ware het onderzoeksdomein van deze thesis in één model.

6.1 Het model

Het conceptueel model van Brockner (1988) bestaat uit drie grote componenten, die elk overeenstemmen met één van de drie vorige besproken hoofdstukken.

Hij zegt dat afvloeiingen allereerst een aantal psychologische gevoelens en reacties bij overlevenden kunnen teweegbrengen (cf. Hoofdstuk 4). Het gaat om volgende zaken: (1) jobonzekerheid: als overlevenden geloven dat er in de toekomst additionele afvloeiingen op til zijn, zullen zij onzeker zijn over hun job; (2) onrechtvaardigheid: wanneer overlevenden denken dat zij het niet verdienen om tewerkgesteld te blijven, ten opzichte van hun ontslagen collega's; (3) boosheid: wanneer overlevenden geloven dat de methode van de afvloeiing, of de afvloeiing zelf niet legitiem is; (4) opluchting: wanneer overlevenden voor de downsizingoperatie bezorgd waren dat zij zouden worden ontslagen. Deze vier factoren zijn niet exhaustief, zegt Brockner (1988). Het toont volgens hem aan dat de downsizingoperatie op zeer veel verschillende manieren door overlevenden kan worden ervaren.

Ten tweede kunnen deze gevoelens en reacties volgens Brockner (1988) de werkgedragingen en de attitudes van overlevenden beïnvloeden (cf. Hoofdstuk 5). Het gaat hier dan bijvoorbeeld over de prestaties op het werk, motivatie, werktevredenheid en

engagement. Deze zaken kunnen zowel (meestal) negatief als (soms) positief worden beïnvloed. Zo kunnen de werkinspanningen bij hoge of lage jobonzekerheid, laag zijn, en bij gemiddelde jobonzekerheid, hoog zijn (Brockner et al, 1992) (zie Hoofdstuk 5).

Het laatste deel van het model zijn de zogenaamde modererende variabelen. Dit zijn de factoren die de reacties van overlevenden van een downsizingoperatie kunnen beïnvloeden (cf. Hoofdstuk 3). Brockner (1988) ziet 5 categorieën van modererende variabelen.

Ten eerste is er de aard en de natuur van het werk. Hier speelt de graad van taakinterdependentie een rol. Overlevenden die collega's verliezen met wie ze interdependent waren zullen meer psychologische gevolgen hiervan ondervinden dan overlevenden die collega's verliezen met wie ze niet interdependent waren.

Ten tweede zegt Brockner (1988) dat individuele verschillen tussen overlevenden de impact van de afvloeiingen op de gedachten, gevoelens en acties van overlevenden kan beïnvloeden.

Ten derde speelt volgens hem de formele organisatie een belangrijke rol. Dit zijn de regels, beleidlijnen, procedures, rapporteringsrelaties en links dat de organisatie heeft om haar doelen te bereiken.

Ten vierde is informele organisatie van belang. Dit zijn de waarden, normen en interpersoonlijke relaties die gehanteerd worden door werknemers en organisatie. Hier speelt volgens Brockner (1988) het downsizingverleden van de organisatie een rol.

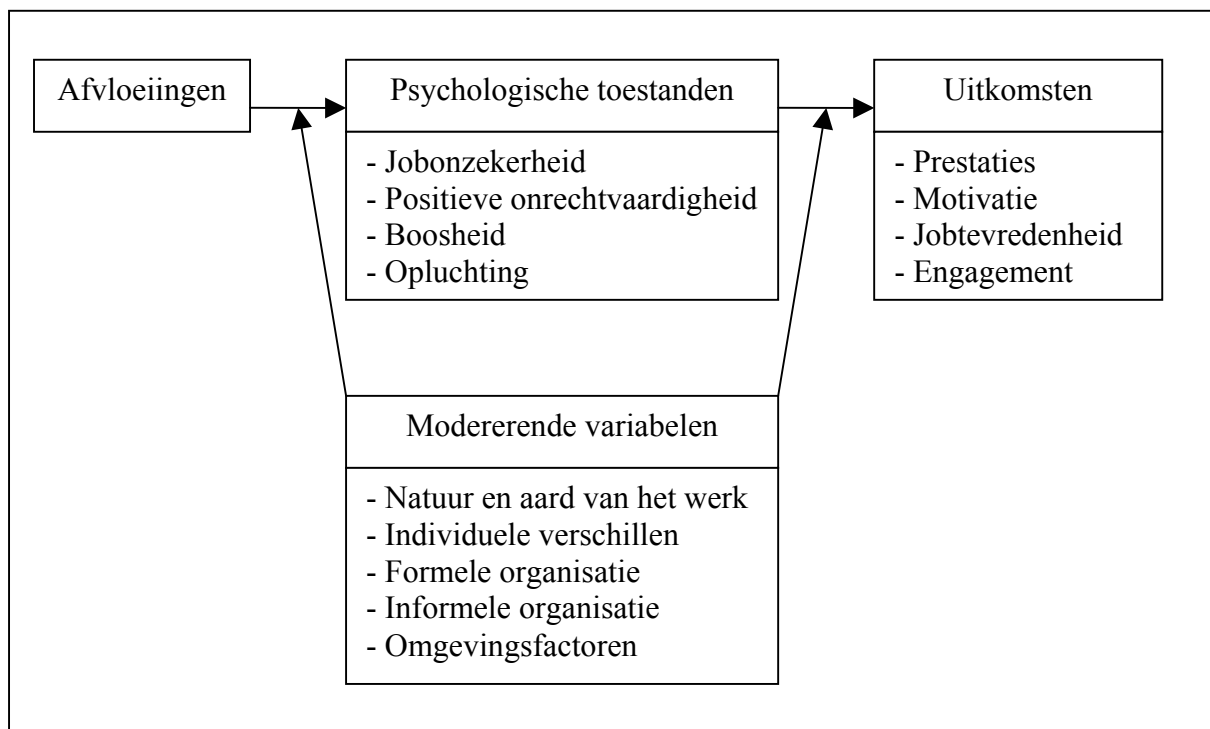
Ten laatste zijn er nog een aantal omgevingsfactoren die van belang kunnen zijn. De mate waarin overlevenden weten dat de slachtoffers moeilijk aan ander werk zullen geraken, zal bijvoorbeeld een invloed hebben op het gevoel van jobonzekerheid. Ook wanneer gelijkaardige ondernemingen uit dezelfde sector niet downsizen zullen overlevenden de rechtvaardigheid van de afvloeiingen in vraag stellen.

Het conceptuele model van Brockner (1988) is ontstaan uit de literatuur van de rechtvaardigheidstheorie (Adams, 1965; Mowday, 1979) en van organisationele stress (Jick, 1985; McGrath, 1976). De rechtvaardigheidstheorie zegt dat er twee soorten gevoelens van onrechtvaardigheid kunnen optreden: positieve en negatieve onrechtvaardigheid. In het eerste geval komt vooral een schuldgevoel tot uiting, terwijl in het tweede geval een gevoel van boosheid de bovenhand neemt. Het belang voor het model van Brockner (1988) is dat de percepties van beide soorten onrechtvaardigheid een

belangrijke invloed kunnen uitoefenen op de werkgedragingen en attitudes van overlevenden. Ook de stress die een afvloeiing met zich kan meebrengen kan een invloed hebben hierop, omdat overlevenden vaak bezorgd zijn om hun eigen job.

Het conceptueel model wordt hierna visueel voorgesteld in figuur 6a.

Figuur 6a: Overzicht van het conceptueel model



Figuur 6a: Overzicht van het conceptueel model

Bron: Brockner, 1988

Het conceptueel model suggereert dus dat afvloeiingen een aantal psychologische toestanden kunnen opwekken bij overlevenden, die op hun beurt een aantal uitkomsten op het gebied van werkgedragingen en attitudes hebben. Hierbij zijn er telkens factoren (modererende variabelen) die deze relaties kunnen beïnvloeden.

6.2 Besluit

Dit model geeft een goed overzicht weer van de verschillende mogelijke reacties en gevolgen voor overlevenden en de modererende variabelen die hierop een invloed kunnen uitoefenen. Brockner (1988) vond dat de percepties van fairheid en stress van overlevenden een sleutelrol spelen voor de gevolgen van afvloeiingen op het gebied van attitude en gedrag. Hij zegt verder dat dit model managers kan helpen om zo de meest positieve (of minst negatieve) reacties van overlevenden uit te lokken.

Hoofdstuk 7: Empirisch onderzoek

In de vorige hoofdstukken werd getracht om de literatuur betreffende de effecten van downsizing op overlevenden weer te geven. In dit hoofdstuk zullen we trachten om, via een empirisch onderzoek, zaken uit de literatuur te bevestigen, aan te vullen, of zelfs tegen te spreken. We starten dit hoofdstuk met een inleiding over het uitgevoerd onderzoek. Hierin bespreken we onder andere het bestudeerde onderwerp. Daarna hebben we het over de methode. Hierbij komen zaken zoals de populatie en de steekproef, de gegevensverzameling en de gegevensanalyse aan bod. Ten derde geven we de resultaten van het onderzoek weer, zonder echter al een interpretatie te geven van deze resultaten. Dit laatste komt aan bod in het vierde punt. Daarna wordt een uitgebreid besluit betreffende de resultaten uiteengezet. In de bijlagen (die na het besluitend hoofdstuk komen) zitten allerhande zaken vervat, zoals de lijst van onderzochte elementen en constructen, de meetinstrumenten en de details inzake statistische verwerking.

7.1 Inleiding

In het eerste deel bespreken we het bestudeerde onderwerp. Hier komen de setting en wat achtergrondinformatie betreffende het onderzochte bedrijf aan bod. Daarna bespreken we andere studies die het bedrijf zelf al heeft uitgevoerd in het verleden. Als laatste punt trachten we een algemene onderzoeksvraag te formuleren.

7.1.1 Bestudeerd onderwerp

Het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden bij het Nederlands bedrijf Philips. Philips produceert allerhande elektronica-producten voor de ganse wereld. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij de N.V. Philips Brussel. Dit bedrijf is eigenlijk een serviceorganisatie voor Philips België. Dit houdt in dat de N.V. Philips Brussel haar opdrachten moet krijgen van alle Philips-vestigingen in België. De nv voert vooral opdrachten betreffende de financiële aangelegenheden uit voor de Philips-vestigingen. Daarnaast vallen de human resources en de legale zaken van alle vestigingen ook onder de bevoegdheid van de N.V. Philips Brussel.

Door het feit dat de N.V. Philips Brussel een serviceorganisatie is voor Philips België, is de N.V. afhankelijk van de aanvragen die ze van de vestigingen in België krijgt. De problemen bij de N.V. Philips Brussel begonnen toen in 2002 één van de grootste vestigingen van Philips België, Philips Hasselt, over de kop ging. Door die sluiting verminderden uiteraard het aantal serviceaanvragen bij de N.V. Philips Brussel. Dit was de hoofdreden voor het starten van een reorganisatieproces. Een tweede belangrijke reden hiervoor was dat de internationale zetel van Philips (in Nederland) “shared service centers” opgezet heeft die over de grenzen heen opereren. Zo werd bijvoorbeeld een internationale afdeling facturatie in Polen opgericht.

Concreet moesten er bij de N.V. Philips Brussel 60 personen verdwijnen via collectief ontslag. Men heeft eerst de personeelsleden de keuze gegeven om het bedrijf vrijwillig te verlaten met een beperkte ontslagpremie. Men kreeg tevens de toestemming om de werknemers ouder dan 55 jaar met brugpensioen te sturen. Toch was er wel nog een gedeelte gedwongen ontslag mee gemoeid. Hierbij bekeek men welke functies binnen het bedrijf geen lang leven meer beschoren waren. Het 2^e criterium was de prestaties van de personeelsleden. Alles samen werd het personeelsbestand van 460 leden naar 400 gebracht.

Het is de bedoeling om bij de overblijvende werknemers via een enquête na te gaan wat de effecten van de herstructurering bij de N.V. Philips Brussel waren. Hierbij heb ik getracht zaken zoals jobonzekerheid, fairheid, identificatie met slachtoffers, engagement in het werk, werkinspanningen, bezorgdheid, vertrouwen in management en vermijdbaarheid van de herstructurering te meten. Uit de literatuur leerde ik dat elk van deze bovenstaande constructen werd gemeten via een aantal items. Dit zijn de vragen uit de enquête (cf: bijlage 3).

7.1.2 Andere studies

In het eerste kwartaal van het jaar 1999 heeft Philips een ‘employee motivation survey’ laten uitvoeren door het bedrijf ISR, of ‘International Survey Research’. Hierna volgen, ter illustratie en ter inleiding van mijn onderzoek, de resultaten van deze enquête die belangrijk zijn voor het onderwerp van deze thesis. Echter, omwille van de confidentialiteit van deze resultaten is het onmogelijk om reproducties van de statistische

tabellen in bijlage op te nemen. Merk ook nog op dat deze enquête werd afgenomen vóórdát de problemen bij Philips Hasselt ontstonden, waaruit de problemen bij de N.V. Philips Brussel voortvloeiden.

Uit de verwerking van deze enquêtes vloeide allereerst voort dat de werknemers reeds in 1999 zeer onzeker waren over hun job. De jobonzekerheid bij de N.V. Philips Brussel lag significant lager dan het Belgische gemiddelde. Slechts 39% van de respondenten rapporteerde tevreden te zijn met het aspect jobonzekerheid, waaruit dus blijkt dat ze zich geen zorgen maken om hun job. 35% onthield zich en 26% was totaal ontevreden met de jobonzekerheid.

Verder bleken de werknemers ontevreden over de communicatie van de strategische beleidslijnen en de lange termijndoelstellingen vanwege het management, vergeleken met de Belgische norm en de resultaten voor heel de firma Philips. Wel schatten de werknemers het management van de N.V. Philips Brussel hoog in als het om leiderschapsvaardigheden ging.

De werknemers rapporteerden ook een veel hoger gevoel van zelftevredenheid met hun werk dan de Belgische norm. Echter, de moraal werd dan weer iets lager ingeschat door de werknemers van de N.V. Philips Brussel vergeleken met de Belgische waarde.

Er vloeiden nog heel wat andere interessante resultaten uit deze enquêtes voort, maar deze hebben niets te maken met het onderzoek van deze thesis en laten we daarom achterwege.

7.1.3 Algemene onderzoeksvraag

Dit empirisch onderzoek beslaat verschillende uiteenlopende constructen. Dit om te trachten alle aspecten uit de literatuur empirisch te testen. Uiteindelijk doel is elk aspect uit de literatuur al dan niet te bevestigen, tegen te spreken of aan te vullen. Daarom stellen we de algemene onderzoeksvraag als volgt:

Wat zijn de effecten van een downsizingprocedure bij de niet ontslagen werknemers.

Hierna wordt deze onderzoeksvraag uitgesplitst in enkele specifieke hypothesen (cf. infra).

7.2 Methode

In dit deel wordt concreet besproken hoe het onderzoek werd aangepakt. Allereerst formuleren we de verschillende hypothesen die we willen testen. Daarna bespreken we de variabelen (constructen) die uit het onderzoek voortvloeiden (aan de hand van factoranalyse in het statistische verwerkingsprogramma SPSS). In het derde gedeelte hebben we het over de populatie en de steekproef. Daarna bespreken we de gegevensverzameling en de gegevensanalyse.

7.2.1 Hypothesen

We kunnen nu de algemene onderzoeksvraag (cf. supra) uitsplitsen in enkele meer concrete en gedetailleerde hypothesen. Met dit onderzoek wordt eigenlijk getracht om de literatuur uit de hoofdstukken 3, 4 en 5 van deze thesis al dan niet te bevestigen, aan te vullen of tegen te spreken. Daarom worden hierna de hypothesen van dit onderzoek uiteengezet. Dit zijn specifieke uitspraken over één variabele of één item die later zullen worden getoetst. In zijn totaliteit werden 8 hypothesen getoetst:

1. Wanneer de overlevenden de interactionele fairheid hoog percipiëren, dan zullen zij de procedurele fairheid ook hoog percipiëren: als de overlevenden van mening zijn dat het management duidelijke redenen en voldoende en duidelijke informatie betreffende de ontslagen heeft gegeven, dan zien zij de gebruikte procedures en criteria als meer fair.
2. Hoe meer de organisatie zorgt voor de slachtoffers, hoe meer de overlevenden de downsizingoperatie fair zullen vinden (Wanneer de overlevenden de distributieve fairheid hoog percipiëren, dan zullen zij de procedurele fairheid eveneens hoog percipiëren).
3. Hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe (1) hoger de waargenomen bedreiging, (2) lager de commitment, (3) lager de werkinspanning.

4. Hoe hoger de overlevenden de procedurele fairheid percipiëren, hoe hoger de werkinspanning zal zijn. M.a.w. hoe meer overlevenden denken dat de beslissingscriteria en de redenen voor de downsizing fair en duidelijk zijn, hoe meer zij zich zullen inspannen voor hun werk.
5. Hoe groter de algemene tevredenheid met het management, hoe groter het engagement (commitment) naar de organisatie toe
6. Hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe groter het engagement (commitment) naar de organisatie toe.
7. Hoe lager de jobonzekerheid bij overlevenden, hoe hoger hun engagement (commitment) naar de organisatie toe zal liggen.
8. Hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe meer zij de downsizing als onvermijdbaar zien.

7.2.2 Variabelen

Hierna volgt een bespreking van alle variabelen (constructen) die bestudeerd werden in het onderzoek. We gaan eerst in op de werkwijze die werd gebruikt om de variabelen te identificeren. Daarna bespreken we de resultaten van de globale factoranalyse die werd uitgevoerd op alle vragen uit de enquête. Daarna bespreken we de individuele factoranalyses die werd uitgevoerd op vragen waarvan reeds uit de literatuur bleek dat ze hoogstwaarschijnlijk op 1 variabele zouden laden.

7.2.2.1 Werkwijze

De reeds bestaande literatuur bracht mooie inzichten mee betreffende welke vragen er in dergelijke enquêtes rond downsizing werden gesteld. Op deze manier heb ik dan mijn eigen vragenlijst samengesteld. Hierbij werden, voor elke variabele, enkele vragen (items) gesteld die geacht worden deze variabele te meten.

Na het laten invullen van de enquêtes (voor meer informatie over de populatie, de steekproef en de gegevensverzameling, zie 7.2.3 en 7.2.4) werd factoranalyse gebruikt om na te gaan welke items hoog laadden op eenzelfde construct en dus moesten samen genomen worden. Er werd telkens gekozen voor de ‘Principal Axis Factoring’-methode. Allereerst werd gekeken naar de Scree-plot. Dit toont, afhankelijk van het aantal items

opgenomen in de analyse, hoeveel variabelen er uit de analyse komen. Het aantal variabelen wordt bepaald aan de hand van de eigenwaarden van de factoren. De afkapwaarde die voor de eigenwaarden wordt gebruikt is 1. Het aantal factoren met een eigenwaarde hoger dan 1 zal dus overeenstemmen met het aantal variabelen. Daarna zal in de bijlage ook steeds de tabel met het percentage variantie dat wordt verklaard door de variabele worden opgenomen. Ten laatste werd er telkens gekeken naar de rotated factormatrix om te weten of de items daadwerkelijk hoog laadden op de variabele. De rotatie zorgt ervoor dat de items nog beter op het construct zijn afgestemd. Als rotatiemethode werd de varimax-rotatie gekozen.

Nadat deze constructen bekend waren, heb ik nogmaals de items van ieder construct aan een test onderworpen. Het gaat hier om de betrouwbaarheidsanalyse van alle items van ieder construct. We berekenden voor de items van ieder construct de betrouwbaarheidscoëfficiënt alfa (α , ligt steeds tussen 0 en 1). Hoge waarden voor alfa ($>$ ongeveer 0.7) betekenen dat de items die geacht worden hetzelfde construct te meten hoog correleren en wijzen dus op een hoge betrouwbaarheid van het construct. Wanneer deze twee testen (factoranalyse en cronbach's alfa) positief uitvielen werd de waarde van het construct berekend door het rekenkundige gemiddelde van de antwoorden van iedere respondent te nemen.

7.2.2.2 Globale factoranalyse

Zoals hiervoor reeds gezegd had ik uit de studie van de literatuur al een goed beeld van de variabelen die konden worden gemeten en de items die er hoogstwaarschijnlijk hoog op laden. Ik had dus van tevoren een lijst van welke vragen uit de enquête waarschijnlijk hoog op één bepaalde variabele zouden laden. Toch heb ik allereerst een globale factoranalyse uitgevoerd met alle vragen uit de enquête erin betrokken. Dit om na te gaan of er al enkele uitgesproken variabelen uit zouden komen. De resultaten van deze analyse kunt u nalezen in bijlage 4.1.

Uit de analyse van de Scree Plot blijkt dat er 9 variabelen zouden kunnen gevormd worden (9 variabelen met een eigenwaarde $>$ 1) (zie bijlage 4.1). Dit valt beter waar te nemen uit de tabel erna, waarin de eigenwaarden in cijfervorm zijn opgenomen. We zien

dat er 9 eigenwaarden groter dan 1 zijn. Deze 9 eigenwaarden verklaren volgens deze tabel 67,277% van de variantie, wat redelijk hoog ligt (zie bijlage 4.1).

De volgende tabel in bijlage 4.1 is ongetwijfeld de belangrijkste. Het toont ons welke vragen gesteld in de enquête (rijen) hoog laden op welke variabelen (kolommen).

We kunnen hier onmiddellijk een zeer duidelijke variabele onderscheiden. Het betreft variabele 3. Er zijn drie vragen die zeer sterk laden op variabele 3. Het betreft de vragen die peilen naar de mate waarin de respondenten zich meer bezorgd, nerveus en/of gestresseerd voelden vlak na de aankondiging dat er mensen zouden afvloeien vergeleken met nu (in het vet gezet in de tabel). Daarom zullen we deze variabele ‘bezorgdheid’ noemen (de vragen die deze variabele meten, zoals ze precies werden geformuleerd in de enquête, kunt u nalezen in bijlage 2).

Een tweede variabele die we kunnen onderscheiden is variabele 4. We zien dat er 3 gestelde vragen sterk op laden. Het betreft allemaal vragen in verband met hoe hard er voor Philips wordt gewerkt, en hoeveel inspanningen er werden gedaan om de job goed uit te voeren, zowel nu als vlak na de aankondiging van de afslanking (onderlijnd in de tabel). Daarom zullen we deze variabele ‘werkingspanning’ noemen (precieze vragen na te lezen in bijlage 2).

Een derde en laatste duidelijk te onderscheiden variabele is variabele 5. Hier laden weer 3 vragen sterk op. Het betreft allemaal vragen in verband met het engagement dat de werknemers hebben tegenover Philips (schuin gedrukt in de tabel). Daarom zullen we deze variabele ‘commitment’ noemen (precieze vragen na te lezen in bijlage 2).

Twee opmerkingen zijn hier toch wel op hun plaats:

1. De laatste 2 variabelen worden niet zo expliciet door hun items ondersteund als de eerste variabele. Daarom zal in het volgende deel blijken dat er nog meer items waren die op deze laatste 2 variabelen hoog scoorden. Deze zullen er dan in het volgend deel worden bijgenomen. Ook in bijlage 2 zijn de variabelen en de ondersteunende items uitgeschreven volgens de analyse van het volgende deel. Voor de variabelen ‘werkingspanning’ en ‘commitment’ zal er bijvoorbeeld nog telkens 1 vraag bijgenomen worden, die blijkbaar ook redelijk laadde op het construct.
2. In de laatste tabel van bijlage 4.1 zult u zien dat er heel wat vragen het hoogst laden op de eerste variabele. Het was zeer moeilijk, vanwege de diversiteit van de vragen, om

daar 1 variabele rond te noemen. Ook waren er nog enkele uiteenlopende vragen die hoog laadden op variabele 2. ook werden de variabelen 6, 7, 8 en 9 slechts door één vraag ondersteund. Daarom wordt in het volgende deel uitgegaan van wat er in de literatuur stond betreffende welke variabelen en welke vragen bij elkaar horen. De vragen die, vanuit de literatuur, geacht werden 1 variabele te meten werden samengenomen om de analyse uit te voeren.

7.2.2.3 Individuele factoranalyses

Allereerst werd de variabele ‘commitment’, die reeds werd geïdentificeerd in de globale factoranalyse, nogmaals bekeken. Er werd nu nog 1 vraag aan toegevoegd die, vanuit de literatuur, geacht werd deze variabele te meten. Het gaat om de vraag die peilt naar de mate waarin het personeel graag bij Philips werkt. De factoranalyse (zie bijlage 4.2) werd dus uitgevoerd op 4 vragen. De Scree Plot toont dat deze 4 vragen inderdaad 1 variabele vertegenwoordigen (slechts 1 eigenwaarde hoger dan 1). Uit de tabel erna kunnen afleiden dat 44.153% van de variantie wordt verklaard, wat zeker niet slecht is. De laatste tabel, de factor matrix, toont in welke mate de vragen werkelijk de variabele meten. Er zijn 2 lagere waarden bij, maar deze zijn niet problematisch. Tevens werd bevestigd dat de betrouwbaarheid van deze vragen hoog was via de betrouwbaarheidsanalyse waarbij cronbach’s alfa werd berekend. Deze had een waarde van 0.7128. We kunnen dus besluiten dat de variabele ‘commitment’ wordt gemeten door 4 vragen, welke na te lezen zijn in bijlage 2.

Ook werd de variabele ‘werkingspanning’, die tevens reeds werd geïdentificeerd in de globale factoranalyse, nogmaals geanalyseerd. Ook hier hebben we er 1 vraag bijgenomen waarvan de literatuur veronderstelde dat ze hoog laadde op de variabele ‘werkingspanning’. Het gaat om de vraag die peilt naar de mate dat er hard werd gewerkt voor Philips vlak na de mededeling dat er ontslagen gingen vallen. De factoranalyse (zie bijlage 4.3) werd dus uitgevoerd op 4 vragen. De Scree Plot toonde dat de 4 vragen laadden op 1 variabele. Dit was hier echter minder uitgesproken dan bij de variabele ‘commitment’, maar toch nog net aanvaardbaar. De tabel erna toont dat de variabele 48.235% van de variantie verklaard. De factor matrix toont ons dat de bijgevoegde vraag slechts voor 0.315 laadt op de variabele. Dit is een twijfelgeval, maar omwille van 3 redenen zullen we deze vraag er toch bijnemen. Ten eerste toont de Scree Plot dat er 1 variabele is. Ten tweede is het uit de

algemene interpretatie van de vier vragen af te leiden dat deze 4 vragen samen de variabele werkinspanning meten (De vier vragen kunt u nalezen in bijlage 2). Ten derde blijkt uit de cronbach's alfa analyse dat de vragen betrouwbaar zijn. De waarde voor alfa was 0.6703.

Uit de interpretatie van de vragen die in het deel 'het management' werden gesteld in de enquête kwam ik tot 2 soorten vragen. Allereerst waren er 4 vragen die peilden naar de competentie van het management. Daarnaast waren er nog 5 vragen die de tevredenheid met het management trachtten te meten. Hierna zullen we onmiddellijk de factoranalyses van deze variabelen bespreken.

De variabele 'competentie van het management' werd gemeten aan de hand van 4 vragen (vragen na te lezen in bijlage 2). De Scree Plot in bijlage 4.4 toont ons dat er inderdaad slechts één variabele is (slechts 1 eigenwaarde > 1). De tabel erna toont dat er 48.286% van de variantie wordt verklaard. De factor matrix toont dat alle vragen inderdaad sterk tot zeer sterk laden op deze variabele. Ook een waarde voor cronbach's alfa van 0.7678 bevestigt dat de vragen betrouwbaar zijn.

De variabele 'tevredenheid met het management' werd gemeten aan de hand van 5 vragen (vragen na te lezen in bijlage 2). De Scree Plot in bijlage 4.5 toont ons hier ook dat er inderdaad slechts één variabele is (slechts 1 eigenwaarde > 1). De tabel erna toont dat er 45.748% van de variantie wordt verklaard. De factor matrix toont opnieuw dat alle vragen inderdaad sterk laden op deze variabele, behalve de vraag die peilt naar de mate waarin de respondenten denken dat het management bezorgd is om het welzijn van zijn werknemers. Het cijfer is echter niet problematisch laag, en daarom wordt deze vraag behouden in de analyse. Zelfs de waarde van 0.7905 voor cronbach's alfa ligt zeer hoog en we kunnen deze vragen dus als zeer betrouwbaar beschouwen.

Volgens Brockner en zijn collega's (1992) bestaat de variabele jobonzekerheid uit 2 deelvariabelen, namelijk 'waargenomen controle' en 'waargenomen bedreiging'. Ik heb in deze enquête ook getracht deze 2 variabelen te meten. Hierna volgt de interpretatie van de factoranalyses.

De variabele 'waargenomen controle' wordt gemeten door 2 vragen (vragen na te lezen in bijlage 2). De Scree Plot in bijlage 4.6 toont dat deze 2 vragen duidelijk 1 en

dezelfde variabele meten. De tabel die daarop volgt toont dat 66.736% van de variantie wordt verklaard. De factor matrix toont dat deze vragen inderdaad sterk laden op de variabele. De waarde voor cronbach's alfa van 0.8011 is eveneens een zeer mooi resultaat, wat zekerheid verschaft in verband met de betrouwbaarheid.

De variabele 'waargenomen bedreiging' wordt eveneens gemeten door 2 vragen (vragen na te lezen in bijlage 2). De Scree Plot in bijlage 4.7 toont dat deze 2 vragen weeral duidelijk 1 en dezelfde variabele meten. De tabel die daarop volgt toont dat 56.698% van de variantie wordt verklaard. De factor matrix toont dat deze vragen sterk laden op de variabele. De cronbach's alfa waarde van 0.7217 toont aan dat we deze 2 vragen als betrouwbaar kunnen beschouwen.

Een volgende, zeer belangrijke variabele, was de variabele fairheid. Deze variabele werd ook uitgesplitst in drie andere vormen van fairheid: 1. De procedurele fairheid (betreft de gebruikte procedures om de herstructurering te implementeren) 2. De distributieve fairheid (betreffende de uitkomst/gevolgen van de herstructurering) 3. De interactionele/informatieve fairheid (betreffende de hoeveelheid en de kwaliteit van de informatie over de herstructurering).

De variabele 'procedurele fairheid' werd gemeten aan de hand van 3 vragen (vragen na te lezen in bijlage 2). Uit de Scree Plot in bijlage 4.8 kunnen we afleiden dat deze 3 vragen inderdaad op één en dezelfde variabele hoog scoren. De tabel erna leert ons dat 60.455% van de variantie wordt verklaard. De factor matrix bewijst dat deze 3 vragen inderdaad hoog laden op de variabele 'procedurele fairheid'. Ook de waarde voor cronbach's alfa van 0.8187 is zeer goed en levert aldus het bewijs van een goede betrouwbaarheid.

De variabele 'distributieve fairheid' werd gemeten aan de hand van 2 vragen (vragen na te lezen in bijlage 2). Uit de Scree Plot in bijlage 4.9 kunnen we afleiden dat deze 2 vragen inderdaad op één en dezelfde variabele hoog scoren. De tabel erna leert ons dat 51.833% van de variantie wordt verklaard. De factor matrix bewijst dat deze 2 vragen inderdaad hoog laden op de deze variabele. De waarde voor cronbach's alfa is hier 0.6137, wat een redelijke mate van betrouwbaarheid bewijst.

De variabele ‘interactieve (informatieve) fairheid’ werd gemeten aan de hand van 3 vragen (vragen na te lezen in bijlage 2). Uit de Scree Plot in bijlage 4.10 kunnen we afleiden dat deze 3 vragen inderdaad op dezelfde variabele hoog scoren. De tabel erna leert ons dat 74.182% van de variantie wordt verklaard. De factor matrix bewijst dat deze 3 vragen inderdaad zeer hoog laden op de deze variabele. Cronbach’s alfa scoort hier zeer hoog, nl. 0.8937, en toont dus een zeer sterke mate van betrouwbaarheid aan.

De volgende variabele die werd onderzocht was de variabele ‘verbondenheid met de slachtoffers’. Deze variabele tracht de mate waarin de overlevenden zich gelinkt voelen met de slachtoffers te meten. Dit werd gedaan aan de hand van 2 vragen (vragen na te lezen in bijlage 2). Uit de Scree Plot in bijlage 4.11 kunnen we afleiden dat deze 2 vragen inderdaad één variabele meten. De tabel erna vertelt ons dat er 34.841% van de variantie wordt verklaard. De factor matrix, tenslotte, toont ons dat deze 2 vragen inderdaad de variabele ‘verbondenheid met de slachtoffers’ meten. Echter, de waarde voor cronbach’s alfa is hier niet zo hoog, met name 0.4805. Dit wil zeggen dat de vragen in mindere mate betrouwbaar zijn.

Om toch helemaal zeker te zijn, heb ik de variabele ‘bezorgdheid’, die er al uitgesproken uitkwam in de globale factoranalyse, toch nog eens apart getest. De resultaten kunt u bekijken in bijlage 4.12. Het lag voor de hand dat de 3 vragen die de variabele ‘bezorgdheid’ meten zeer goed scoorden. Een verklaarde variantie 77.662% en laadscores van meer dan 0.7 bewijzen dit. Ook de zeer hoge waarde voor cronbach’s alfa van 0.8991 bevestigt hier de hoge mate van betrouwbaarheid van deze 3 vragen.

De laatste variabele die werd bekeken was de variabele ‘unusualness/avoidability’. Het gaat om de mate waarin de respondenten de downsizingoperatie (on)gewoon en/of vermijdbaar vonden. Deze variabele werd gemeten met 2 vragen (vragen na te lezen in bijlage 2). De Scree Plot van bijlage 4.13 toont dat de 2 vragen inderdaad laden op 1 variabele. Uit de tabel erna zien we dat 40.811% van de variantie wordt verklaard. Ook de factorscores in de tabel erna zijn behoorlijk hoog. De waarde van cronbach’s alfa ligt hier niet zo hoog, nl. 0.5277. Waarschijnlijk komt dit omdat de 2 vragen op zich weinig met elkaar te maken hebben. We zullen dan ook voornamelijk bij het testen van onze hypothesen werken met 1 van beide vragen in plaats van met de variabele zelf.

Bij wijze van synthese volgt hierna een tabel met alle variabelen, hun verklaarde variantie en hun score voor cronbach's alfa, die voortvloeiden uit het onderzoek.

Tabel 7a: Variabelen van het onderzoek bij N.V. Philips Brussel

<u>Variabele</u>	<u>Verklaarde variantie</u>	<u>Cronbach's alfa</u>
Commitment	44.513%	0.7128
Werkinspanning	48.235%	0.6703
Competentie van het management	48.286%	0.7678
Tevredenheid met het management	45.748%	0.7905
Waargenomen controle	66.736%	0.8011
Waargenomen bedreiging	56.698%	0.7217
Procedurele fairheid	60.455%	0.8187
Distributieve fairheid	51.833%	0.6137
Interactionele fairheid	74.182%	0.8937
Verbondenheid met de slachtoffers	34.841%	0.4805
Berzorgheid	77.662%	0.8991
Unusualness/avoidability	40.811%	0.5277

Tabel 7a: Variabelen van het onderzoek bij N.V. Philips Brussel

Bron: eigen werk

7.2.3 Populatie en steekproef

De N.V. Philips Brussel bestond voor de herstructurering uit 460 werknemers. Daarna werd, ten gevolge van de sluiting van Philips Hasselt, het aantal personeelsleden naar 400 gebracht. De populatie bestaat dus uit 400 werknemers, werkzaam bij de N.V. Philips Brussel.

Uit deze populatie werden willekeurig 150 respondenten geselecteerd die de laatste downsizingprocedure (tengevolge van de sluiting van Philips Hasselt) hadden meegemaakt.

7.2.4 Gegevensverzameling

De gegevensverzameling gebeurde via enquêtes bij de werknemers van de N.V. Philips Brussel. De enquête werd onder 150 werknemers verdeeld. De gebruikte vragenlijst kan volledig worden nagelezen in bijlage 3 (cf. infra). De responsgraad lag op 34%. Er kwamen 51 ingevulde enquêtes terug binnen. Die responsgraad is op zich redelijk goed, niettegenstaande dat 51 teruggekeerde enquêtes toch redelijk laag is. Dit is een duidelijke beperking van dit onderzoek. De reden hiervoor is tweeledig. Allereerst is het zeer moeilijk om een bedrijf te vinden dat wil meewerken aan dergelijk onderzoek. Alle herinneringen van de moeilijke periode van afslanking komen immers weer boven. Ten tweede zijn niet alle respondenten bereid om de enquête in te vullen. Sommige mensen zijn niet geïnteresseerd om enquêtes in te vullen of hebben geen tijd. Anderen hebben emotionele problemen als ze aan deze stresserende en pijnlijke periode moeten terugdenken. Desondanks deze beperkingen werden toch enkele belangrijke resultaten uit het onderzoek bekomen (cf. infra).

De enquête werd hoofdzakelijk samengesteld op basis van de literatuur. Vele auteurs verwezen in hun artikels naar de constructen die zij hanteerden en de items die volgens hen dit construct meten. Ook kreeg ik van Dr. Mishra en Dr. Spreitzer hun ‘company change management survey’ toegestuurd die zij in Augustus 1996 opgesteld en afgenomen hebben van Amerikaanse respondenten. Deze enquête bleek voor veel van mijn constructen interessant.

7.2.5 Gegevensanalyse

Het analyseren van gegevens zal gebeuren via het statistische gegevensverwerkingprogramma SPSS. Alle antwoorden van de respondenten werden zorgvuldig ingevoerd in SPSS. Zoals uit de vragenlijst blijkt (zie bijlage 3) waren enkele vragen in de omgekeerde zin gesteld. Dit had als doel de positievertekeningen te elimineren. Soms kiezen respondenten, uit luiheid of ongeduld, steeds hetzelfde alternatief. Door echter af en toe een negatie in de vraag te steken wordt dit effect vermeden of toch minstens verkleind.

De technieken van de factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse die werden gebruikt om de variabelen (constructen) te bepalen werd hierboven (cf. 7.2.2) reeds uiteengezet.

Daarna werden de meeste hypothesen getest door middel van regressieanalyse. Alvorens men regressieanalyse kan doorvoeren moet men echter 3 voorwaarden/veronderstellingen als voldaan beschouwen. De eerste veronderstelling betreft het meetniveau. Er wordt aangenomen dat zowel de afhankelijke als de onafhankelijke variabele interval- of rationiveau zijn. In dit geval is deze voorwaarde voldaan, daar we bij elke vraag gebruik maakten van een vooraf uitgezette vijf-puntenschaal van antwoordcategorieën waaruit de respondenten moesten kiezen. Daarnaast veronderstelt regressieanalyse dat de samenhang tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabele in de vorm van een rechte lijn kan worden weergegeven. Een derde veronderstelling betreft de voorwaarde dat voor elke waarde van de onafhankelijke variabele de afhankelijke variabele normaal verdeeld is. We zullen dit bij elke hypothese testen door het histogram met normaalcurve te laten genereren door SPSS en in bijlage te stoppen.

Bij de output regressieanalyse zelf zijn 3 waarden van belang voor de interpretatie. Allereerst is er de waarde van R^2 of ook wel de determinatiecoëfficiënt genoemd. Dit cijfer geeft weer hoeveel procent van de variantie van de afhankelijke variabele wordt verklaard door de onafhankelijke variabele(n). Deze R Square vinden we telkens in de tabel 'Model Summary' en zal bij elke hypothese in bijlage worden gestoken. Een tweede belangrijke waarde is de Bètawaarde. Deze geeft de richting van het verband weer. Deze waarde ligt steeds tussen -1 en 1. Een positieve bèta duidt op een positief verband tussen de variabelen, een negatieve bèta op een negatief verband en een bèta van ongeveer nul wijst aan dat geen verband tussen de variabelen bestaat. Het derde cijfer is de p-waarde of de significantiecoëfficiënt. Als dit cijfer beneden de waarde 0.05 ligt, dan kunnen we besluiten dat het verband tussen de variabelen als statistisch significant mag worden beschouwd. We kunnen dan de hypothese als 'waar' beschouwen en er eventuele conclusies uit trekken.

7.3 Resultaten

In dit gedeelte bespreken we de resultaten van dit onderzoek zonder er echter al een interpretatie aan te geven. We bespreken eerst kort de demografische factoren van de respondenten. Daarna geven we weer wat het onderzoek heeft opgeleverd.

7.3.1 Demografische factoren

Zoals hierboven reeds vermeld betreft het een onderzoek met 51 respondenten. Van hen is er 2% tussen 18 en 25 jaar oud, 29.4% tussen 26 en 35 jaar oud, 35.3% tussen 36 en 45 jaar oud en 33.3% tussen 46 en 55 jaar oud. 86.3% van de respondenten is thuis de hoofdverdiener. 76.5% procent van de ondervraagden waren mannen. Hierna volgen 2 tabellen waarvan de ene het hoogste niveau van scholing van de respondenten weergeeft, en de andere de anciënniteit in het bedrijf.

Tabel 7b: Scholingsniveau van de respondenten van het onderzoek bij Philips

<u>Hoogste scholingsniveau</u>	<u>Percentage van de respondenten</u>
Lager middelbaar onderwijs	3.9%
Hoger middelbaar onderwijs	17.6%
Hogeschool van het korte type	31.4%
Hogeschool van het lange type	23.5%
Universiteit	23.5%

Tabel 7b: Scholingsniveau van de respondenten van het onderzoek bij Philips

Bron: eigen werk

Tabel 7c: Anciënniteit van de respondenten van het onderzoek bij Philips

<u>Anciënniteit</u>	<u>Percentage van de respondenten</u>
Minder dan 5 jaar	15.7%
Tussen 5 en 10 jaar	11.8%
Tussen 10 en 15 jaar	13.7%
Tussen 15 en 20 jaar	19.6%
Tussen 20 en 25 jaar	11.8%
Meer dan 25 jaar	27.5%

Tabel 7c: Anciënniteit van de respondenten van het onderzoek bij Philips

Bron: eigen werk

7.3.2 Resultaten van het onderzoek

In dit gedeelte bespreken we, per hypothese, de resultaten die via SPSS werden bekomen. We gaan hier echter nog niet in op de diepere interpretatie van de hypothesen. Het komt er hier op aan enkel te rapporteren wat door SPSS als output werd gegeven. We gaan dus de 3 belangrijke outputwaarden van punt 7.2.5 voor elke hypothese telkens bespreken, zonder reeds conclusies uit de hypothesen te trekken. Dat zal gebeuren in het volgende deel (cf. 7.4).

De eerste hypothese betreft de volgende: wanneer de overlevenden de interactionele fairheid hoog percipiëren, dan zullen de zij de procedurele fairheid ook hoog percipiëren. Dit wil zeggen dat als de overlevenden van mening zijn dat het management duidelijke redenen en voldoende en duidelijke informatie betreffende de ontslagen heeft gegeven, dat zij dan de gebruikte procedures en criteria als meer fair zien. Dit is een hypothese die kon worden getest via correlatieanalyse. In bijlage 5.1 bevindt zich de output van deze correlatieanalyse. Allereerst hebben we van beide variabelen nagegaan of ze ongeveer normaal verdeeld zijn. De output in bijlage 5.1 toont dat dit het geval is. Verder toont de correlatieanalyse zelf een mooi positief verband tussen beide variabelen van 0.741. Het verband tussen deze variabelen is tevens significant (significantieniveau van 0.000, wat kleiner is dan 0.05).

De tweede hypothese luidt: wanneer de overlevenden de distributieve fairheid hoog percipiëren, dan zullen zij de procedurele fairheid eveneens hoog percipiëren. Dit wil zeggen: hoe meer de organisatie zorgt voor de slachtoffers, hoe meer de overlevenden de downsizingoperatie fair zullen vinden. Deze hypothese werd getest met regressieanalyse en de output ervan bevindt zich in bijlage 5.2. In de vorige paragraaf (en bijlage 5.1) werd al nagegaan dat de Procedurele fairheid (wat hier immers de afhankelijke variabele is) normaal verdeeld is. Uit de 'Model Summary' in bijlage 5.2 vinden we dat 56.3% van de variantie van de procedurele fairheid wordt verklaard door de distributieve fairheid. Dit is een zeer hoog cijfer. De tabel erna (Coefficients) toont een sterk positief verband tussen beide variabelen (β : 0.750) en een significantieniveau van 0.000, wat uiteraard de best mogelijke uitkomst is.

De derde hypothese is: hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe (1) hoger de waargenomen bedreiging, (2) lager de commitment, (3) lager de werkinspanning. Deze hypothese zullen we hierna als drie aparte hypothesen bekijken.

- (1) Hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe hoger de waargenomen bedreiging. De output van deze regressieanalyse bevindt zich in bijlage 5.3. Allereerst gingen we weer na of de afhankelijke variabele, waargenomen bedreiging, normaal verdeeld is. Uit de output van bijlage 5.3 kunnen we besluiten dat deze variabele de normale verdeling benaderd. De 'Model Summary' toont ons dat slechts 1.9% van de variantie van de verbondenheid met de slachtoffers wordt verklaard door de waargenomen bedreiging. Dit is zeer weinig. De 'Coefficients' tonen dat er slechts een kleine positief verband is tussen beide variabelen (0.138) en dat het verband niet significant is ($0.334 > 0.05$).
- (2) Hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe lager de commitment. De output in verband met deze hypothese bevindt zich in bijlage 5.4. Uit de grafiek kunnen we afleiden dat we de afhankelijke variabele, commitment, als normaal verdeeld kunnen beschouwen. De 'Model Summary' toont dat er slechts 0.6% van de variantie van de verbondenheid met de slachtoffers wordt verklaard door de variabele commitment. Hoewel de Coefficients toch een licht negatief verband tonen

(-0.077), is het verband tussen deze variabelen totaal niet significant ($0.593 > 0.05$).

- (3) Hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe lager de werkinspanning. Uit het histogram in bijlage 5.5 kan worden besloten dat de variabele werkinspanning de normale verdeling benaderd. De 'Model Summary' leert ons dat er slechts 5.2% van de variantie van de verbondenheid met de slachtoffers wordt verklaard door de variabele werkinspanning. De 'Coefficients' tonen hier zelfs een licht positief verband (in tegenstelling tot de hypothese) van 0.227. Het verband is echter niet significant ($0.109 > 0.05$).

De vierde hypothese zegt: hoe hoger de overlevenden de procedurele fairheid percipiëren, hoe hoger de werkinspanning zal zijn. Met andere woorden, hoe meer overlevenden denken dat de beslissingscriteria en de redenen voor de downsizing fair en duidelijk zijn, hoe meer zij zich zullen inspannen voor hun werk. Uit bijlage 5.5 kon al worden afgeleid dat de variabele werkinspanning de normale verdeling benaderd. Bijlage 5.6 toont de output van de regressieanalyse. Uit de 'Model Summary' blijkt dat er 21.7% van de variantie van de procedurele fairheid wordt verklaard door de variabele werkinspanning, wat niet slecht is. Uit de 'Coefficients' blijkt dan weer een positief verband (bèta: 0.466) tussen beide variabelen. Ook blijkt het verband significant te zijn ($0.001 < 0.05$).

Van de vorige twee hypothesen, die beiden als afhankelijke variabele werkinspanning hebben, kunnen we besluiten dat slechts 1 ervan significant is, namelijk de hypothese die zegt dat hoe hoger de overlevenden de procedurele fairheid percipiëren, hoe hoger de werkinspanning zal zijn.

De vijfde hypothese beweert: hoe groter de algemene tevredenheid met het management, hoe groter het engagement (commitment) naar de organisatie toe. Uit bijlage 5.4 konden we al zien dat de commitment de normale verdeling benadert. Bijlage 5.7 toont de regressieoutput voor deze hypothese. Uit de 'Model Summary' kunnen we afleiden dat de variabele commitment 27.1% van de variantie van de variabele tevredenheid met het management verklaart. Verder vertellen de 'Coefficients' ons dat de

relatie tussen beide variabelen positief is (β : 0.520) en dat het verband significant is ($0.000 < 0.05$).

De zesde hypothese luidt: hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe groter het engagement (commitment) naar de organisatie toe. Uit bijlage 5.4 wisten we al dat de variabele commitment de normale verdeling benadert. De regressieoutput van deze hypothese bevindt zich in bijlage 5.8. De 'Model Summary' bewijst ons dat 27.9% van de variantie van de variabele competentie van het management wordt verklaard door de variabele commitment. De 'Coefficients' tonen aan dat het verband tussen beide variabelen inderdaad positief is (β : 0.528) en dat het verband significant is ($0.000 < 0.05$).

De zevende hypothese zegt: hoe lager de jobonzekerheid bij overlevenden, hoe hoger hun engagement (commitment) naar de organisatie toe zal liggen. Opnieuw weten we al uit bijlage 5.4 dat commitment de normale verdeling benadert. Daar jobonzekerheid bestaat uit 2 variabelen, waargenomen controle en waargenomen bedreiging, zullen wij deze hypothese opsplitsen in 2 aparte hypothesen. Een hoge waargenomen controle en een lage waargenomen bedreiging resulteert in een hoge commitment.

- (1) Hoe hoger de waargenomen controle bij overlevenden, hoe hoger hun engagement (commitment) naar de organisatie toe zal liggen. De 'Model Summary' uit bijlage 5.9 toont aan dat 22.7% van de variantie van de variabele jobonzekerheid verklaard wordt door de variabele commitment. De 'coefficients' vertellen dat er inderdaad een positief verband is (β : 0.477) en dat het verband significant is ($0.000 < 0.05$).
- (2) Hoe lager de waargenomen bedreiging bij overlevenden, hoe hoger hun engagement (commitment) naar de organisatie toe zal liggen. De 'Model Summary' uit bijlage 5.10 zegt dat de variabele commitment slechts 4.5% van de variantie van de variabele waargenomen bedreiging verklaart. De β -waarde duidt hier, in tegenstelling met de hypothese op een positief verband (β : 0.211). Ook is het verband niet significant ($0.137 > 0.05$).

We kunnen dus besluiten dat slechts 1 van de 2 stellingen in verband met jobonzekerheid significant zijn, namelijk deze die zegt dat een hoge waargenomen controle resulteert in een hoge commitment.

De achtste en laatste hypothese beweert: hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe meer zij de downsizing als onvermijdbaar zien. In bijlage 5.11 vindt u dat de antwoorden op de vraag 'ik denk dat de ontslagen bij Philips niet hadden kunnen worden vermeden' de normale verdeling benaderen. De 'Model Summary' toont dat de variabele 'de downsizing als onvermijdbaar zien' 34.3% van de variantie van de variabele 'competentie van het management' verklaart. Verder toont de 'Coefficients' inderdaad aan dat het verband positief is (bèta: 0.586) en tevens significant is ($0.000 < 0.05$).

7.4 Interpretatie van de resultaten

In dit deel zullen we trachten uit alle hypothesen de nodige conclusies te trekken. We zullen de vergelijking maken met wat de literatuur over elke hypothese zegt en wat gevonden werd in het onderzoek. Aldus zullen we in staat zijn om de literatuur te bevestigen, aan te vullen of eventueel zelfs tegen te spreken. Ook zullen we trachten enkele beleidsaanbevelingen te doen naar managers die een downsizingproces in het vooruitzicht hebben. Hierna zullen alle hypothesen worden besproken.

7.4.1 Hypothese 1: wanneer de overlevenden de interactionele fairheid hoog percipiëren, dan zullen zij de procedurele fairheid ook hoog percipiëren

Deze hypothese wil zeggen dat, als de overlevenden van mening zijn dat het management duidelijke redenen en voldoende en duidelijke informatie betreffende de ontslagen heeft gegeven, dat zij de gebruikte procedures en criteria dan als meer fair zien. Uit de resultaten van de correlatieanalyse konden we opmaken dat deze 2 variabelen inderdaad sterk positief gecorreleerd zijn. We kunnen dus stellen dat als de overlevenden aanvoelen dat het management voldoende en duidelijk heeft gecommuniceerd, de overlevenden veel sneller de afslanking zullen aanvaarden.

Wat wordt er nu bedoeld met 'voldoende en duidelijk communiceren'? Hier volgen enkele voorbeelden en suggesties voor het management die ervoor kunnen zorgen dat de afslanking als fair wordt gepercipieerd. Ten eerste is het belangrijk dat er duidelijke redenen voor de afslanking worden gegeven. Hierbij is het dus zeer belangrijk om eerlijk

te zijn met de werknemers en geen doekjes om de zaken te winden en goede argumenten te geven betreffende de noodzakelijkheid van de afslanking. Ten tweede: Voldoende tijd nemen en moeite doen om alles klaar en duidelijk uit te leggen, geeft de werknemers het gevoel dat ze met respect worden behandeld (Brockner, 1992). Ten derde is het belangrijk om veel te communiceren op een persoonlijke manier, waarbij belangrijke informatie verscheidene keren zou moeten worden herhaald (Brockner, 1992).

Deze hypothese bevestigt aldus wat in de literatuur te lezen staat. Wanneer de overlevenden vinden dat ze goed en voldoende werden geïnformeerd dan zullen zij de afslanking fair vinden. De communicatie van het management is dus van het allergrootste belang en kan belangrijke positieve gevolgen teweegbrengen voor de organisatie. Immers, werknemers die de afslanking fair vinden, zullen veel sneller zich terug inzetten voor de organisatie en het vertrouwen in hun organisatie niet verliezen. Zo stelt een goede communicatie de organisatie in staat om snel de pijnlijke afslankingsperiode achter zich te laten en een nieuwe start te nemen. Het vermijden van een te lange periode met naweeën zorgt ervoor dat het bedrijf er snel, op financieel vlak terug bovenop kan komen.

7.4.2 Hypothese 2: wanneer de overlevenden de distributieve fairheid hoog percipiëren, dan zullen zij de procedurele fairheid eveneens hoog percipiëren

Deze hypothese stelt eigenlijk dat hoe meer de organisatie zorgt voor de slachtoffers, hoe meer de overlevenden de downsizingoperatie fair zullen vinden. Uit de regressieanalyse konden we besluiten dat er inderdaad een significant positief verband bestaat tussen beide variabelen. We kunnen dus stellen dat, hoe meer het management zorgt voor de slachtoffers van de afslanking, hoe meer de overlevenden de operatie in het algemeen fair zullen vinden.

Het 'zorgen' voor de slachtoffers van de afslanking kan vele verschillende vormen aannemen (zie tabel 3a, hoofdstuk 3, 3.4). Er kunnen bijvoorbeeld outplacementprocedures worden opgezet, zoals ook bij de N.V. Philips Brussel werd gedaan. Ook een redelijke ontslagpremie voor de vertrekkers behoort tot de mogelijkheden. Vervroegd pensioen is tevens een manier om het personeelsbestand in te krimpen zonder dat er naakte ontslagen moeten vallen. Het voortzetten van de

ziekteverzekering (voor enige tijd) is voor sommige ontslagen personeelsleden belangrijk en dus een manier om de slachtoffers goed op te vangen.

Met deze hypothese wordt aldus bevestigd waar veel auteurs van de literatuur (Brockner & Greenberg, 1990; Brockner, 1992; Campbell, 1999) het over eens zijn: goed zorgen voor slachtoffers betekent dat overlevenden de afslanking fair zullen vinden. Waar we uit de vorige hypothese konden besluiten dat communicatie en informatie van cruciaal belang is tijdens een afslankingsperiode, kunnen we nu besluiten dat voldoende 'zorgende' diensten verschaffen aan de slachtoffers tijdens de afslanking evenzeer van cruciaal belang is. Immers, wanneer dit voldoende gebeurt zal de downsizing fair worden bevonden en zal men wederom in staat zijn om nog sneller uit de impasse te raken en opnieuw van start te gaan.

7.4.3 Hypothese 3.1: hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe hoger de waargenomen bedreiging

De waargenomen bedreiging van de respondenten betreft de mate waarin zij zich in de organisatie bedreigd voelen in termen van wat ze denken over hun kansen om hun job lang te behouden en de kans dat er in de nabijheid nog ontslagen zullen vallen. Uit de regressieanalyse kon worden besloten dat er slechts een licht positief, maar niet significant verband bestaat tussen beide variabelen. We kunnen dus niet bevestigen dat deze hypothese waar is.

Brockner (1988) vond nochtans dat werknemers die samenwerken aan dezelfde taken veel meer psychologische problemen ervaren, zoals bijvoorbeeld onzekerheid over de job. Er kunnen verschillende redenen zijn waarom het verband tussen beide variabelen niet uitgesproken positief is en niet significant is. Het kan zijn dat de overlevenden wel een goede relatie hadden met de werknemers, maar zich daarom door de afslankingsoperatie niet bedreigd voelden in hun eigen job. Dit kan komen doordat Philips aan de meest competente werkgevers telkens laat weten dat er steeds een plaats zal zijn voor hen in het bedrijf (zie bijlage 1, interview met De Heer Helsmoortel).

7.4.4 Hypothese 3.2: hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe lager de commitment

Commitment betreft de mate waarin de respondenten geëngageerd zijn tegenover het bedrijf. Ook hier leverde de regressieanalyse wel een lichtjes negatief verband op dat echter niet significant bleek te zijn. Ook deze hypothese blijkt dus voor de N.V. Philips Brussel niet op te gaan.

Het vermoeden dat een hoge verbondenheid met de slachtoffers zou resulteren in een laag engagement bleek dus niet (of niet significant) te kloppen. Er was geen uitgesproken negatief verband. De reden hiervoor kan in uit vele hoeken komen. De meest voor de hand liggende reden is echter dezelfde als vorige paragraaf, namelijk dat aan veel overlevenden vanwege het management de zekerheid gegeven werd dat zij hun job steeds zouden kunnen behouden. Daarom blijven de overlevenden hun engagement ten opzichte van de organisatie behouden.

7.4.5 Hypothese 3.3: hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe lager de werkinspanning

In tegenstelling tot wat bovenstaande hypothese zegt, resulteerde de regressieanalyse in een matig positief verband, dat echter niet significant was. Deze hypothese blijkt dus tevens niet op te gaan.

Het is echter niet verbazingwekkend vast te stellen dat er tussen beide variabelen een positief verband zou kunnen zijn. Brockner en Greenberg (1990) vonden namelijk dat overlevenden niet alleen op een sympathieke manier konden reageren tegenover de slachtoffers, maar ook op een onsympathieke manier (zie hoofdstuk 4, 4.1.1 en 4.1.2). De overlevenden geven dan de slachtoffers de schuld van wat hen overkomt en breken de band met hen. Een onsympathieke reactie kan ook inhouden dat overlevenden harder gaan werken, en dus hun werkinspanning verhogen om zichzelf te distantiëren van de slachtoffers. Dit zou de reden kunnen zijn dat er bij de N.V. Philips Brussel een positief verband tussen deze variabelen bestaat. Dit wekt echter wel een tegenstrijdigheid op. Een hoge verbondenheid met de slachtoffers zou resulteren in het zich distantiëren van de slachtoffers, via een verhoging van de werkinspanningen. In deze redenering schuilt

duidelijk een tegenstelling (hoge verbondenheid leidt tot distantiëring). Een meer voor de hand liggende reden is dan dezelfde als de vorige 2 paragrafen, namelijk dat overlevenden zeker zijn van hun job doordat het management heeft gezegd dat ze niet moeten vrezen, waardoor hun werkinspanning dan ook niet afneemt. Hier is er geen tegenstrijdigheid, omdat hier een hoge werkinspanning perfect kan gepaard gaan met een hoge verbondenheid met de slachtoffers.

7.4.6 Hypothese 4: hoe hoger de overlevenden de procedurele fairheid percipiëren, hoe hoger de werkinspanning zal zijn

Deze hypothese stelt dat hoe meer overlevenden denken dat de beslissingscriteria en de redenen voor de downsizing fair en duidelijk zijn, hoe meer zij zich zullen inspannen voor hun werk. Uit de regressieanalyse bleek er inderdaad een significant positief verband tussen beide variabelen te bestaan. Dus, een fair downsizingproces in de ogen van overlevenden gaat gepaard met een hoge werkinspanning.

Met procedurele fairheid wordt vooral de beslissingscriteria bedoeld. Op basis daarvan wordt immers beslist wie mag blijven en, vooral, wie moet vertrekken. Onfaire beslissingscriteria zijn er die niet makkelijk kunnen worden geverifieerd, niet gerelateerd zijn met prestaties uit het verleden of niet stroken met de missie van de organisatie (Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988). Wat ook onder procedurele fairheid valt, zijn de redenen voor de afslanking. Deze moeten fair en duidelijk zijn. Uit een interview met De Heer Helmoortel, personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg, blijkt dat er bij de N.V. Philips Brussel slechts een klein gedeelte van het personeel gedwongen moest vertrekken. Als eerste criterium werd het al dan niet blijven voortbestaan van de functie die iedere werknemer uitoefent vooropgesteld. Het tweede criterium was de prestaties van de werknemers.

Deze hypothese bevestigt wat er in de literatuur beschreven staat: hoe meer de overlevenden de procedurele fairheid hoog percipiëren, hoe hoger hun werkinspanning zal zijn. Het is dus voor de organisatie van het allergrootste belang om een downsizingproces op een voorzichtige en faire manier te implementeren. Het is immers slechts dan dat de werknemers hun werk niet zullen verwaarlozen of hun werkinspanningen niet zullen verminderen. Leventhal heeft een mooie omschrijving gegeven van wat nu precies faire

procedures zijn. Hij en zijn collega's zeggen dat faire procedures degene zijn die: "(1) consistente procedures volgen, (2) zonder eigenbelang, (3) gebaseerd zijn op accurate informatie, (4) mogelijkheden bieden om de beslissing te corrigeren, (5) rekening houden met de belangen van alle partijen, en (6) morele en ethische regels respecteren (Leventhal, Kazura, & Fry, 1980)".

7.4.7 Hypothese 5: hoe groter de algemene tevredenheid met het management, hoe groter het engagement (commitment) naar de organisatie toe

Uit de regressieanalyse blijkt dat er een duidelijk positief en significant verband bestaat tussen beide variabelen. Een hogere algemene tevredenheid met het management resulteert dus duidelijk in een hogere commitment.

Wat is eigenlijk de algemene tevredenheid met het management? In het onderzoek bij de N.V. Philips Brussel werd getracht om dit te meten via een vijftal algemene vragen over het management (zie bijlage 2). Het betreft vragen over de eerlijkheid, de communicatie, de betrouwbaarheid, de bezorgdheid en het rekening houden met de visie van de werknemers. Wanneer de werknemers het management eerlijk, betrouwbaar, communicatief, bezorgd en rekening houdend met hun visie vonden, resulteerde dit in een hogere commitment.

De algemene tevredenheid met het management is een aspect dat in de literatuur slechts sporadisch aan bod is gekomen. Wanneer men het heeft over het management, spreekt men meestal over duidelijke en accurate informatie en de manier van communicatie. Naar het feit of werknemers algemeen gesproken tevreden zijn met het management werd slechts weinig gepeild. We kunnen deze hypothese dan ook beschouwen als een aanvulling op de literatuur. De algemene tevredenheid is uiteraard sterk afhankelijk van de interpretatie van de onderzoeker. Deze variabele kan door nog veel meer andere items worden gemeten. Wel is het een feit dat een hogere algemene tevredenheid, gemeten via bovenstaande vijf items een duidelijk positief effect heeft op het engagement naar de N.V. Philips Brussel toe. Dit is een aspect van de literatuur dat in toekomstig onderzoek nog veel meer kan worden uitgediept.

7.4.8 Hypothese 6: hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe groter het engagement (commitment) naar de organisatie toe

De regressieanalyse bewees dat de relatie tussen beide variabelen positief is, en significant is, zoals de hypothese stelt. Het engagement ten opzichte van de organisatie neemt dus niet enkel toe bij een hogere algemene tevredenheid, maar dus ook bij een hogere competentie van het management in de ogen van de overlevenden.

In het onderzoek kwamen 4 vragen voor die geacht werden de variabele ‘competentie van het management’ te meten (zie bijlage 2). Het betreft de vragen of het management (1) competent is om het bedrijf te leiden, (2) de correcte middelen heeft gebruikt om de toekomst van de organisatie te verzekeren, (3) er alles heeft aan gedaan om de herstructurering te vermijden, (4) verantwoordelijk is voor de ontslagen. Wanneer de overlevenden het management positief inschatten op deze vragen, resulteerde dit dus in een hoger engagement.

Het is dus zeer belangrijk voor de organisatie dat er competente mensen de managementposities bekleden in de organisatie, en dat deze mensen alles in het werk stellen om problemen in de organisatie te vermijden of op te lossen, zonder dat dit gepaard moet gaan met afslankingen. Ook het aspect ‘competentie van het management’ komt tot op heden slechts weinig aan bod in de literatuur. Het is tevens een variabele die op heel wat andere manieren kan worden gemeten dan de 4 items hierboven. Ook dit aspect kan opnieuw verder worden uitgediept in het toekomstige onderzoek.

7.4.9 Hypothese 7.1: hoe hoger de waargenomen controle bij overlevenden, hoe hoger hun engagement (commitment) naar de organisatie toe zal liggen

De regressieanalyse toonde dat deze variabelen inderdaad positief aan elkaar gerelateerd zijn. Ook bleek het verband significant te zijn. Hoe meer bij de overlevenden de waargenomen controle hoog is, hoe meer zij geëngageerd zullen zijn naar de organisatie toe.

Het aspect waargenomen controle, dat naast waargenomen bedreiging geacht wordt de variabele jobonzekerheid te meten, komt van Brockner en zijn collega's (1992). Het peilt

naar de mate waarin de overlevenden geloven dat de organisatie goed heeft gezorgd voor de werknemers. De belangrijkste vraag hierbij is deze die peilt naar de mate waarin de overlevenden tevreden zouden zijn geweest met de assistentie van het management wanneer zij zelf zouden ontslagen zijn.

We kunnen dus besluiten dat naarmate de werknemers een hogere waargenomen controle hebben, en dus geloven dat de organisatie goed heeft gezorgd voor de slachtoffers, hun commitment naar de organisatie hoger zal liggen. Overlevenden die bijvoorbeeld denken dat ze niet tevreden zouden zijn met de assistentie van het management als ze zelf zouden ontslagen zijn, worden geacht sterk onzeker te zijn over hun job (Brockner et al, 1992). Hier bewijst deze hypothese dat zij dan ook een lagere commitment naar de organisatie zullen tonen dan iemand die wel tevreden zou zijn geweest met de assistentie van het management. Het is dus belangrijk dat de werknemers geloven dat de organisatie goed heeft gezorgd voor de slachtoffers en dat ze denken dat ze zelf ook tevreden zouden zijn met de assistentie in geval zij ontslagen zouden zijn. Is dit niet het geval, resulteert dit in een lager engagement naar de organisatie toe. Dit kan allerhande negatieve gevolgen hebben, zoals lagere productiviteit en motivatie.

7.4.10 Hypothese 7.2: hoe lager de waargenomen bedreiging bij overlevenden, hoe hoger hun engagement (commitment) naar de organisatie toe zal liggen

De regressieanalyse toonde dat het verband tussen deze twee variabelen niet significant was. Desalniettemin bleek het verband positief tussen beide variabelen. Dit wil dus zeggen dat er een, weliswaar niet significant, positief verband bestaat dat zegt dat een hogere waargenomen bedreiging resulteert in een hogere commitment.

Het aspect waargenomen bedreiging betreft de mate waarin het individu in de organisatie zich bedreigd voelt in de zin dat hij/zij denkt dat er in de toekomst nog meer ontslagen zullen vallen (Brockner et al, 1992). In het onderzoek bij de N.V. Philips Brussel heb ik naar dit item gepeild. Ook de vraag of de respondent denkt dat hij/zij zijn/haar job lang zal kunnen behouden, scoorde hoog op de variabele ‘waargenomen bedreiging’ (zie factoranalyse: supra).

Hoewel het verband hier niet significant is, gaan we toch even dieper in op de, in tegenstelling tot wat de hypothese zegt, positieve relatie die tussen deze twee variabelen zou gelden. Een hogere waargenomen bedreiging betekent dat de werknemers bang zijn om hun job te verliezen. Het is dan niet zo gek te bedenken dat dit zou kunnen resulteren in een groter engagement naar de organisatie toe, waarbij men toont dat men er graag werkt en men trots is dat men er werkt, met als enige doelstelling niet het slachtoffer te worden van een volgend downsizingproces.

7.4.11 Hypothese 8: hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe meer zij de downsizing als onvermijdbaar zien

De regressie bewees een duidelijk positief en significant verband tussen beide variabelen. Hoe meer overlevenden dus denken dat het management uit competente mensen bestaat, hoe meer zij aanvaarden dat de afslanking niet had kunnen worden vermeden.

Om te meten of de overlevenden de afslanking onvermijdbaar achtten werd gevraagd of de respondenten dachten dat de ontslagen die waren gevallen hadden kunnen worden vermeden.

Het is dus, net zoals bij Hypothese 6 (zie 7.4.8), van groot belang dat overlevenden het management competent vinden. In dit geval zullen zij veel sneller aanvaarden dat de afslanking niet had kunnen worden vermeden. Wanneer dit zo is kunnen de negatieve gevolgen voor de organisatie geminimaliseerd of zelfs vermeden worden. Immers, wanneer overlevenden denken dat het management niet competent is en bijgevolg ook denken dat de afslanking wel had kunnen worden vermeden, is het begrijpelijk dat zij het management verantwoordelijk zullen achten voor de ellende. Dit brengt dan uiteraard soms lagere productiviteit en motivatie met zich mee, tot, in extreme gevallen, zelfs repercussies tegenover het management (verbaal tot zelfs fysiek geweld).

7.5 Besluit

Het is in dit deel de bedoeling om allereerst een mooie samenvatting van de resultaten van het onderzoek bij de N.V. Philips Brussel te geven. Daarna bespreken we nog kort de veralgemeenbaarheid van de resultaten.

7.5.1 Samenvatting van de bevindingen

In tegenstelling tot het lage aantal respondenten van het onderzoek werden toch nog verrassend veel significante resultaten gevonden. Hierna zetten we ze allemaal op een rijtje.

Wanneer de overlevenden aanvoelen dat het management voldoende en duidelijk heeft gecommuniceerd en/of voldoende heeft gezorgd voor de slachtoffers tijdens de afslankingperiode, zullen zij de afslanking fair vinden. Ten eerste is overvloedige en gedetailleerde informatieverstrekking vanwege het management dus een absolute noodzaak om het bedrijf snel terug op het juiste spoor te zetten, zodat de pijnlijke afslanking definitief de rug kan toegekeerd worden. Ten tweede is het zorgen voor slachtoffers, in termen van outplacement, brugpensioen, ontslagpremie en/of voortzetting van de ziekteverzekering ook een cruciaal aandachtspunt voor managers om de negatieve gevolgen van downsizing te vermijden of te beperken.

Hoe meer de overlevenden de gebruikte procedures als fair beschouwen (procedurele fairheid), hoe meer zij zich zullen inspannen voor hun job. Het is dus van het allergrootste belang dat de gebruikte procedures door de organisatie eerlijk zijn. In dat geval zullen de overlevenden zich blijven inzetten en inspannen voor het werk.

Uit de vorige twee paragrafen kunnen we volgend besluit trekken: indien de overlevenden vinden dat het management voldoende en duidelijk communiceert en goed zorgt voor de slachtoffers, zullen zij de gebruikte procedures en criteria (procedurele fairheid) eerlijk en rechtvaardig vinden en zullen zij bijgevolg hun werkinspanning zeker niet verlagen.

Een hogere algemene tevredenheid van de overlevenden over het management zorgt voor een groter commitment naar de organisatie toe. Het is dus voor het bedrijf van belang dat de overlevenden het management eerlijk, betrouwbaar, communicatief en bezorgd vinden en dat er rekening wordt gehouden met hun visie. Het is slechts dan dat hun engagement naar de organisatie toe hoog zal blijven.

Het engagement naar het bedrijf zal ook hoger zijn, naarmate de overlevenden de competentie van het management hoog inschatten. Cruciaal is dus ervoor te zorgen dat de managementposities bekleed worden door de juiste, competente mensen. Zo zal men er in slagen om afslankingen zoveel mogelijk te vermijden. Moest een afslankingsproces toch noodzakelijk blijken, zal dit van een sterk en competent management veel sneller worden aanvaard door de personeelsleden.

Hoe hoger de waargenomen controle bij de werknemers, en dus hoe meer zij denken dat het management goed zorgt voor de slachtoffers van een afslankingsproces, hoe hoger de commitment naar de organisatie. Wanneer overlevenden echter niet geloven dat de organisatie goed heeft gezorgd voor de slachtoffers en tevens denken dat ze zelf niet tevreden zouden zijn met de assistentie van het management indien ze zelf zouden worden ontslagen, dan zal hun commitment veel lager liggen.

Hoe meer het management door overlevenden competent wordt geacht, hoe meer zij geloven dat de afslanking niet had kunnen worden vermeden. Hier wordt dus nogmaals het belang van een sterk en competent management aangetoond. Wanneer overlevenden immers denken dat het management niet competent is, denken zij dat de afslanking had kunnen worden vermeden. Logisch gevolg is dat zij dan het management de schuld kunnen geven van de problemen binnen het bedrijf met alle nare gevolgen van dien.

In het besluitende hoofdstuk (hoofdstuk 8) worden deze resultaten nogmaals herhaald. Ze vormen immers de essentiële uitkomst van het hele onderzoek en daarom horen ze thuis in hoofdstuk acht dat de samenvatting vormt van de thesis in zijn geheel.

Deze resultaten hebben ons veel geleerd over de cruciale elementen waar het management moet op letten tijdens een afslankingsperiode. Hierna volgt een lijst met deze aandachtspunten die uit het onderzoek voortvloeiden.

Tabel 7d: Aandachtspunten voor het management tijdens een downsizingproces

<u>Aandachtspunten</u>	<u>Betekenis</u>
Interactionele fairheid	Het management dient duidelijke en voldoende informatie te verschaffen betreffende de afslanking (redenen, criteria)
Distributieve fairheid	Het management dient goed te zorgen voor de slachtoffers: brugpensioen, ontslagpremie en/of voortzetting van de ziekteverzekering zijn van cruciaal belang
Procedurele fairheid	Zorg ervoor dat de gebruikte procedures en criteria eerlijk en rechtvaardig zijn.
Tevredenheid met het management	Het management moet eerlijk, betrouwbaar, communicatief en bezorgd zijn en rekening houden met de visie van de werknemers
Competentie van het management	Het is van groot belang dat de posities van het management worden bekleed door geschikte, competente mensen
Waargenomen controle	Overlevenden moeten geloven dat de organisatie goed heeft gezorgd voor de slachtoffers en tevens denken dat ze zelf tevreden zouden zijn met de assistentie van het management indien ze zelf zouden worden ontslagen

Tabel 7d: Aandachtspunten voor het management tijdens een downsizingproces

Bron: Eigen werk

7.5.2 Veralgemeenbaarheid van de resultaten

Niettegenstaande het feit dat er toch heel wat nuttige informatie voortvloeide uit het onderzoek mogen we de waarde van dit onderzoek toch niet overschatten. Er zijn twee belangrijke beperkingen die afbreuk doen aan de waarde van de resultaten. Ten eerste is het lage aantal respondenten (51) een factor die tot vertekeningen kan leiden. Een tweede beperking zit hem in het feit dat het onderzoek slechts bij 1 bedrijf, namelijk de N.V. Philips Brussel, heeft plaatsgevonden. Het was uiterst moeilijk om nog meer bedrijven te vinden die wilden meewerken aan dit onderzoek. Veel bedrijven weigerden omwille van het delicate onderwerp, dat alle herinneringen aan de slechte tijden weer zou opwekken. Vandaar dat de resultaten van dit onderzoek een zeer goed beeld geven van wat er zich

binnen de N.V. Philips Brussel heeft afgespeeld. Maar, een veralgemening naar de bedrijfswereld in het algemeen is moeilijk op basis van een onderzoek in 1 bedrijf.

Hoofdstuk 8: Besluitend Hoofdstuk

In dit hoofdstuk geven we een ruime samenvatting van de thesis in zijn geheel. De lezer moet in staat zijn om dit hoofdstuk op zichzelf te lezen, daar het een samenvatting is van wat in de ganse thesis te lezen staat. Wanneer er dan een verlangen ontstaat naar meer informatie kan de lezer de voorgaande zeven hoofdstukken raadplegen.

8.1 Inleiding over downsizing

“Downsizing refereert naar een geheel van activiteiten, ondernomen door het management van een organisatie en ontworpen om de organisationele efficiëntie, productiviteit, en/of competitiviteit te verbeteren. Het is een strategie door managers geïmplementeerd die de grootte van het personeelsbestand, de kosten, en de werkprocessen beïnvloedt (Cameron, 1994, blz.192)”. Voorgaande definitie van Cameron (1994) geeft op een goede manier weer wat downsizing is. We zullen er echter steeds vanuit gaan dat downsizing gepaard gaat met reducties in het personeel, terwijl Cameron (1994) vindt dat dit niet noodzakelijk steeds het geval moet zijn.

Het is bij downsizing belangrijk ervoor te zorgen dat men eerst alle andere mogelijkheden uitput alvorens over te gaan tot gedwongen ontslagen (bv: brugpensioen, vrijwillig vertrek). Hierbij moet men echter wel opletten dat de meest competente personeelsleden het bedrijf niet verlaten.

Mishra en haar collega's (1998) zeggen dat het bij een downsizing algemeen van belang is dat het management de waarheid zegt en overcommuniceert, zich aan de planning houdt en zorgt voor de ontslagen werknemers.

8.2 Factoren die de reacties van 'overlevenden' van downsizing beïnvloeden

Het is allereerst van het grootste belang dat de overlevenden van het downsizingproces inzien dat alle andere mogelijke middelen werden aangewend om de afslanking te vermijden. Slechts dan zullen zij de afslanking eerlijk vinden. Verder kunnen de regels, de procedures, de relaties en het beleid in de organisatie een belangrijke modererende factor voor reacties van overlevenden zijn. Brockner (1998) noemt dit de formele organisatie. De

informele organisatie speelt volgens hem ook een belangrijke rol. Het betreft hier de waarden, normen en interpersoonlijke relaties binnen de organisatie.

Ten tweede speelt de procedurele rechtvaardigheid een cruciale rol als beïnvloedende factor voor reacties. De procedurele fairheid betreft de beslissingcriteria en de redenen voor de herstructurering. Deze moeten door de overlevenden eerlijk worden bevonden. De beslissingscriteria zijn volgens Leventhal (1980) en Lind & Tyler (1988) onfair wanneer ze niet makkelijk kunnen worden geverifieerd, wanneer ze niet gerelateerd zijn met prestaties uit het verleden en wanneer ze niet stroken met de missie van de organisatie. Leventhal en zijn collega's (1980) zeggen dat faire procedures consistent zijn; zonder eigenbelang zijn; gebaseerd zijn op accurate informatie; mogelijkheden bieden om de beslissing te corrigeren; rekening houden met de belangen van alle partijen; morele en ethische regels respecteren.

Een derde belangrijke modererende factor is de communicatie en informatie. Campbell (1999) vond dat het zeer belangrijk is dat op de dag van de aankondiging van de afslanking de informatie snel, accuraat en met gevoeligheid moet worden verspreid. Ook na die dag moet men voldoende blijven communiceren volgens haar. Wegens de grote onzekerheid de eerste dagen is de drang naar informatie immers bijzonder groot. Ook zijn het volgens haar best de personen met hogere managementposities die het slechte nieuws melden. Haar studie bewees immers dat werknemers meer aanvaarden van hoger geplaatste managers. Volgens Brockner (1992) moeten de werknemers die zullen worden afgedankt hiervan vroeg op de hoogte worden gesteld, omdat dit hen toelaat om hun toekomst te plannen. Wat volgens hem zeer belangrijk is, is dat het management wel een goede en duidelijke reden voor de afslanking heeft gegeven. Is dit niet zo, dan is een verlies aan vertrouwen in het management het gevolg.

Een vierde beïnvloedende variabele is de behandeling van de slachtoffers, in termen van bijvoorbeeld outplacement, ontslagpremie, brugpensioen en/of voortzetting van de ziekteverzekering. Brockner & Greenberg (1990) stellen dat hoe minder er voor de slachtoffers wordt gezorgd, hoe meer de werknemers de afslanking onfair zullen vinden. Brockner (1992) stelt dat een goede behandeling van de slachtoffers zeer belangrijk is, maar tevens ook zeer duur is. Volgens hem zullen deze kosten echter meer dan terugverdiend worden door de positieve effecten ervan op de overlevenden.

Een vijfde belangrijke variabele is de identificatie met de slachtoffers. Brockner (1992) kwam uit zijn onderzoek tot het besluit dat overlevenden die een goede relatie hadden met de slachtoffers, zowel op professioneel als op persoonlijk vlak, de afslanking onfair vonden. Volgens Brockner (1988) is de graad van taakinterdependentie (de mate waarin men samenwerkt aan dezelfde taak) hierbij een belangrijke factor. Campbell (1999) stipt het belang van de reacties van andere overlevenden uit de directe werkomgeving aan. Overlevenden die zeer negatief reageren, beïnvloeden ongewild andere overlevenden. Brockner & Greenberg (1990) zeggen dat de sterkte van de band tussen overlevenden en slachtoffers groter is wanneer, (1) ze meer van elkaar afhankelijk zijn tijdens het werk, (2) ze op het vlak van persoonlijkheid meer op elkaar lijken, (3) de overlevenden zelf al eens slachtoffer van een afslankingsproces zijn geweest, (4) de overlevenden geloven dat ze in de nabije toekomst zelf zullen worden ontslagen.

Enkele kleinere, doch niet onbelangrijke factoren worden hierna opgesomd. Ten eerste zeggen Campbell en haar collega's (2000) dat overlevenden met een goede relatie met hun lijnmanager, systematisch minder negatief tegenover de afslanking stonden. Ten tweede zeggen verschillende auteurs (Brockner et al, 1985; Campbell, 1995) dat overlevenden die zichzelf positief bekijken, en dus een hoog gevoel van eigenwaarde hebben, het afslankingsproces minder bedreigend percipiëren. Ten derde zegt Brockner (1988) dat een slechte economische toestand in de betreffende sector, resulteert in meer negatieve reacties. Ook wanneer andere bedrijven in de sector niet in de problemen zitten, en dus niet afslanken, zal de downsizing door de werknemers worden afgekeurd. Ten vierde blijven, volgens Brockner en zijn collega's (1988), overlevenden met een sterke werkmoraal, die zich sterk verwant voelen met hun job, zich concentreren op hun werk. Campbell (1999) vond daarentegen dat zulke mensen zich sterk aantrekken van de afslanking. Ten vijfde zeggen verschillende auteurs (Hackman en Oldham, 1980; Brockner et al, 1992) dat werknemers die hun job interessant vinden, zich meer inspinnen en meer gemotiveerd zijn. Tenslotte geeft Brockner (1992) nog enkele bevindingen mee: (1) Het is belangrijk dat het management ook in de brokken deelt, in termen van het inkrimpen van hun dikwijls zeer hoge lozen. (2) Loyale mensen, die geloven dat de downsizing fair is, blijven loyaal; maar, loyale mensen, die geloven dat de downsizing niet fair is, verlagen zeer sterk in hun loyaliteit ten opzichte van de firma. (3) De

productiviteit en de moraal van overlevenden verkleint, wanneer er in de nieuwe werkomstandigheden, na de afslanking, bedreigingen worden gezien.

8.3 Reacties en gevoelens van overlevenden van downsizing

Ten eerste kunnen overlevenden op twee verschillende manieren reageren tegenover de slachtoffers van de afslankingsoperatie: een sympathieke en een onsympathieke manier. De kenmerken van een sympathieke reactie zijn: (1) erkennen dat de afslanking onfair is verlopen, (2) de schuld geven aan het management, (3) actie ondernemen om de onrechtvaardige situatie recht te trekken, (4) zich distantiëren van het management. Antipathieke reacties kenmerken zich als volgt: (1) ontkennen dat de afslanking niet fair is, (2) de slachtoffers de schuld geven van wat hen overkomen is, (3) zich distantiëren van de slachtoffers, (4) akkoord gaan met het standpunt van het management.

Het allerbelangrijkste gevoel dat bij overlevenden overheerst ten opzichte van de slachtoffers is het schuldgevoel. Brockner en zijn medewerkers (1986) zeggen dat overlevenden zich schuldig voelen als hun collega's werden ontslagen op basis van prestaties. Wanneer de overlevenden aan de zijde van de slachtoffers werken gedurende de laatste maanden voor het ontslag, namen volgens Campbell en haar collega's (2000) de schuldgevoelens bij de overlevenden sterk toe.

Er bestaan heel wat persoonlijke en emotionele reacties die overlevenden kunnen uiten. Campbell en haar collega's (2000) vonden heel wat soorten reacties bij een onderzoek in een Britse elektriciteitscentrale. Veel voorkomende reacties van overlevenden zijn volgens hen schok, bezorgdheid, verbijstering, afkeer, vrees, verbittering en kwaad zijn. Paniekerige, ontgoochelde, gelukkige, gefrustreerde, agressieve of sarcastische reacties kwamen volgens hen eerder weinig voor.

De onderzoekers Spreitzer en Mishra (1997) ontwikkelden een typologisch model dat de reacties van overlevenden onder vier typologieën catalogueert. Ten eerste zijn er de 'walking wounded'. Zij trekken zich terug van hun werk, en distantiëren zich fysiek van hun werk, door te laat te komen of helemaal niet te komen (Robinson, 1992). Ten tweede zijn er de 'faithful followers'. Deze werknemers volgen de orders die hen werden gegeven, en geloven dat de afslankingsoperatie goedaardig is. Ten derde zijn er de

‘carping critics’. Dit zijn werknemers die cynisch reageren op de afslankingsoperatie, en het management verantwoordelijk achten en hen veroordelen. Ten vierde zijn er de ‘active advocates’. Zij ondersteunen de organisatiedoelstellingen op een actieve manier en zijn niet bang om risico’s te nemen of om de competitiviteit van de organisatie te verbeteren.

8.4 Gevolgen van downsizing voor overlevenden en voor het werk

Allereerst kunnen we stellen dat er vele psychologische gevolgen bestaan voor de overlevenden van een afslankingsoperatie. Eén van de belangrijkste gevolgen in deze categorie is het verlies aan motivatie. Een schending van het psychologische contract tussen de werknemer en het bedrijf, bijvoorbeeld als gevolg van een afslanking, kan volgens Cameron (1994) leiden tot een verlies aan motivatie vanwege de werknemers. Noer (1993) ziet verschillende psychologische gevolgen zoals depressie of moeheid en vrees om nieuwe werkopportunities te starten. Nicholson en West (1989) vinden echter dat na verloop van tijd de negatieve psychologische gevolgen plaats maken voor meer positieve zaken zoals de bereidheid om nieuwe uitdagingen aan te gaan en een gevoel van vrijheid.

Fowke (1998) maakte een model met de factoren die van invloed kunnen zijn op de motivatie van de werknemers. De motivatie wordt volgens hem rechtstreeks beïnvloed door de psychologische toestand die het individu aan de organisatie bindt (Meyer, 1988, blz. 20) en de negatieve gemoedstoestand, zoals bijvoorbeeld moeheid, rusteloosheid en onduidelijkheid. Deze beide factoren worden op hun beurt beïnvloed door het vertrouwen in het management en de mate van jobonzekerheid, die dan weer door 4 andere factoren worden beïnvloed. Deze zijn de mate van identificatie met de slachtoffers, de gepercipieerde fairheid, de gepercipieerde planning en het engagement. In hoofdstuk 5 (cf. supra) kunt u uitgebreid nalezen op welke manier en in welke mate deze variabelen mekaar beïnvloeden volgens Fowke.

Naast psychologische gevolgen bestaan er tevens gevolgen van downsizing die van invloed zijn op het werk. Ten eerste zijn een aantal hiervan veroorzaakt door de afslanking en hebben hun uitwerking op het individu. We spreken hier bijvoorbeeld over de verhoogde werklast. Wanneer men de hoeveelheid werk niet evenredig inkrimpt met het aantal ontslagen werknemers, neemt de werkdruk voor de overlevenden toe. Cameron

(1994) zegt dat dit van invloed is op welk werk wordt uitgevoerd en hoe het wordt uitgevoerd. Ook kan er na een afslanking rolverwarring optreden. Men weet dan niet meer goed waar men staat in de organisatie en welke rol men er speelt. Een ander belangrijk gevolg is jobonzekerheid. Sommige individuen beginnen te vrezen voor hun eigen job en denken dat zij de volgende slachtoffers zullen zijn. Ten tweede zijn er ook gevolgen die de competitiviteit van de organisatie aantasten. Hier hebben we het bijvoorbeeld over een verlaagde productiviteit. Dit heeft uiteraard nefaste gevolgen voor de goede werking van het bedrijf en verhindert het nemen van een nieuwe start. Een ander niet onbelangrijk gevolg is de zogenaamde ‘turnover intention’. Dit is het feit dat sommige werknemers vrijwillig het bedrijf verlaten. Op zich is dit niet zo erg, maar Brockner en zijn collega’s (1988) zeggen dat het vaak de meest competente medewerkers zijn die het bedrijf vrijwillig willen verlaten.

Met betrekking tot het gevolg ‘jobonzekerheid’ onderzochten Brockner en zijn collega’s (1992) de relatie tussen jobonzekerheid en werkinspanning. Zij kwamen tot de conclusie dat er een geïnverteerde U-relatie tussen beide variabelen bestond voor de werknemers met een hoge economische nood aan werken. Bij een hoge of een lage jobonzekerheid waren de werkinspanningen laag. Bij een middelmatige jobonzekerheid lag de werkinspanning echter hoog.

8.5 Het conceptueel model voor downsizing van Joel Brockner

Het conceptueel model voor downsizing van Brockner (1988) vat de ganse literatuurstudie betreffende de effecten van downsizing op overlevenden in één schema samen. Samengevat zegt hij dat downsizing een aantal psychologische toestanden en reacties van overlevenden teweegbrengt (cf. hoofdstuk 4 en 8.3), die op hun beurt een aantal gevolgen kennen (cf. hoofdstuk 5 en 8.4). De overgangsfases worden telkens beïnvloed door modererende variabelen (cf. hoofdstuk 3 en 8.2).

Brockner (1988) onderscheidt vier verschillende psychologische toestanden en reacties. Ten eerste is er het gevoel van jobonzekerheid, als gevolg van het gevoel dat additionele afslankingen in aantocht zijn. Ten tweede is er een onrechtvaardigheidsgevoel, namelijk wanneer overlevenden denken dat zij het niet verdienen om te blijven werken ten opzichte van hun ontslagen collega’s. Ten derde is er de boze reactie, wanneer de

overlevenden de methode van de afslanking of de aflanking zelf als onfair zien. Ten vierde kan er een gevoel van opluchting overheersen, wanneer de overlevenden bezorgd waren dat zij zouden worden ontslagen. Deze lijst van reacties en toestanden is uiteraard niet exhaustief, en kan bijgevolg nog met andere reacties en toestanden worden aangevuld.

Deze toestanden en reacties kunnen heel wat gevolgen hebben volgens Brockner (1988). De prestaties op het werk kunnen verminderen, de motivatie kan achteruit gaan en de werktevredenheid en het engagement kunnen verkleinen. Ook kunnen deze elementen in bepaalde, zeldzame gevallen positief worden beïnvloed volgens Brockner (1988).

Het laatste onderdeel van het conceptueel model bestaat uit de zogenaamde modererende variabelen. Deze beïnvloeden de reacties, toestanden en gevolgen van de overlevenden. Brockner (1988) onderscheidt vijf categorieën. De eerste categorie is de aard en de natuur van het werk. Overlevenden die bijvoorbeeld nauw samenwerkten met slachtoffers zullen meer psychologische gevolgen van de afslanking ondervinden. Ten tweede zijn er de individuele verschillen tussen overlevenden. Deze bepalen de manier waarop overlevenden reageren en hoe ze zich voelen. Een derde belangrijke modererende variabele is de formele organisatie. Dit zijn onder andere de regels, procedures en beleidslijnen van de organisatie. De vierde variabele betreft de informele organisatie. Dit zijn de waarden, normen en interpersoonlijke relaties die worden gehanteerd door de werknemers en de organisatie. Ten vijfde kunnen nog een aantal omgevingsfactoren een rol spelen, zoals de situatie in andere bedrijven van de sector.

Voor een visuele voorstelling van het conceptueel model kunt u terecht in hoofdstuk 6.

8.6 Resultaten van het empirisch onderzoek

Het empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden bij de N.V. Philips Brussel, dat naar aanleiding van de sluiting van Philips Hasselt, ongeveer 60 van zijn 460 personeelsleden moest laten gaan. Van de 400 overgebleven werknemers werden er willekeurig 150 geselecteerd om mijn enquête over de afslanking in te vullen. Daarvan kreeg ik 51 enquêtes terug, wat op zich geen slechte responsgraad is. Ondanks het toch lage aantal respondenten (51) konden we toch enkele belangrijke resultaten uit het onderzoek halen.

De methode, met onder andere de hypothesen en de factoranalyses, en de resultaten van de statistische verwerking kunt u uitgebreid nalezen in hoofdstuk 7. Hierna geven we een samenvatting van de interpretatie van de resultaten (cf. 7.5.1), die tegelijkertijd ook kan dienen als (deel van een) leidraad voor managers om succesvol een downsizingproces te doorstaan.

Wanneer de overlevenden aanvoelen dat het management voldoende en duidelijk heeft gecommuniceerd en/of voldoende heeft gezorgd voor de slachtoffers tijdens de afslankingsperiode, zullen zij de afslanking fair vinden. Ten eerste is overvloedige en gedetailleerde informatieverstrekking vanwege het management dus een absolute noodzaak om het bedrijf snel terug op het juiste spoor te zetten, zodat de pijnlijke afslanking definitief de rug kan toegekeerd worden. Ten tweede is het zorgen voor slachtoffers, in termen van outplacement, brugpensioen, ontslagpremie en/of voortzetting van de ziekteverzekering ook een cruciaal aandachtspunt voor managers om de negatieve gevolgen van downsizing te vermijden of te beperken.

Hoe meer de overlevenden de gebruikte procedures als fair beschouwen (procedurele fairheid), hoe meer zij zich zullen inspannen voor hun job. Het is dus van het allergrootste belang dat de gebruikte procedures door de organisatie eerlijk zijn. In dat geval zullen de overlevenden zich blijven inzetten en inspannen voor het werk.

Uit de vorige twee paragrafen kunnen we volgend besluit trekken: indien de overlevenden vinden dat het management voldoende en duidelijk communiceert en goed zorgt voor de slachtoffers, zullen zij de gebruikte procedures en criteria (procedurele fairheid) eerlijk en rechtvaardig vinden en zullen zij bijgevolg hun werkinspanning zeker niet verlagen.

Een hogere algemene tevredenheid van de overlevenden over het management zorgt voor een groter commitment naar de organisatie toe. Het is dus voor het bedrijf van belang dat de overlevenden het management eerlijk, betrouwbaar, communicatief en bezorgd vinden en dat er rekening wordt gehouden met hun visie. Het is slechts dan dat hun engagement naar de organisatie toe hoog zal blijven.

Het engagement naar het bedrijf zal ook hoger zijn, naarmate de overlevenden de competentie van het management hoog inschatten. Cruciaal is dus ervoor te zorgen dat de managementposities bekleed worden door de juiste, competente mensen. Zo zal men er in slagen om afslankingen zoveel mogelijk te vermijden. Moest een afslankingsproces toch noodzakelijk blijken, zal dit van een sterk en competent management veel sneller worden aanvaard door de personeelsleden.

Hoe hoger de waargenomen controle bij de werknemers, en dus hoe meer zij denken dat het management goed zorgt voor de slachtoffers van een afslankingsproces, hoe hoger de commitment naar de organisatie. Wanneer overlevenden echter niet geloven dat de organisatie goed heeft gezorgd voor de slachtoffers en tevens denken dat ze zelf niet tevreden zouden zijn met de assistentie van het management indien ze zelf zouden worden ontslagen, dan zal hun commitment veel lager liggen.

Hoe meer het management door overlevenden competent wordt geacht, hoe meer zij geloven dat de afslanking niet had kunnen worden vermeden. Hier wordt dus nogmaals het belang van een sterk en competent management aangetoond. Wanneer overlevenden immers denken dat het management niet competent is, denken zij dat de afslanking had kunnen worden vermeden. Logisch gevolg is dat zij dan het management de schuld kunnen geven van de problemen binnen het bedrijf met alle nare gevolgen van dien.

Zoals men in bovenstaande tekst kon lezen, vloeiden er uit de resultaten van het onderzoek nogal wat managementaanbevelingen met betrekking tot succesvol afslanken voort. Een eerste aandachtspunt is de interactionele fairheid: het management moet duidelijke en voldoende informatie betreffende de afslanking verschaffen. Het tweede aandachtspunt betreft de distributieve fairheid: goede zorgen verlenen aan de slachtoffers vanwege het management, in termen van outplacement, brugpensioen, ontslagpremies is zeer belangrijk. Een derde aandachtspunt is de procedurele fairheid: het management moet eerlijke en rechtvaardige procedures en criteria hanteren. Ten vierde is tevredenheid met het management van essentieel belang. Om dit te bereiken dient het management onder andere eerlijk, communicatief, betrouwbaar en bezorgd te zijn. Ten vijfde is het van groot belang de managementposities te bekleden met geschikte, competente mensen, die zich inzetten voor het bedrijf. Tenslotte is het concept waargenomen controle belangrijk: wanneer overlevenden geloven dat het management goed zorgt voor de slachtoffers en

ook goed voor hen zou zorgen indien zij zouden worden ontslagen, dan zal hun engagement naar de organisatie toe hoog blijven.

8.7 Finale conclusie

Deze thesis handelde over de effecten van downsizing op de overlevenden, i.e. werknemers die niet werden ontslagen. Hopelijk heeft deze thesis u een inzicht gegeven in deze materie. Het zal echter steeds zeer moeilijk blijven om een volledig theoretisch kader rond dit onderwerp op te zetten. De reden hiervoor is dat de karakteristieken van een afslanking in elk bedrijf heel anders liggen. Bijgevolg is ook de manier waarop wordt gereageerd en de gevolgen van de afslanking in elk bedrijf totaal verschillend. Het enige wat kan gedaan worden is een soort algemene leidraad construeren die het bedrijf in de meeste gevallen zonder al te veel schade door de pijnlijkste periode zou moeten helpen. In deze thesis werden een aantal belangrijke aandachtspunten voor managers betreffende downsizing gevonden en beschreven. Dit vormt één van de vele bouwstenen om tot een goede leidraad voor downsizing en de minimalisatie van de negatieve effecten ervan te komen. In de toekomst zal de nood aan een wetenschappelijk onderbouwde leidraad immers steeds groter worden, wegens het stijgend aantal bedrijven dat teruggrijpt naar afslankingen om de problemen op te lossen. Het is daarom ook absoluut noodzakelijk deze materie te blijven bestuderen om uiteindelijk te trachten tot dergelijke wetenschappelijke leidraad te komen.

Lijst van geraadpleegde werken

Adams J.S., 1965, Inequity in social exchange, in: L. Berkowitz (red.), *Advances in experimental social psychology*, Vol 2, New York: Academic Press, blz. 267-299

Allen T.D., Freeman D.M., Reizenstein R.C. & Rentz J.O, 1995, Just another transition? Examining survivors' attitudes over time, *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, blz 78-82

Ashford S.J., Lee C. & Bobko P., 1989, Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: a theory based measure and substantive test, *Academy of Management Journal*, Vol. 32, blz. 803-829

Astrachan J.H., 1995, Organisational Departures : The impact of separation anxiety as studied in mergers and acquisitions simulation, *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 31, blz. 31-50

Bies R.J., 1987, The predicament of injustice: The management of moral outrage, in: B.M. Staw & L.L. Cummings (red.), *Research in organisational behaviour*, Vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press, blz. 289-319

Brockner J., Davey J. & Carter C., 1985, Layoffs, Self Esteem and Survivor Guilt: motivational affective and attitudinal consequences, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol 36, Nr 2, blz. 113-127

Brockner J., Greenberg J., Brockner A., Bortz J., Davy J. & Carter C., 1986, Layoffs, equity theory, and work performance: Further evidence on the impact of survivor guilt, *Academy of Management Journal*, Vol. 29, blz. 373-384

Brockner J., Grover S.L., Reed T.F., DeWitt R.L. & O'Malley M., 1987, Survivors' reactions to layoffs: We Get By with a Little Help for Our Friends, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, Nr 4, blz. 526

Brockner J., 1988, The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practice, in: B.M. Staw & L.L. Cummings (red.), Research in organisational behaviour, Vol 10, 1988, Greenwich: JAI Press, blz. 213-255

Brockner J., Glover S. & Blonder M.D., 1988, Predictors of survivors' job involvement following layoffs: a field study, Journal of applied psychology, Vol. 73, Nr 3, blz. 436-442

Brockner J. & Greenberg J., 1990, The impact of layoffs on survivors: An organisational justice perspective, in: J.S. Carrol (red.), Applied social psychology and organisational settings, Hillsdale, NJ, Erlbaum, blz. 45-75

Brockner J., DeWitt R.L., Grover S., Reed T., 1990, When it is especially important why: factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff, Journal of experimental social psychology, Vol. 26, blz. 389-407

Brockner J., 1992, Managing the effects of layoffs on survivors, California Management Review, Berkeley: Winter 1992, Vol. 34, Nr 2, blz. 9-28

Brockner J., Grover S.L., Reed T.F., DeWitt R.L., 1992, Layoffs, Job Insecurity, and Survivors' Work Effort: Evidence of an Inverted U-Relationship, Academy of Management Journal, Vol. 35, Nr 2, blz. 413-425

Buyens D. & Dewettinck K., 2002, Employment implications of downsizing strategies and reorientation practices: an empirical exploration, Vlerick Working Papers 2002/4, URL : <http://fetew.rug.ac.be/fac/research/WP/Papers/wp_02_135.pdf>. (6/10/2003)

Cameron K.S., Freeman, S.J., Mishra A.K., 1993, Organisational downsizing, in: George Huber & William Glick (red.), Organisational change and redesign: Ideas and insights for improving performance, New York: Oxford University Press, blz. 19-65

Cameron K.S., 1994, Strategies for successful organisational downsizing, Human Resource Management, Zomer 1994, Vol. 33, Nr 2, blz. 189-211

Campbell F.K., 1999, Survivors of redundancy: a justice perspective, Wolverhampton business school working paper WP001/99 June, URL:
<<http://asp2.wlv.ac.uk/uwbs/documents/mrc/Working%20Papers%201999/WP001-99%20Campbell.pdf>>. (13/10/2003)

Campbell F., Worrall L., Cooper C., 2000, The psychological effects of downsizing and privatisation, Working paper series 2000, URL :
<<http://asp2.wlv.ac.uk/wbs/documents/mrc/Working%20Papers%202000/WP001-00%20Campbell%20Worrall%20Cooper.pdf>>. (9/10/2003)

Cascio W.F., 1993, Downsizing: What do we know? What have we learned?, Academy of Management Executive, 7, blz. 95-104

Doherty N., Bank J., Vinnicombe S., 1996 Managing survivors: The experience of survivors in British Telecom and the British financial services sector, Journal of Managerial Psychology, Bradford: 1996, Vol. 11, Nr. 7, blz. 51

Folkman S., 1984, Personal control and stress and coping processes: A theoretical analysis, Journal of personality and social psychology, Vol. 46, blz. 839-852

Fowke K.G., 1998, Layoffs and Survivors' Career Motivation, IRC Press, Industrial relations centre, Queen's University

Fried Y. Tieggs R.B., Naughton T.J. & Ashforth B.E., 1996, Managers' reactions to a corporate acquisition: A test of an integrative model, Journal of Organisational Behaviour, Vol. 17, blz.401-427

Greenberg J., 1990, Employee theft as a reaction to underpayment equity: The hidden cost of pay cuts, Journal of Applied Psychology, Vol. 75, blz. 561-568

Greenhalgh L. & Rosenblatt Z., 1984, Job insecurity: Toward conceptual clarity, Academy of Management Review, Vol. 9, blz 438-448

Hackman J.R. & Oldham G.R., 1980, Work redesign, Reading, MA: Addison-Wesley.

Heider F., 1958, *The psychology of interpersonal relations*, New York: Wiley

Henkoff R., 1990, *Cost Cutting: How to do it right*, *Fortune*, 9 April, blz. 17-19

Ichniowski C., Brockner J. & Davy J., 1987, *Performance of survivors after seniority-based layoffs: A multi-method analysis*, ??? (→ zie paper 7, bij referenties)

Isabella L.A., 1989, “Downsizing: survivors’ assessments”, *Business Horizons*, Mei-Juni 1989, blz. 35-41

Jick T., 1985, *As the ax falls: Budget cuts and the experience of stress in organisations*, in: T.A. Beehr & R.S. Bhagat (red.), *Human stress and cognition in organisations*, New York: Wiley Interscience, blz. 83-114.

Kay E. 1975, *Middle management*, in: J. O’Toole (red.), *Work and the quality of life*, Cambridge, MA: MIT Press, blz. 207-232

Kets de Vries M.R.F. & Balazs K., 1997, *The downside of downsizing*, *Human relations*, Vol. 30, Nr. 1, blz. 11-50

Lazarus R.S. & Folkman S., 1984, *Stress, appraisal and coping*, New York: Springer Publishing Company

Leventhal G.S., 1980, *What should be done with equity theory?*, in: K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (red.), *Social exchange: advances in theory and research*, New York: Plenum, blz. 27-55

Leventhal G.S., Kazura J. & Fry W.R., 1980, *Beyond fairness: A theory of allocation preferences*, in: G. Mikula (red.), *Justice and social interaction*, New York, Springer-Verlag, blz. 167-218

Lind E.A. & Tyler T.R., 1988, *The social psychology of procedural justice*, New York: Plenum

McGrath J., 1976, Stress and behaviour in organisations, in: M.D. Dunnette (red.), Handbook of industrial and organisational psychology, Chicago: Rand-McNally, blz. 1351-1395

Meyer J.P., 1988, Organisational psychology in the 1980's: A Canadian perspective, Canadian Psychology, Vol. 29, Nr. 1, blz. 19-29

Mishra K.E., Spreitzer G.M., Mishra A.K., 1998, Preserving employee morale during downsizing, Sloan Management Review, Cambridge: Winter 1998, Vol 39, Nr 2, blz. 83-95

Mowdy R.T., 1979, Equity theory predictions of behaviour in organisations, in: R.M. Steers & L.W. Porter (red.), Motivation and work behaviour, New York: McGrawhill, blz. 124-146

Nicholson N. & West M.A., 1989, "Transitions, Work Histories, and Careers", in: M.B. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (red.), Handbook of career theory, Cambridge: Cambridge University Press, blz. 181-201

Noer D., 1993, Healing the wounds: overcoming the trauma of layoffs and revitalising downsizing organisations, Jossey Bass, San Francisco, CA, blz. 248

O'Neill H.M. & Lenn D.J., 1995, Voices of Survivors: Words that downsizing CEO's Should hear, Academy of Management Executive, Vol. 9, Nr. 4, blz. 23-33

Quinn R.P. & Sheppard L.J., 1974, The 1972-73 quality of employment survey, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.

Robinson S.L., 1992, Retreat, voice, silence, and destruction: A typology of behavioural responses to organisational dissatisfaction and an examination of their contextual predictors, Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University

Rousseau D.M., 1995, Psychological contracts in organisations: Understanding written and unwritten agreements, Thousand Oaks, CA: Sage

Rusbult C.E., Farrell D., Rogers G. & Mainous A.G., 1988, Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 31, blz. 599-627

Spreitzer G.M. & Mishra A., 1997, Survivor Responses to Downsizing: The Mitigating Effects of Trust and Empowerment, Southern California Studies Center, University of Southern California, URL:
< <http://www.usc.edu/dept/geography/SC2/sc2/pdf/spreitzer.pdf>>

Walker S.O. & Newborg M.N., 1986, Termination: A manager's toughest job, in: J.L. DiGaetani (red.), *Handbook of executive communication*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, blz. 699-709

Wiesenfeld B.M., Brockner J. & Martin C., 1999, A Self-Affirmation Analysis of Survivors' Reactions to Unfair Organisational Downsizings, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 35, blz. 441-460

Withey M.J. & Cooper W.H., 1989, Predicting exit, voice, loyalty, and neglect, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, blz. 521-539

Bijlagen

Hierna volgen alle bijlagen die van belang zijn om de thesis te begrijpen. Ze zijn evenwel niet essentieel en worden daarom als bijlage opgenomen. In bijlage 1 zit het volledige interview met de heer Helmoortel, personeelsdirecteur van Philips België en Luxmenburg. In bijlage 2 bevinden zich de variabelen die werden gevonden uit de vragen die werden gesteld in de enquête. In bijlage 3 zit de enquête, zoals ze werd voorgelegd aan de werknemers van de NV Philips Brussel. In bijlage 4 zit de output van SPSS betreffende de factoranalyses. Bijlage 5 groepeert de output, gegenereerd door SPSS, betreffende de regressieanalyses.

Bijlage 1

Interview met Dhr Helsmoortel

Naam: Frank Helsmoortel

Datum: 19/04/2004

Plaats: Oostende

Dhr Helsmoortel is personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg. Met betrekking tot het mijn thesisonderwerp wist hij mij veel te vertellen. Hierna volgt het volledige interview.

Vraag 1: Kunt U mij exact zeggen welke functie u bekleed in Philips en kort toelichten wat deze functie inhoudt?

Ik ben personeelsdirecteur van Philips België en Luxemburg. Mijn taak bestaat uit volgende zaken: 1. het bewaken van de HR-processen binnen de landen België en Luxemburg; 2. Het implementeren van het uitgezette personeelsbeleid van Philips Internationaal; 3. CAO's negotiëren; 4. Wettelijke aangelegenheden zoals arbeidscontracten, fiscaliteit en sociale wetgeving; 5. Loopbaanplanning in België, waardoor ervoor wordt gezorgd dat de sleutelposities worden bezet door de meest competente mensen. Verder staat het departement waar ik werk in voor de salarisbepaling, de training en development en de maandelijkse betaling van alle personeelsleden van Philips België.

Vraag 2: Hoe zat de downsizing precies in elkaar in het departement accountancy en boekhouding in Philips (hoeveel procent van de mensen, ontslag of overplaatsing, tijdstip, geleidelijk of onmiddellijk iedereen)?

Bij de NV Philips Brussel, die instaat voor de financiële aangelegenheden, de human resources en de legale zaken van Philips, werkten 460 mensen waarvan er 60 werknemers het bedrijf moesten verlaten. Het was een collectief ontslag, waarbij werd getracht zo weinig mogelijk gedwongen ontslagen door te voeren.

Vraag 3: Wat was de reden voor de Downsizing?

Er waren drie redenen voor de herstructurering bij Philips. De belangrijkste reden was dat de NV Philips Brussel eigenlijk een serviceorganisatie is voor Philips België. Deze services worden betaald op basis van “service-level-agreements”. Door het wegvallen van Philips Hasselt moesten er dus minder services verricht worden en was er gewoon teveel personeel in de NV Philips Brussel. De tweede reden was dat er “shared service centers” werden opgezet die over de grenzen heen opereren. Zo werd er een afdeling facturatie opgericht in die volledig in Polen is gevestigd. Een derde, minder belangrijke reden, is dat Brussel naast stafdienst ook een commerciële organisatie is.

Vraag 4: Wat waren de selectiecriteria die werden gebruikt om te beslissen wie weg moest en wie mocht blijven (prestaties, anciënniteit, talent, diploma)? Werden de werknemers betrokken bij de beslissing?

Allereerst werd er het personeel de mogelijkheid verschaft om op vrijwillige basis te vertrekken, met een beperkte premie. Daarna slaagde men erin om het personeel ouder dan 55 jaar op brugpensioen te sturen. Als laatste deel was er onvermijdelijk een gedeelte gedwongen ontslag mee gemoeid. De criteria die hier werden gebruikt waren allereerst het feit of de functie van de werknemer nog bleef voortbestaan in de toekomst. Als tweede criterium werden de prestaties in acht genomen.

Vraag 5: Hoe werden de slachtoffers van de herstructurering behandeld, in termen van ontslagpremies, overplaatsing naar andere departementen/bedrijven, brugpensioen

Aan de personeelsleden die het bedrijf verlieten werd een onderhandelbare ontslagpremie toegekend. In eerste instantie werd aan elk personeelslid de minimum wettelijke ontslagpremie toegekend. Dit was gebaseerd op de zogenaamde ‘formule Claeys’. Dit is een formule die is gebaseerd op de rechtspraak betreffende ontslagen die recent zijn gevallen. Men kijkt dan wat een arbeidsrechtbank uitsprekt in geval van ontslag. In praktische termen komt dit ongeveer neer op 1 maand ontslagpremie per jaar anciënniteit. Daarnaast werd er ook een outplacementprogramma op touw gezet, waar binnen ander vestigingen van Philips werd gezocht naar vacante plaatsen. Tevens werd in

de ontslagpremie een stimuleringspremie geïncorporeerd, als de werknemer actief in het outplacementprogramma stapte.

Vraag 6: Hebt u er een idee van hoe op de herstructurering werd gereageerd door de overlevenden (fairheid, schuldige, schok, bezorgdheid, motivatie om nog te werken, ontgoocheling, paniek, onzekerheid, Constructief<-> Destructief...)

Door het feit dat er duidelijke economische redenen waren voor de herstructurering kon het management van NV Philips Brussel rekenen op veel begrip bij de werknemers. Wel hadden de werknemers het moeilijker met het aanvaarden van de herstructurering, omdat er door de sluiting van Philips Hasselt wel minder dekking was, maar dit niet noodzakelijk resulteerde in minder werk. We kunnen niet stellen dat er paniek is uitgebroken, maar toch was er enige bezorgdheid bij de ‘blijvers’ over hun eigen werkzekerheid. Dit komt doordat je met shared services nooit zeker weet of er het volgend jaar nog genoeg beroep op zal worden gedaan door Philips België.

Vraag 7: Hoe werd er na de downsizingoperatie omgegaan met het feit dat er minder mensen waren om dezelfde hoeveelheid werk te doen, en die mensen dus een verhoogde werklast waarnamen

Ik kan niet ontkennen dat de werklast verhoogde, maar toch werden de activiteiten van de NV Philips Brussel nu meer kritisch in vraag gesteld. Er werd nagegaan of iedere activiteit wel nuttig was en er wel voldoende voor werd betaald. Ook werd er, om de werkdruk te verlagen, al eens meer beroep gedaan op externe diensten voor kleinere en mindere gecompliceerde taken, zoals vertaalopdrachten en het invullen van belastingsbrieven.

Vraag 8: Empirische studies hebben aangetoond dat gedownsizede bedrijven achteraf vaak kampen met significante productiviteitsdalingen. Was dit ook hier het geval? En hoe werd getracht dit op te vangen?

Dit was zeker het geval bij ons. Vooral vlak na de aankondiging waren de werknemers verbitterd en werd er zeer weinig werk verzet. De productiviteitsinkrimping was het ergst tijdens de periode van onzekerheid, dus wanneer de namen van de personen die Philips

moesten verlaten nog niet waren vrijgegeven. Eens de herstructurering achter de rug was trok de productiviteit echter weer sterk aan. Men zou kunnen stellen dat de werknemers dan voor zichzelf beslisten een nieuwe start te nemen en weer beslisten hard te werken voor Philips.

Vraag 9: Op welke manier heeft de downsizing een invloed gehad op de moraal, de efficiëntie, de kosten, de communicatie en de betrokkenheid van de medewerkers?

Wanneer er, zelfs jaren na de herstructurering, ook maar 1 teken is van verslechtering van de resultaten, komt die onzekerheid en de herinnering aan de zware herstructurering onmiddellijk terug boven. Als manager zie je dat je steeds weer veel energie moet steken in het blijven motiveren van mensen. De sterke afhankelijk van de vraag door klanten zorgt bij de kleinste crisis alweer voor onzekerheid. Ook het feit dat herstructureringsbeslissingen niet bij Philips België, maar bij Philips Internationaal liggen, zorgt voor permanente onzekerheid.

Vraag 10: Het komt vaak voor dat er bij een downsizingoperatie hoger gekwalificeerde mensen ook de organisatie uit eigen wil verlaten, waardoor de organisatie soms belangrijke werkkrachten verliest. Is dat in dit geval ook gebeurd en hoe worden die problemen geminimaliseerd (premies, andere mensen aantrekken)

Voor de aankondiging hebben we bij Philips reeds een witte, grijze en zwarte lijst van personen opgesteld. De goede werknemers worden na de aankondiging onmiddellijk op de hoogte gebracht van het feit dat er voor goede werkkrachten zeker een plaats is en blijft binnen Philips. Wanneer deze mensen toch willen vertrekken wordt hen gevraagd om er eerst over te spreken met het management, daar goede werkkrachten moeilijk te vervangen zijn. Vreemd genoeg zijn het soms de meest loyale mensen die eerst vertrekken. Er worden wel tal van technieken gebruikt om de beste werkkrachten in het bedrijf te houden. Evenwel worden “stay-on” bonussen niet gegeven, met uitzondering voor de sluiting Philips Hasselt, waar competente mensen nodig waren om alles de laatste maanden in goede banen te leiden.

Vraag 11: Er zijn heel wat factoren en omstandigheden die de reacties van overlevenden op een herstructurering kunnen beïnvloeden, zoals de beslissingsregel, de selectie,

communicatie en informatie, slachtofferbehandeling, identificatie met slachtoffers, economisch klimaat. In welke mate wordt bij Philips gepoogd om deze factoren zo gunstig mogelijk te stemmen met als doel de downsizing vlot en zonder veel schade achter de rug te krijgen?

Het succes van een herstructurering of een crisis wordt grotendeels bepaald door de communicatie, werksfeer en cultuur voor de herstructurering/crisis. Openheid in de communicatie en goede, productieve ondernemingsraden zorgen ervoor dat crisissen veel vlotter en sneller worden opgelost. Daar Philips een bedrijf is dat bekend staat voor haar grote reorganisatieprogramma's springen externe partijen onmiddellijk op de zaak als er zich opnieuw problemen voordoen, en net daarom is het des te belangrijker om intern al goed bezig te zijn. Wanneer er problemen op til zijn wordt dit daarom intern niet onder stoelen of banken gestoken en geeft men lang voor een eventuele reorganisatie al signalen dat het slecht gaat.

Bijlage 2

Variabelen en vragen

Alle vragen/stellingen werden beantwoord door de respondenten aan de hand 5-puntenschalen (Enquête na te lezen in bijlage 3)

Opmerking: In de enquête staan sommige vragen/stellingen in de negatieve zin, terwijl ze hier allemaal in de positieve zin zijn opgesteld.

1. Variabele 1: Commitment (engagement)

- Ik werk graag voor Philips.
- Ik ben trots om mijn vrienden/familie te vertellen dat ik voor Philips werk.
- Heeft Philips een grote persoonlijke betekenis voor mij.
- Ik heb geen probleem met het aanraden van Philips als werkgever aan vrienden en familie.

2. Variabele 2: Werkinspanning

- Ik werk hard voor Philips.
- Toen ik pas gehoord had over de herstructurering, werkte ik hard voor Philips.
- Ik doe voldoende moeite en inspanningen om mijn job zo goed mogelijk uit te voeren.
- Toen ik pas gehoord had over de herstructurering, deed ik voldoende moeite en inspanningen om mijn job zo goed mogelijk uit te voeren.

3. Variabele 3: competentie van het management

- Het management is competent om het bedrijf/deze afdeling te leiden.
- Het management heeft de correcte middelen gebruikt om de toekomst van de organisatie te verzekeren op lange termijn.
- Het management heeft er alles aan gedaan om de herstructurering te vermijden.
- Het management is niet verantwoordelijk voor de ontslagen die ten gevolge van de herstructurering zijn gevallen.

4. Variabele 4: tevredenheid met het management

- Het management is eerlijk met de werknemers.
- Het management communiceert voldoende met haar werknemers.
- Het management is betrouwbaar.
- Het management is bezorgd om het welzijn van haar werknemers.
- Het management houdt rekening met de visie van de werknemers.

5. Variabele 5: waargenomen controle

- Philips heeft algemeen gesproken goed gezorgd voor de ontslagen werknemers.
- Als ik zou ontslagen zijn dan zou ik tevreden zijn geweest met de assistentie van het management met betrekking tot informatieverstrekking en ontslagpremies.

6. Variabele 6: waargenomen bedreiging

- Ik zal mijn huidige job bij Philips lang kunnen behouden.
- Ik denk dat er in de nabije toekomst geen ontslagen meer zullen vallen.

7. Variabele 7: procedurele fairheid

- De redenen voor de herstructurering waren klaar en duidelijk uitgelegd door het management.
- De criteria die werden gebruikt om te bepalen wie mocht blijven en wie werd ontslagen waren duidelijk.
- De criteria die werden gebruikt om te bepalen wie mocht blijven en wie werd ontslagen waren fair.

8. Variabele 8: distributieve fairheid

- De ontslagen werknemers werden met voldoende respect behandeld door het management.
- De ontslagpremie die werd gegeven aan de ontslagen medewerkers was groot genoeg.

9. Variabele 9: interactionele (informatieve) fairheid

- De ontslagen werknemers werd duidelijk uitgelegd waarom ze moesten vertrekken.
- De informatie die werd verstrekt betreffende de ontslagen was duidelijk.
- De informatie die werd verstrekt betreffende de ontslagen was voldoende.

10. Variabele 10: verbondenheid met de slachtoffers

- Ik had een goede professionele relatie met sommige van de werknemers die werden ontslagen.
- Ik had een goede persoonlijke relatie met sommige van de werknemers die werden ontslagen.

11. Variabele 11: bezorgdheid

- Toen bekend werd gemaakt dat er mensen hun job gingen verliezen was ik meer bezorgd over mijn job dan nu.
- Toen bekend werd gemaakt dat er mensen hun job gingen verliezen was ik meer nerveus dan nu.
- Toen bekend werd gemaakt dat er mensen hun job gingen verliezen was ik meer gestresseerd dan nu.

12. Variabele 12: unusualness/avoidability

- Rekening houdende met de normale bedrijfscultuur bij Philips vond ik het ongewoon dat er ontslagen moesten vallen.
- Ik denk dat de ontslagen bij Philips niet hadden kunnen worden vermeden.

Bijlage 3

Enquête

Hierna volgt de enquête in zijn geheel en in de vorm zoals ze werd voorgelegd aan de 150 geselecteerde werknemers van de NV Philips Brussel.

Beste Philips-medewerker

Ik ben Davy De Decker. Ik studeer Toegepaste Economische wetenschappen aan de Universiteit van Gent. Om te slagen voor het laatste jaar moeten wij een eindwerk maken. Ik heb ervoor gekozen om mijn eindwerk te doen over bedrijven waar een **herstructurering met ontslagen en/of overplaatsingen** tot gevolg heeft plaatsvonden. Ik wil meer bepaald onderzoeken wat de **gevolgen en reacties zijn van werknemers die in het bedrijf zijn blijven werken** en dus een gedeelte van hun collega's hebben zien vertrekken.

In overleg met de personeelsdienst van Philips kreeg ik de toestemming om dit onderzoek hier in de NV Philips Brussel uit te voeren.

U zult zich misschien afvragen: **“Waarom zou ik hier nu aan meewerken?”** Laat mij u **enkele redenen** geven:

1. U helpt er mij mee om een goede thesis te schrijven en af te studeren
2. Onderzoek is nooit af! Hoe meer men kan onderzoeken en te weten komen over de gevolgen van dergelijke ontslagprocedures, hoe efficiënter en hoe minder pijnlijk deze in de toekomst voor werknemers kunnen worden.
3. De resultaten van dit onderzoek kunnen eventueel als leidraad dienen voor werkgevers die voor een ontslagprocedure staan. Hoe beter men zoiets aanpakt, hoe sneller het achter de rug is en hoe minder pijnlijk het hele gebeuren is

Redenen genoeg dus om eventjes tijd uit te trekken (max. 15 min) om de onderstaande vragenlijst in te vullen.

Hartelijk dank bij voorbaat,

Davy

Ps: Deze enquête is volledig anoniem en zal vertrouwelijk worden behandeld.

Deel 1: Uw Werk

In welke mate bent u akkoord of niet akkoord met de volgende stellingen over uw werk.
(cijfer omcirkelen aub)

Ik ben helemaal niet akkoord	Ik ben niet akkoord	Ik ben onverschillig	Ik ben akkoord	Ik ben helemaal akkoord
1	2	3	4	5

- Ik werk graag voor Philips	1	2	3	4	5
- Ik ben trots om mijn vrienden/familie te vertellen dat ik voor Philips werk	1	2	3	4	5
- Philips heeft geen grote persoonlijke betekenis voor mij	1	2	3	4	5
- Een groot stuk van mijn leven zal worden verstoord als ik zou beslissen om Philips te verlaten	1	2	3	4	5
- Ik heb geen probleem met het aanraden van Philips als werkgever aan familie of vrienden	1	2	3	4	5
- Ik werk niet hard voor Philips	1	2	3	4	5
- Nadat ik pas over de herstructurering had gehoord werkte ik hard voor Philips	1	2	3	4	5
- Ik doe voldoende moeite en inspanningen om mijn job zo goed mogelijk uit te voeren	1	2	3	4	5
- Nadat ik pas over de herstructurering had gehoord deed ik voldoende moeite om mijn job zo goed mogelijk uit te voeren	1	2	3	4	5

Deel 2: Het management

In welke mate bent u akkoord of niet akkoord met de volgende stellingen over het management.(cijfer omcirkelen aub)

Ik ben helemaal niet akkoord	Ik ben niet akkoord	Ik ben onverschillig	Ik ben akkoord	Ik ben helemaal akkoord
1	2	3	4	5

- Het management is eerlijk met de werknemers	1	2	3	4	5
- Het management is competent om het bedrijf/deze afdeling te leiden	1	2	3	4	5
- Het management communiceert onvoldoende met haar werknemers	1	2	3	4	5
- Het management is betrouwbaar	1	2	3	4	5
- Het management is niet bezorgd om het welzijn van haar werknemers	1	2	3	4	5
- Het management heeft de correcte middelen gebruikt om de toekomst van de organisatie te verzekeren op lang termijn	1	2	3	4	5
- Het management heeft er alles aan gedaan om de herstructurering te vermijden	1	2	3	4	5
- Het management houdt geen rekening met de visie van de werknemers	1	2	3	4	5
- Het management is verantwoordelijk voor de ontslagen die ten gevolge van de herstructurering zijn gevallen	1	2	3	4	5

Deel 3: de herstructurering

In welke mate bent u akkoord of niet akkoord met de volgende stellingen over de ontslagprocedure.(cijfer omcirkelen)

Ik ben helemaal niet akkoord	Ik ben niet akkoord	Ik ben onverschillig	Ik ben akkoord	Ik ben helemaal akkoord
1	2	3	4	5

- Ik kan gemakkelijk een vergelijkbare job als deze die ik nu heb vinden	1	2	3	4	5
- Ik zal mijn huidige job bij Philips niet lang kunnen behouden	1	2	3	4	5
- Ik denk dat er in de nabije toekomst geen ontslagen meer zullen vallen	1	2	3	4	5
- Philips heeft algemeen gesproken goed gezorgd voor de ontslagen medewerkers	1	2	3	4	5
- Als ik zou ontslagen zijn dan zou ik tevreden zijn geweest met de assistentie van het management met betrekking tot informatieverstrekking en ontslagpremies	1	2	3	4	5
- De redenen voor de herstructurering waren klaar en duidelijk uitgelegd door het management	1	2	3	4	5
- De criteria die werden gebruikt om te bepalen wie mocht blijven en wie werd ontslagen waren onduidelijk	1	2	3	4	5
- De criteria die werden gebruikt om te bepalen wie mocht blijven en wie werd ontslagen waren niet fair	1	2	3	4	5
- De ontslagen medewerkers werden met voldoende respect behandeld door het management	1	2	3	4	5
- De ontslagpremie die werd gegeven aan de ontslagen medewerkers was niet groot genoeg	1	2	3	4	5

Vervolg deel 3

Ik ben helemaal niet akkoord	Ik ben niet akkoord	Ik ben onverschillig	Ik ben akkoord	Ik ben helemaal akkoord
1	2	3	4	5

- De ontslagen medewerkers werden duidelijk uitgelegd waarom ze moesten vertrekken	1	2	3	4	5
- De informatie die werd verstrekt betreffende de ontslagen was onduidelijk	1	2	3	4	5
- De informatie die werd verstrekt betreffende de ontslagen was onvoldoende	1	2	3	4	5
- Ik kon mij identificeren met de ontslagen medewerkers	1	2	3	4	5
- Ik had een goede professionele relatie met sommige van de mensen die werden ontslagen	1	2	3	4	5
- Ik had een goede persoonlijke relatie met sommige van de mensen die werden ontslagen	1	2	3	4	5
- Toen bekend werd gemaakt dat er mensen hun job gingen verliezen was ik meer bezorgd over mijn job dan nu	1	2	3	4	5
- Toen bekend werd gemaakt dat er mensen hun job gingen verliezen was ik meer nerveus dan nu	1	2	3	4	5
- Toen bekend werd gemaakt dat er mensen hun job gingen verliezen was ik meer gestresseerd dan nu	1	2	3	4	5
- Ik heb elke intentie om in de voorzienbare toekomst voor Philips te blijven werken	1	2	3	4	5
- Rekening houdende met de normale bedrijfscultuur bij Philips, vond ik het ongewoon dat er ontslagen moesten vallen	1	2	3	4	5
- Ik denk dat de ontslagen bij Philips niet hadden kunnen worden vermeden	1	2	3	4	5

Deel 4: Demografische variabelen

Gelieve de volgende vragen in verband met Uzelf te beantwoorden (Namen worden niet gevraagd. De vragenlijst is anoniem.)(bolletje inkleuren aub)

- Ik ben thuis de hoofdverdiener?

- Ja
- Nee

- Wat is uw hoogste niveau van scholing?

- Lager middelbaar onderwijs
- Hoger middelbaar onderwijs
- Hogeschool van het korte type (3 jaar)
- Hogeschool van het lange type (4 jaar)
- Universiteit

Vervolg deel 4

- Wat is uw leeftijd?

- Tussen 18 en 25 jaar
- Tussen 26 en 35 jaar
- Tussen 36 en 45 jaar
- Tussen 46 en 55 jaar
- Tussen 56 en 65 jaar

- Ik ben:

- Man
- Vrouw

- Hoeveel jaar werkt u reeds voor Philips?

- Minder dan 5 jaar
- Tussen de 5 en de 10 jaar
- Tussen de 10 en de 15 jaar
- Tussen de 15 en de 20 jaar
- Tussen de 20 en de 25 jaar
- Meer dan 25 jaar

Zeer hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Indien nog commentaren heeft kunt u ze hieronder kwijt.

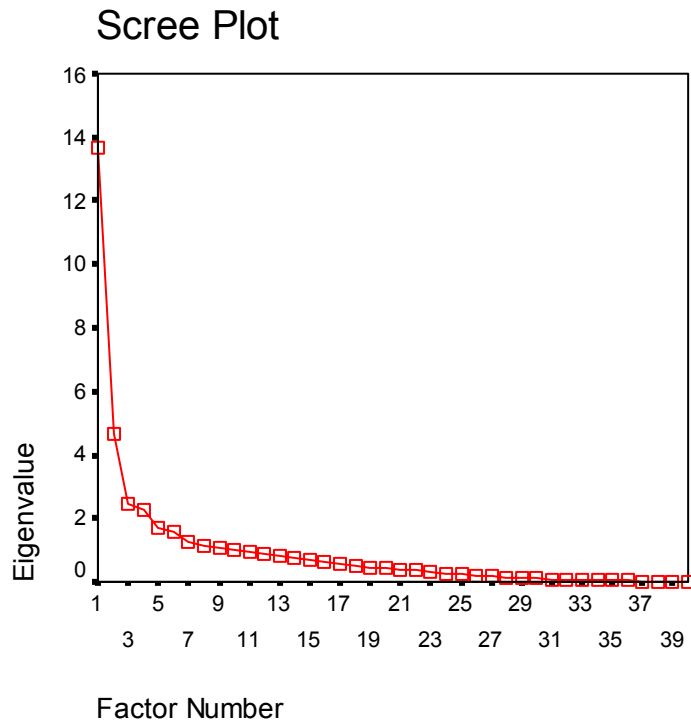
Bedankt!!!

Bijlage 4

Factoranalyses (SPSS output)

Hierna volgt de SPSS output van alle uitgevoerde factoranalyse. De factoranalyse werden per variabele in een aparte bijlage gestopt.

Bijlage 4.1: Globale factoranalyse



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,696	34,239	34,239	13,396	33,489	33,489	7,900	19,750	19,750
2	4,659	11,648	45,888	4,364	10,910	44,399	4,741	11,852	31,602
3	2,454	6,136	52,023	2,117	5,292	49,691	3,304	8,259	39,861
4	2,265	5,662	57,686	1,991	4,976	54,668	2,688	6,720	46,580
5	1,687	4,217	61,902	1,312	3,280	57,948	2,029	5,074	51,654
6	1,565	3,912	65,815	1,228	3,070	61,019	1,762	4,405	56,059
7	1,251	3,127	68,942	,960	2,399	63,418	1,697	4,242	60,301
8	1,122	2,804	71,747	,779	1,948	65,366	1,541	3,852	64,153
9	1,071	2,678	74,424	,764	1,911	67,277	1,249	3,123	67,277
10	1,000	2,499	76,923						
11	,930	2,325	79,249						
12	,869	2,174	81,422						
13	,797	1,992	83,414						
14	,746	1,865	85,279						
15	,665	1,662	86,940						
16	,612	1,531	88,472						
17	,545	1,361	89,833						
18	,513	1,282	91,115						
19	,456	1,140	92,255						
20	,418	1,046	93,301						
21	,367	,917	94,218						
22	,355	,887	95,105						
23	,302	,756	95,861						
24	,281	,703	96,564						
25	,237	,592	97,156						
26	,173	,431	97,587						
27	,165	,411	97,998						
28	,139	,348	98,346						

29	,136	,340	98,686
30	,112	,280	98,966
31	8,870E-02	,222	99,188
32	7,532E-02	,188	99,376
33	6,472E-02	,162	99,538
34	4,606E-02	,115	99,653
35	3,807E-02	9,518E-02	99,748
36	3,346E-02	8,366E-02	99,832
37	2,295E-02	5,738E-02	99,889
38	1,934E-02	4,835E-02	99,937
39	1,357E-02	3,391E-02	99,971
40	1,148E-02	2,870E-02	100,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

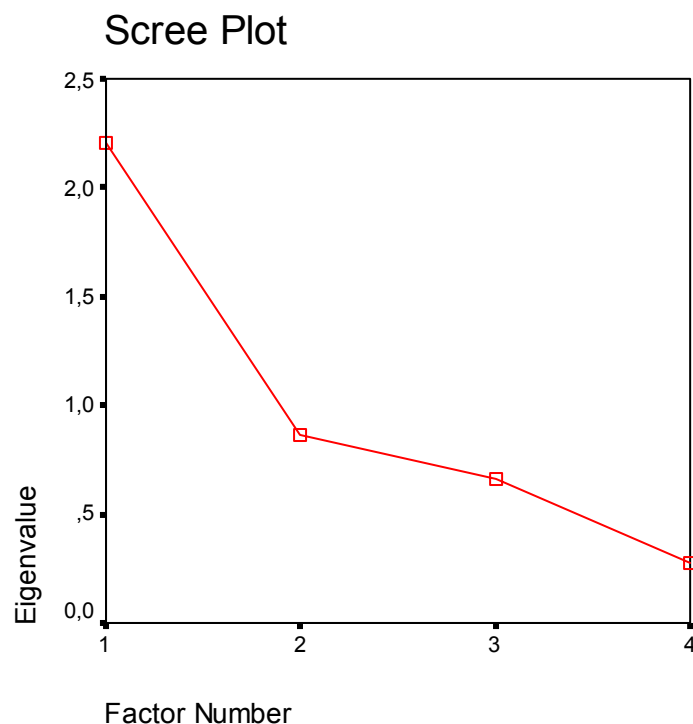
Rotated Factor Matrix

	Factor								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ik werk graag voor Philips	,195		,104	,290	,152		,790		
<i>ik ben trots om vrienden/familie te vertellen dat ik voor Ph werk</i>	,391	,355			,516		,260		
<i>PH heeft grote persoonlijke betek voor mij</i>	,117	-,189	-,343	,128	,495	,107			,302
<i>groot stuk van mijn leven zou verstoord w</i>		,133		,114		,734			,181
<i>als ik PH verlaat</i>									
<i>Geen probleem met het aanraden van PH</i>	,386	,169			,770	-,166	,203		,112
<u>Ik werk hard voor PH</u>		,115		,727			,203		
<i>Ik werkte hard voor PH na pas gehoord over ontslag</i>	,314	,165		,177	,175	,117		-,106	,578
<u>Ik doe voldoende moeite en inspanning in uitvoering van job</u>	,120	,126		,555	,203	,108	,148	,418	,219
<u>ik deed voldoende moeite voor job na pas gehoord over ontslag</u>	,247			,880				,123	,162
management is eerlijk met de werknemers	,479	,248			,185	-,134	,481	,152	,258
management is competent om bedrijf te leiden	,264	,706			,284		,174		
management communiceert voldoende	,331	,546	-,121		,161	,294		,137	,344
management is betrouwbaar	,635	,362		,155	,157		,359		
management is bezorgd om welzijn wnr	,159	,435		,271			,269		-,224
management heeft corr middelen gebruikt vr toekomst	,540	,268	-,103		,490	,103	-,169		
management alles gedaan om herstr te vermijden	,690		-,146	,103	,259	,149	,180		
management houdt rekening met de visie van de wnr	,494	,566		,295	,185				,127
management is niet verantw voor de ontslagen	,335	,437			,158	,565		,233	-,187
ik kan makkelijk en vergelijkbare job vinden		,220	-,390	-,114	,132	-,239		-,551	
ik zal mijn job bij PH lang kunnen behouden	,187	,776					,134		
ik denk dat er in toekomst geen ontslagen meer zullen vallen	,269	,593				,264			
PH heeft alg gesprek goed gezorgd vr wnr	,731	,154		,172	,150	,245	,322	,110	-,170
als ik ontslagen zou zijn, dan was ik tevreden met assistentie	,616	,296	,116	,338	,107	,159		,131	
redenen waren duidelijk uitgelegd door management	,551	,452	-,208	,181	,250	,126	-,116		
criteria die werden gebruikt waren duidelijk	,605	,407	-,100	,268					
criteria die werden gebruikt waren fair	,717	,137		,178	,240		,235		,214

ontslagen wnr's met voldoende respect behandeld	,573	,341		,266		,166	,547	-,179
ontslagpremie was groot genoeg	,563	,577	-,223		,106		,125	
ontslagen wnr's duidelijk uitgelegd waarom ze moesten vertrekken	,634	,443	-,300	-,169	,142	,101		,260
info betreffende ontslag was duidelijk	,695	,235	-,336				-,142	,164
info betreffende ontslag was voldoende	,663	,436	-,213			,185		,261
ik kon mij indentificeren met ontslagen wnr's	,751					-,196	,143	-,220
ik had een goede proffesionele relatie met sommige wnr's	,175	,172	,243	,216			,107	,465
ik had een goede persoonlijke relatie met sommige wnr's	-,135		,401	,203		,273	-,143	,362
bij bekendmaking, meer bezorgd dan nu			,769	,126				,100
bij bekendmaking, meer nerveus dan nu	-,218		,850				,182	,135
bij bekendmaking, meer stress dan nu	-,110		,952					
ik heb elke intentie om bij PH te blijven werken	,341	,176	,330	,376	,163	,497		-,139
rekening houdend met normale bedr cult bij PH, ontslagen ongewoon	,339	,308		-,248			-,120	,136
ik denk dat ontslagen bij PH niet hadden kunnen worden vermeden	,575	,372	-,117		,169			,269

Extraction Method: Principal Axis Factoring. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 14 iterations.

Bijlage 4.2 Individuele factoranalyse: commitment



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	Total	
	Total	% of Variance	Cumulative %		% of Variance	Cumulative %
1	2,204	55,092	55,092	1,781	44,513	44,513
2	,861	21,536	76,628			
3	,657	16,436	93,064			
4	,277	6,936	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

	Factor 1
ik ben trots om vrienden/familie te vertellen dat ik voor Ph werk	,772
PH heeft grote persoonlijke betek voor mij	,454
Geen probleem met het aanraden van PH	,903
ik werk graag voor Philips	,402

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a 1 factors extracted. 16 iterations required.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

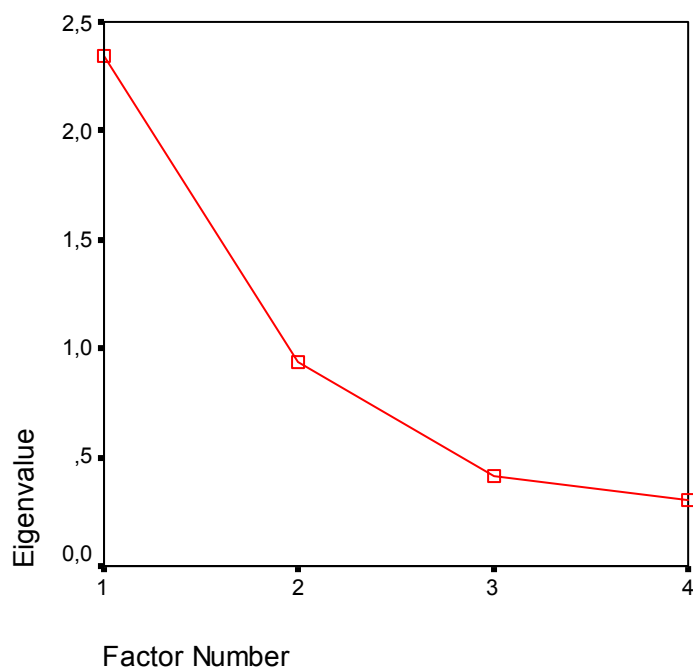
	WERKGRAA	TROTS	PERSBET	AANRADEN
WERKGRAA	1,0000			
TROTS	,3803	1,0000		
PERSBET	,1626	,2978	1,0000	
AANRADEN	,3142	,6928	,4641	1,0000

N of Cases = 51,0

Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,7128 Standardized item alpha = ,7149

Scree Plot



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,340	58,496	58,496	1,929	48,235	48,235
2	,938	23,446	81,943			
3	,416	10,406	92,349			
4	,306	7,651	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

	Factor 1
Ik werk hard voor PH	,703
Ik werkte hard voor PH na pas gehoord over ontslag	,315
Ik doe voldoende moeite en inspanning in uitvoering van job	,750
ik deed voldoende moeite voor job na pas gehoord over ontslag	,879

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a 1 factors extracted. 12 iterations required.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPH

Correlation Matrix

	HARDWERK	HARDWER1	MOEITE	MOEITE1
HARDWERK	1,0000			
HARDWER1	,0878	1,0000		
MOEITE	,5351	,3428	1,0000	
MOEITE1	,6592	,2939	,6150	1,0000

N of Cases = 51,0

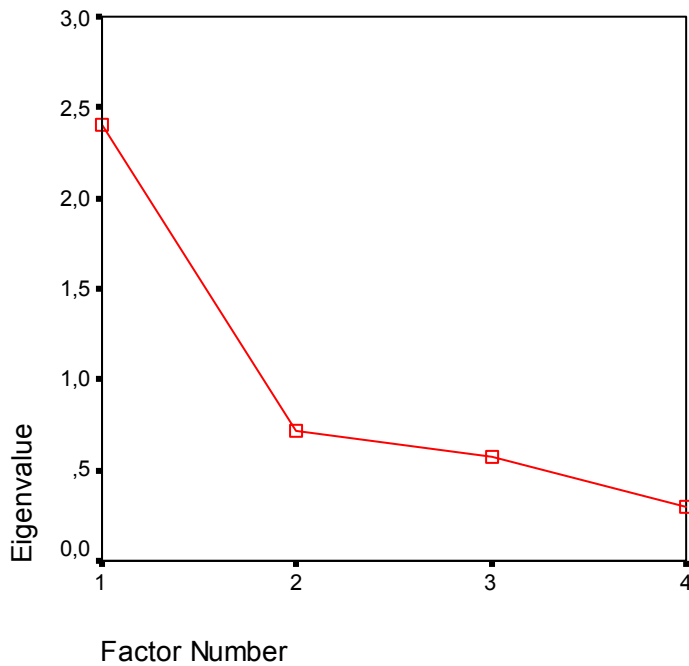
Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,6703

Standardized item alpha = ,7452

Bijlage 4.4: Individuele factoranalyse: Competentie van het management

Scree Plot



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,404	60,094	60,094	1,931	48,286	48,286
2	,722	18,059	78,153			
3	,573	14,316	92,469			
4	,301	7,531	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

	Factor 1
management is competent om bedrijf te leiden	,526
management heeft corr middelen gebruikt vr toekomst	,847
management alles gedaan om herstr te vermijden	,751
management is niet verantw voor de ontslagen	,611

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a 1 factors extracted. 10 iterations required.

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	MANCOMP	MANMIDD	MANVERMI	MANVERAN
MANCOMP	1,0000			
MANMIDD	,4456	1,0000		
MANVERMI	,3221	,6813	1,0000	
MANVERAN	,4101	,4633	,4583	1,0000

N of Cases = 51,0

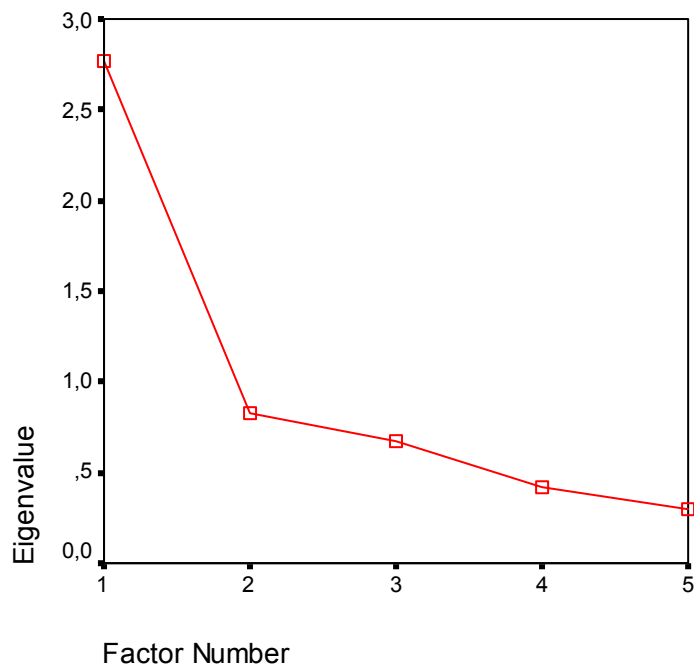
Reliability Coefficients 4 items

Alpha = ,7678

Standardized item alpha = ,7755

Bijlage 4.5: Individuele factoranalyse: 'tevredenheid met het management'

Scree Plot



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues	Total	% of Variance	Cumulative %	Extraction Sums of Squared Loadings	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,769	2,769	55,375	55,375	2,287	2,287	45,748	45,748
2	,831	3,599	16,625	72,001				
3	,673	4,272	13,468	85,469				
4	,424	4,696	8,479	93,947				
5	,303	5,000	6,053	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

	Factor 1
management is eerlijk met de werknemers	,647
management communiceert voldoende	,676
management is betrouwbaar	,846
management is bezorgd om welzijn wnr	,397
management houdt rekening met de visie van de wnr	,733

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a 1 factors extracted. 8 iterations required.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	MANEERL	MANCOMM	MANBETR	MANBEZOR	MANREKEN
MANEERL	1,0000				
MANCOMM	,4068	1,0000			
MANBETR	,6445	,5361	1,0000		
MANBEZOR	,2430	,2527	,3039	1,0000	
MANREKEN	,3990	,5732	,5862	,3549	1,0000

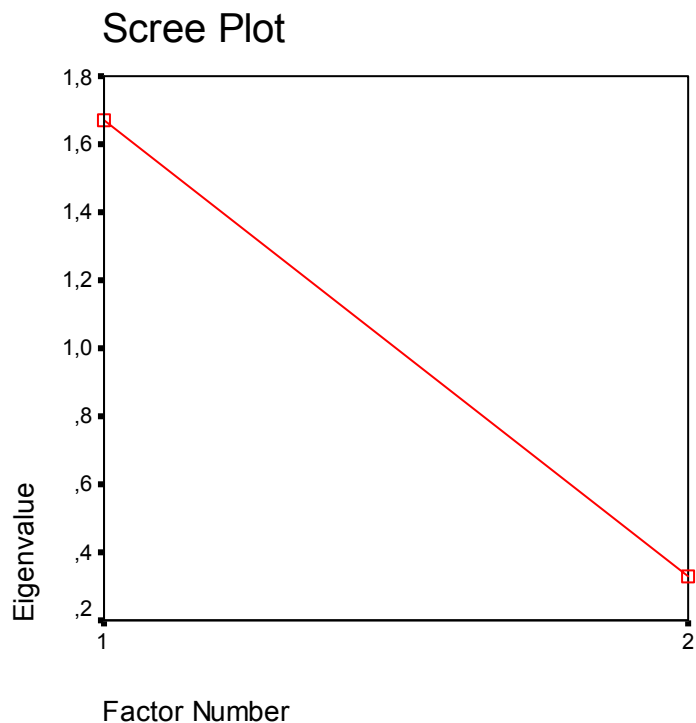
N of Cases = 51,0

Reliability Coefficients 5 items

Alpha = ,7733

Standardized item alpha = ,7905

Bijlage 4.6: Individuele factoranalyse: waargenomen controle



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings Total	% of Variance	Cumulative %
	Total	% of Variance	Cumulative %			
1	1,668	83,411	83,411	1,335	66,736	66,736
2	,332	16,589	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

	Factor 1
PH heeft alg gesprek goed gezorgd vr wnrns als ik ontslagen zou zijn, dan was ik tevreden met assistentie	,817
	,817

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a 1 factors extracted. 8 iterations required.

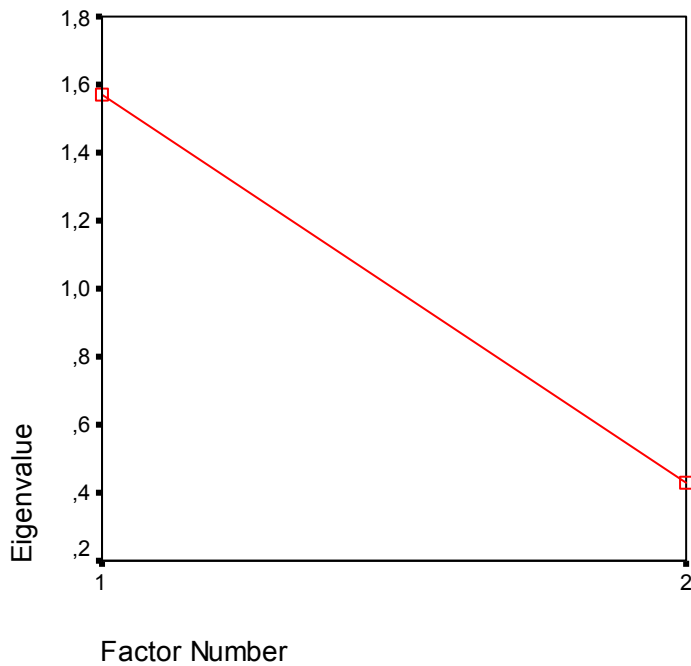
RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Correlation Matrix

	GOEDZORG	TEVRASSI
GOEDZORG	1,0000	
TEVRASSI	,6682	1,0000
N of Cases =		51,0
Reliability Coefficients		2 items
Alpha =	,7865	Standardized item alpha = ,8011

Bijlage 4.7: Individuele factoranalyse: waargenomen bedreiging

Scree Plot



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues	% of Cumulative %	Extraction Sums of Squared Loadings	% of Cumulative %
	Total		Total	

		Variance			Variance	
1	1,568	78,397	78,397	1,134	56,698	56,698
2	,432	21,603	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

	Factor
	1
ik zal mijn job bij PH lang kunnen behouden	,753
ik denk dat er in toekomst geen ontslagen meer zullen vallen	,753

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a 1 factors extracted. 8 iterations required.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	JOBBEHOU	ONTSTOEK
JOBBEHOU	1,0000	
ONTSTOEK	,5679	1,0000

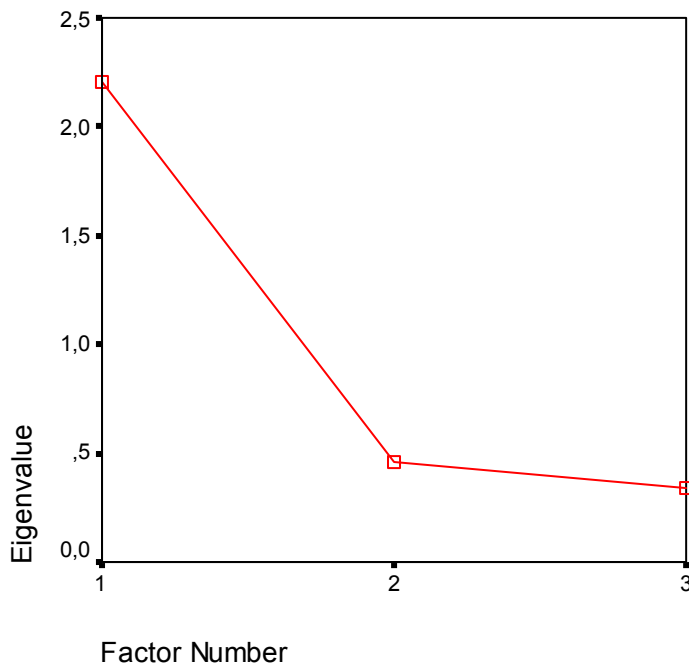
N of Cases = 51,0

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,7217 Standardized item alpha = ,7244

Bijlage 4.8: Individuele factoranalyse: procedurele fairheid

Scree Plot



Total Variance Explained

Initial Eigenvalues

Extraction Sums of Squared Loadings

Factor	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,203	73,420	73,420	1,814	60,455	60,455
2	,456	15,197	88,617			
3	,341	11,383	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

	Factor 1
redenen waren duidelijk uitgelegd door management	,798
criteria die werden gebruikt waren duidelijk	,824
criteria die werden gebruikt waren fair	,707

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a 1 factors extracted. 9 iterations required.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	REDENDUI	CRITDUID	CRITFAIR
REDENDUI	1,0000		
CRITDUID	,6573	1,0000	
CRITFAIR	,5629	,5822	1,0000

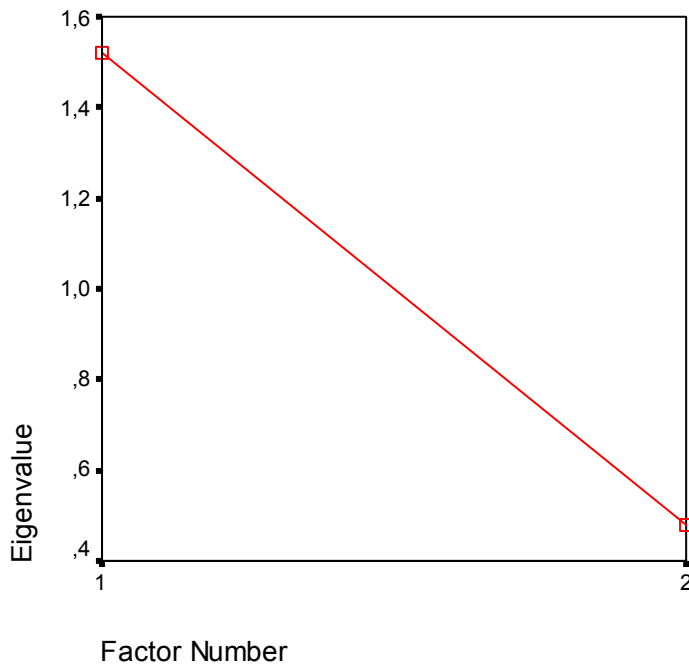
N of Cases = 51,0

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,8150 Standardized item alpha = ,8187

Bijlage 4.9: Individuele factoranalyse: distributieve fairheid

Scree Plot



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance
1	1,519	75,965	1,037	51,833
2	,481	24,035		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

	Factor 1
ontslagen wnrs met voldoende respect behandeld	,720
ontslagpremie was groot genoeg	,720

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a 1 factors extracted. 8 iterations required.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

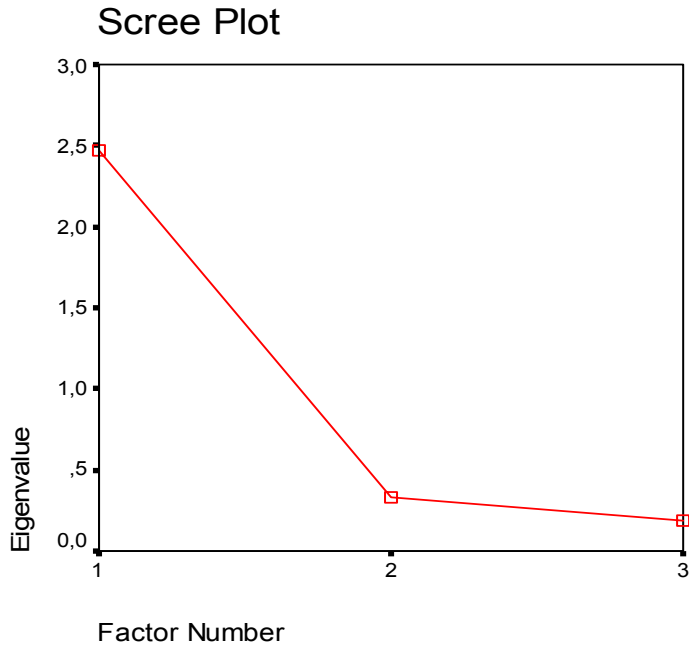
	WNRSRESP	PREMIE
WNRSRESP	1,0000	
PREMIE	,5193	1,0000

N of Cases = 51,0

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,6137 Standardized item alpha = ,6836

Bijlage 4.10: Individuele factoranalyse: interactieve (informatieve) fairheid



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		% of Cumulative %	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	% of Cumulative %	
1	2,476	82,531	2,225	74,182	74,182	
2	,331	11,047			93,578	
3	,193	6,422			100,000	

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

	Factor 1
ontslagen wnr's duidelijk uitgelegd waarom ze moesten vertrekken	,904
info betreffende ontslag was duidelijk	,783
info betreffende ontslag was voldoende	,892

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a 1 factors extracted. 8 iterations required.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	RDENVERT	INFODUID	INFOVOLD
RDENVERT	1,0000		
INFODUID	,7078	1,0000	
INFOVOLD	,8071	,6974	1,0000

N of Cases = 51,0

Reliability Coefficients

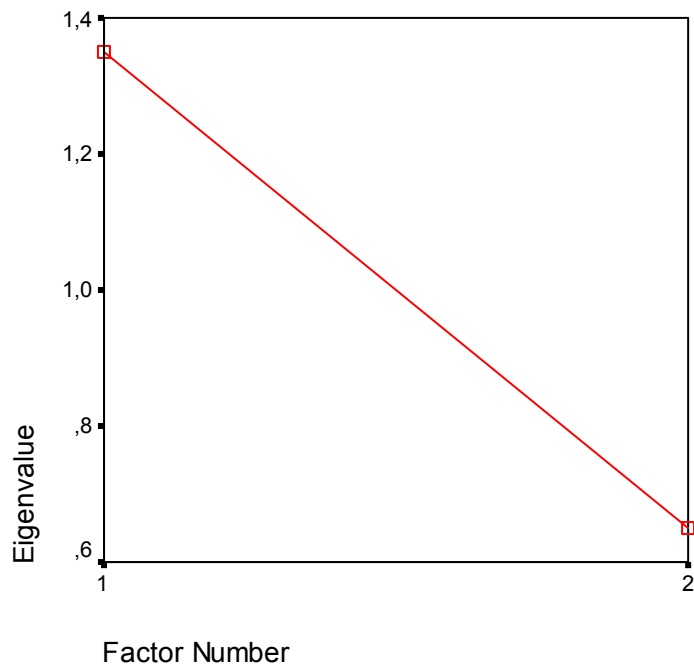
Alpha = ,8937

3 items

Standardized item alpha = ,8939

Bijlage 4.11: Individuele factoranalyse: verbondenheid met de slachtoffers

Scree Plot



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Cumulative %	Total	% of Cumulative %
1	1.35	67.5%	1.35	67.5%
2	0.65	32.5%	0.65	32.5%

			Variance			Variance	
1	1,349	67,465	67,465	,697	34,841	34,841	
2	,651	32,535	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

		Factor
		1
ik had een goede professionele relatie met sommige wnr		,590
ik had een goede persoonlijke relatie met sommige wnr		,590

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a 1 factors extracted. 8 iterations required.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	PROFRELA	PERSRELA
PROFRELA	1,0000	
PERSRELA	,3493	1,0000

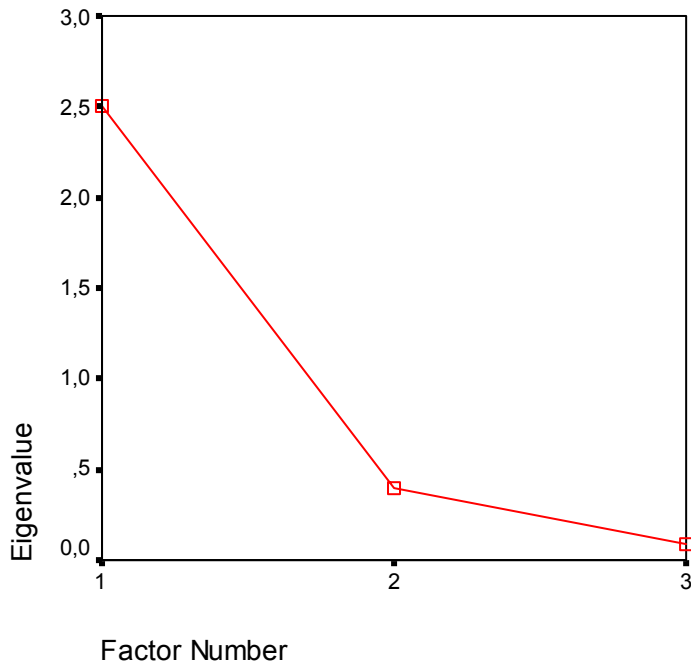
N of Cases = 51,0

Reliability Coefficients 2 items

Alpha = ,4805 Standardized item alpha = ,5178

Bijlage 4.12: Individuele factoranalyse: bezorgdheid

Scree Plot



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		Extraction Sums of Squared Loadings	
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Total	% of Variance
1	2,504	83,480	2,330	77,662	2,330	77,662
2	,403	13,419				
3	9,303E-02	3,101				

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Factor Matrix

	Factor 1
bij bekendmaking, meer bezorgd dan nu	,729
bij bekendmaking, meer nerveus dan nu	,894
bij bekendmaking, meer stress dan nu	1,000

Extraction Method: Maximum Likelihood.
a 1 factors extracted. 6 iterations required.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	BEKEBEZO	BEKENERV	BEKSTRES
BEKEBEZO	1,0000		
BEKENERV	,6258	1,0000	

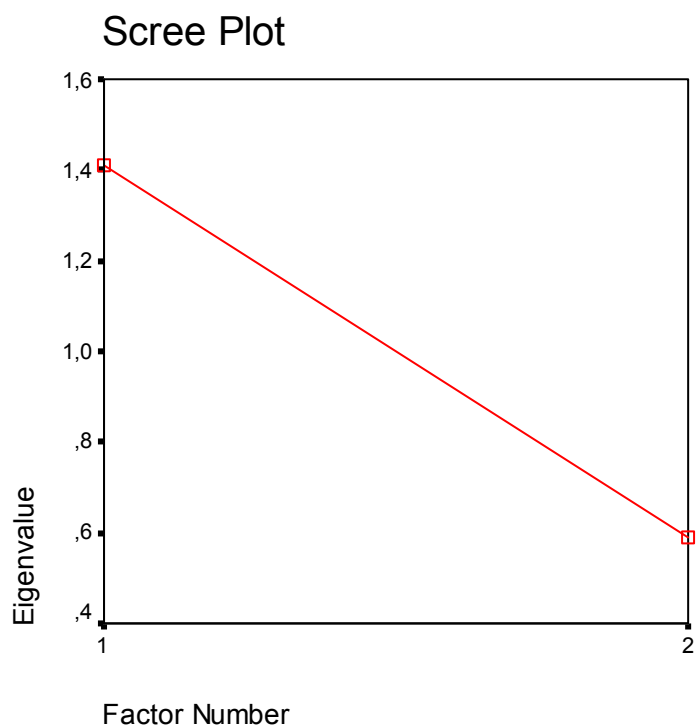
BEKSTRES ,7289 ,8936 1,0000

N of Cases = 51,0

Reliability Coefficients 3 items

Alpha = ,8991 Standardized item alpha = ,8997

Bijlage 4.13: Individuele factoranalyse: unusualness/avoidability



Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues		% of Cumulative % Variance	Extraction Sums of Squared Loadings		% of Cumulative % Variance
	Total	% of Variance		Total	% of Variance	
1	1,409	70,453	70,453	,816	40,811	40,811
2	,591	29,547	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Factor Matrix

	Factor
	1
rekening houdend met normale bedr cult bij PH, ontslagen ongewoon	,639
ik denk dat ontslagen bij PH niet hadden kunnen worden vermeden	,639

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
a. 1 factors extracted. 8 iterations required.

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

	ONGEWONT	VERMIJDE
ONGEWONT	1,0000	
VERMIJDE	,4091	1,0000

N of Cases = 51,0

Reliability Coefficients 2 items

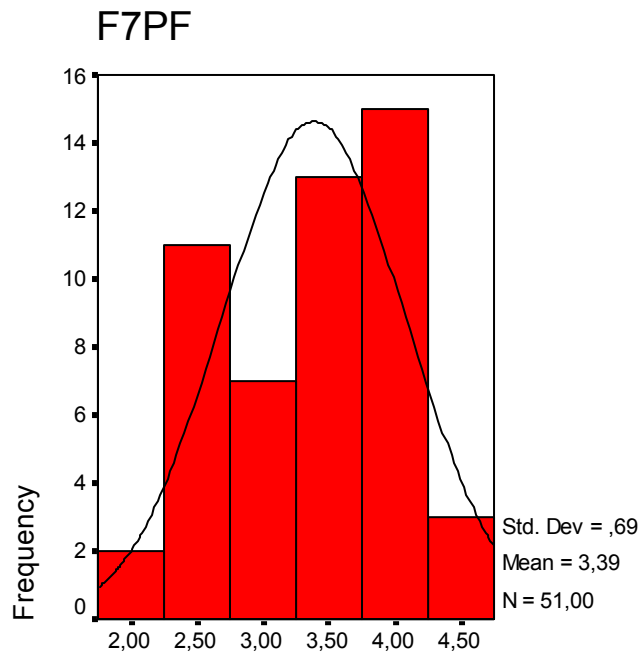
Alpha = ,5277 Standardized item alpha = ,5806

Bijlage 5

Regressieanalyses (SPSS output)

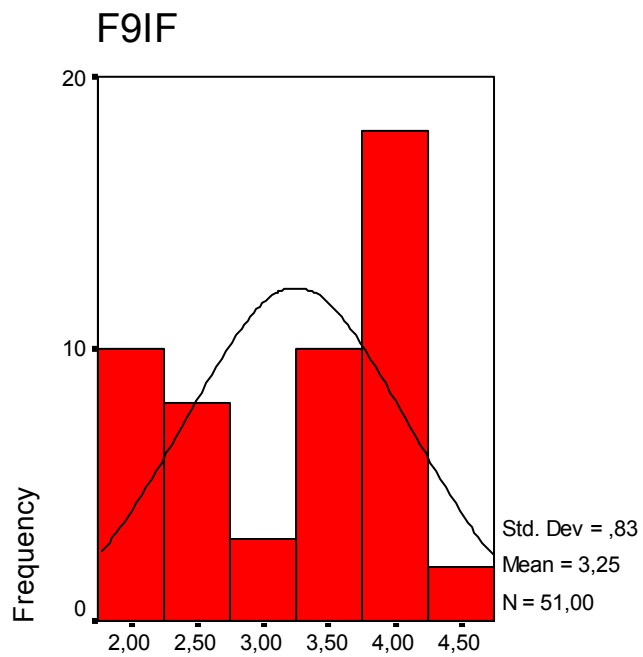
Hierna volgt de SPSS output van alle uitgevoerde regressieanalyses. De regressieanalyses van elke hypothese werden telkens in een aparte bijlage gestopt.

Bijlage 5.1: Correlatieanalyse: wanneer de overlevenden de interactionele fairheid hoog percipiëren, dan zullen de zij de procedurele fairheid ook hoog percipiëren.



F7PF

F7PF: Procedurele fairheid



F9IF

F9IF: Interactionele fairheid

Correlations

		F9IF	F7PF
F9IF	Pearson Correlation	1	,741

	Sig. (2-tailed)		,000
	N	51	51
F7PF	Pearson Correlation	,741	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	51	51

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

F9IF: Interactionele/Informatieve fairheid

F7PF: Procedurele fairheid

Bijlage 5.2: Regressieanalyse: wanneer de overlevenden de distributieve fairheid hoog percipiëren, dan zullen zij de procedurele fairheid eveneens hoog percipiëren

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,750	,563	,554	,46366

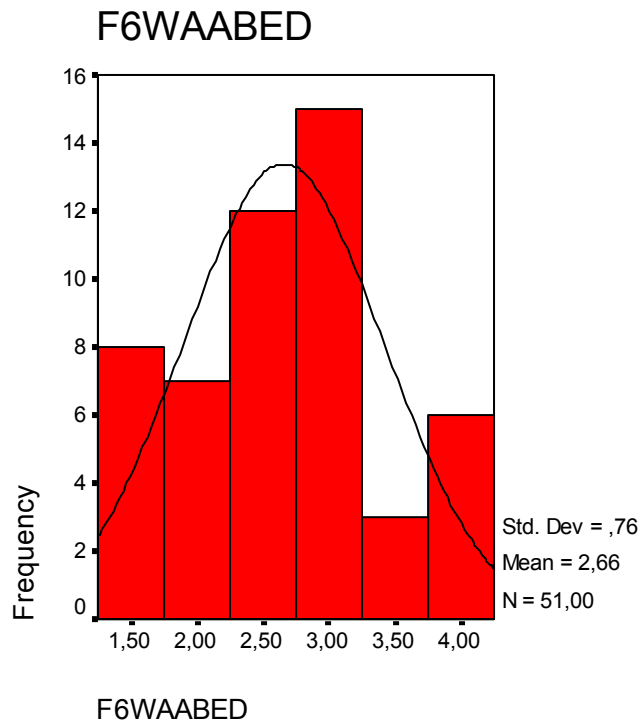
a Predictors: (Constant), F8DF

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	B Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
			Beta		
1 (Constant)	,717	,342		2,096	,041
F8DF	,756	,095	,750	7,939	,000

a Dependent Variable: F7PF

Bijlage 5.3: Regressieanalyse: hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe hoger de waargenomen bedreiging.



Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,138	,019	-,001	,75859

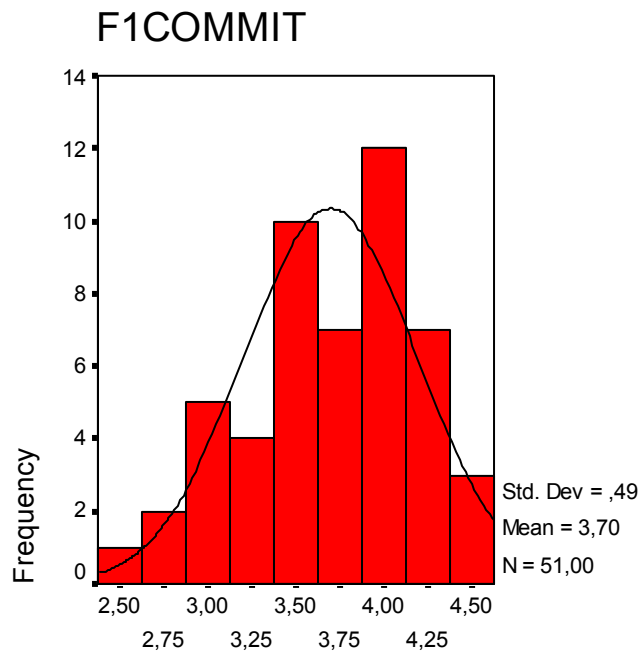
a Predictors: (Constant), F10VERBO

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B					
1	(Constant)	2,031		,650		3,125	,003
	F10VERBO	,176		,181	,138	,976	,334

a Dependent Variable: F6WAABED

Bijlage 5.4: Regressieanalyse: hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe lager de commitment.



F1COMMIT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,077	,006	-,014	,49423

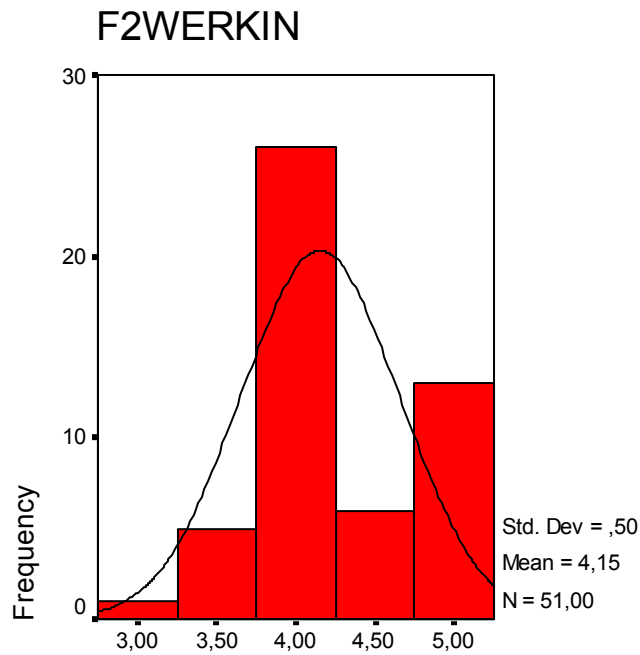
a Predictors: (Constant), F10VERBO

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	3,921	,423		9,258	,000
	F10VERBO	-6,326E-02	,118	-,077	-,537	,593

a Dependent Variable: F1COMMIT

Bijlage 5.5: Regressieanalyse: hoe meer de overlevenden zich verbonden voelen met de slachtoffers van de afslanking, hoe lager de werkingspanning.



F2WERKIN

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,227	,052	,032	,49209

a Predictors: (Constant), F10VERBO

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B					
1	(Constant)	3,473		,422		8,238	,000
	F10VERBO	,191		,117	,227	1,631	,109

a Dependent Variable: F2WERKIN

Bijlage 5.6: Regressieanalyse: hoe hoger de overlevenden de procedurele fairheid percipiëren, hoe hoger de werkinspanning zal zijn.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,466	,217	,202	,44696

a Predictors: (Constant), F7PF

Coefficients

	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,014	,315		9,579	,000
	F7PF	,336	,091	,466	3,690	,001

a Dependent Variable: F2WERKIN

Bijlage 5.7: Regressieanalyse: hoe groter de algemene tevredenheid met het management, hoe groter het engagement (commitment) naar de organisatie toe.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,520	,271	,256	,42336

a Predictors: (Constant), F4TEVRMA

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,169	,363		5,970	,000
	F4TEVRMA	,439	,103	,520	4,263	,000

a Dependent Variable: F1COMMIT

Bijlage 5.8: Regressieanalyse: hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe groter het engagement (commitment) naar de organisatie toe.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,528	,279	,264	,42098

a Predictors: (Constant), F3COMPMA

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,344	,316		7,408	,000
	F3COMPMA	,416	,096	,528	4,351	,000

a Dependent Variable: F1COMMIT

Bijlage 5.9: Regressieanalyse: Hoe hoger de waargenomen controle bij overlevenden, hoe hoger hun engagement (commitment) naar de organisatie toe zal liggen.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,477	,227	,211	,43578

a Predictors: (Constant), F5WAACON

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	2,368	,355		6,667	,000
	F5WAACON	,367	,097	,477	3,794	,000

a Dependent Variable: F1COMMIT

Bijlage 5.10: Regressieanalyse: Hoe lager de waargenomen bedreiging bij overlevenden, hoe hoger hun engagement (commitment) naar de organisatie toe zal liggen.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,211	,045	,025	,48448

a Predictors: (Constant), F6WAABED

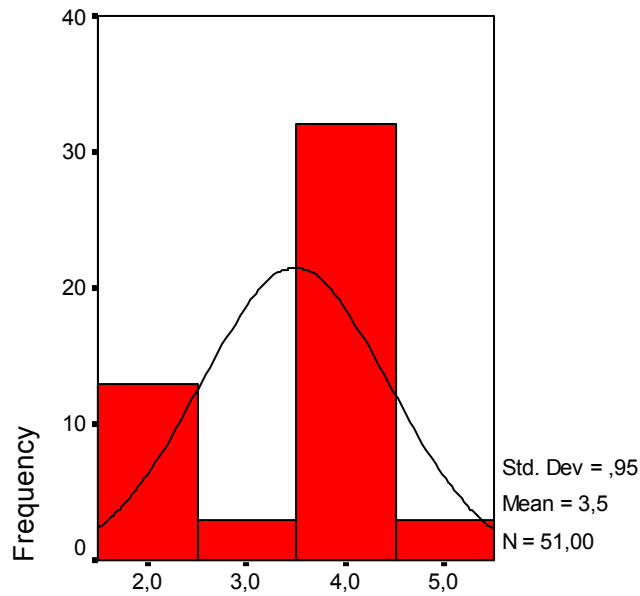
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
		B		Beta		
1	(Constant)	3,333	,249		13,358	,000
	F6WAABED	,137	,090	,211	1,514	,137

a Dependent Variable: F1COMMIT

Bijlage 5.11: Regressieanalyse: hoe meer de overlevenden het management competent achten, hoe meer zij de downsizing als onvermijdbaar zien.

ik denk dat ontslagen bij PH niet hac



ik denk dat ontslagen bij PH niet hadden kunnen v

Ik denk dat de ontslagen bij Philips niet hadden kunnen worden vermeden.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,586	,343	,330	,774

a Predictors: (Constant), F3COMPMA

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B		Beta		
1 (Constant)	,597	,582		1,025	,310
F3COMPMA	,890	,176	,586	5,060	,000

a Dependent Variable: ik denk dat ontslagen bij PH niet hadden kunnen worden vermeden