

# De redelijkheid en waarschijnlijkheid van demotie

Managers vinden het redelijk dat werknemers met een lage motivatie en scholingsbereidheid, in aanmerking komen voor demotie. Echter, in de praktijk is het niet waarschijnlijk dat managers demotie daadwerkelijk toepassen. Zij laten zich weerhouden door de negatieve uitstralingseffecten van demotie op de eigen organisatie. Daarom is het waarschijnlijker dat demotie op indirecte wijze – via uittrede en intrede – zal plaatsvinden.

**HARRY VAN DALEN**  
Onderzoeker bij NIDI-KNAW en hoogleraar aan de Universiteit van Tilburg

**KÈNE HENKENS**  
Onderzoeker bij NIDI-KNAW en hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam

In toenemende mate wordt demotie gezien als een van de oplossingen om de arbeidsmarkt vlot te trekken. Onlangs nog kwam uit het jaarlijkse trendonderzoek 2014–2015 van ADP en Berenschot (2014) onder 700 HR-professionals naar voren dat 48 procent van de werkgevers de mogelijkheid onderzoekt om werknemers een lagere functie te laten bekleden. Demotie is bij uitstek een instrument waar vooral mensen in de personeelspraktijk over nadenken. Daarbuiten, in de academische literatuur, zijn de onderzoeken op een hand te tellen. Diep inzicht is er niet en toch lijkt het aannemelijk dat het onderwerp aan belang gaat winnen. In veel landen krijgen bedrijven met een toenemend aantal ouderen te maken die niet meer, zoals vroeger, met de VUT naar huis gestuurd kunnen worden. Daarnaast heeft de crisis haar sporen achtergelaten, en werkgevers zien nu kansen om de cao's te 'moderniseren' en een instrument als demotie veelvuldiger te gebruiken. Demotie is echter niet zomaar een corrigerende maatregel, het zet de arbeidsverhoudingen op scherp binnen een organisatie en, zoals al eerder in *ESB* is beargumenteerd door Groot (1997): demotie demotiveert. Een manager kan wellicht een

werknemer demoveren, maar als er daarna een slecht gemotiveerde werknemer resteert, wat is dan het nut van een dergelijk besluit geweest? Het doorvoeren van een demotie is een groot dilemma en het is daarom goed om de managers die in de praktijk staan aan het woord te laten. Welke redenen van disfunctioneren vinden managers doorslaggevend om demotie te overwegen en door te voeren? Zijn dat interne oorzaken waar de werknemer volledige controle over heeft, zoals een gebrek aan motivatie of scholingsbereidheid, of worden ook zaken waar werknemers minder controle over hebben, zoals gezondheidsproblemen, als reden gezien voor demotie? En hoe schatten managers de brede organisatorische consequenties van demotie in? Vormen deze een reden om terughoudend te zijn in het toepassen ervan?

## DEMOTIE WEINIG TOEGEPAST

In de praktijk wordt demotie niet vaak toegepast. Dat is voor een deel terug te voeren op regelgeving. In slechts vier procent van de cao's in 2010 werd de mogelijkheid geboden om demotie toe te passen (Smits *et al.*, 2010). Een lichtere vorm van demotie – zonder neerwaartse aanpassing van loon – komt voor in dertig procent van de cao's. Al deze geluiden en regelingen vertellen echter nog weinig over de praktijk in organisaties. Josten en Schalk (2009) registreren op basis van Nederlandse data dat slechts één procent van de werknemers die van functie veranderden gedurende een waarnemingsperiode van twee jaar naar een lagere functie waren gegaan. Er wordt echter niet over een salarisverlaging gerept. Een echte demotie waarbij ook het salaris navenant omlaag gaat, zal hoogstwaarschijnlijk nog minder werknemers treffen. Dat de terughoudende toepassing van demotie niet een typisch Nederlands verschijnsel is, blijkt uit het werk van Baker *et al.* (1994) dat voor de VS laat zien dat demotie in slechts 0,3 procent van de baan-naar-baan-wisselingen voorkomt. Een mogelijkheid is uiteraard dat demotie niet direct maar indirect plaatsvindt. Dat is nu al zichtbaar bij oudere werknemers die na ontslag weer aan het werk willen gaan (Deelen *et al.*, 2014)

en alleen tegen een lager salaris werk vinden. Maar ook (vervroegd) gepensioneerd die weer aan de slag willen gaan bij hun oude werkgever zullen met het verschijnsel in aanraking komen. De praktijk wijst uit dat men ook veelvuldig tegen een lager loon een lagere functie accepteert (Henkens *et al.*, 2013; Oude Mulders *et al.*, 2014). Toch bevreemdt het dat tot op heden demotie als middel om de loopbaan voor het moment van pensioneren aan te passen zo weinig voorkomt.

### ENQUÊTE ONDER MANAGERS

Om licht te werpen op de houdingen en beslissingen binnen bedrijven over demotie is in april 2013 via het LISS-panel van CentERdata een onderzoek gehouden onder ongeveer 650 managers in Nederland, zowel in de private als in de publieke sector. Aan de managers werd gevraagd hoe zij in het algemeen tegenover het instrument van demotie staan, en in het bijzonder tegenover het vergroten van de mogelijkheden tot demotie. Daarnaast is aan de managers ook gevraagd een inschatting te maken van de effecten van het introduceren van demotie op het functioneren van de organisatie als geheel. Daarbij werd onder meer gekeken naar de effecten op de motivatie van het personeel, de scholingsbereidheid en de loyaliteit naar de leiding.

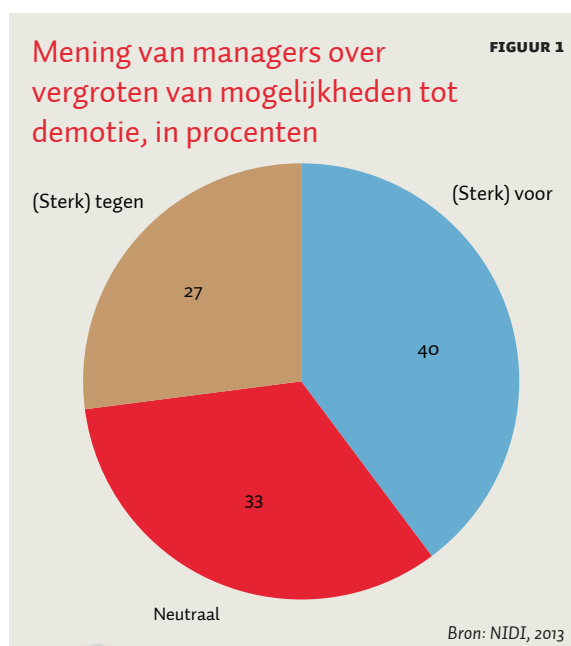
### TERUGHOUDENDE MANAGERS

Figuur 1 laat zien dat Nederlandse managers sterk gemengde gevoelens hebben over demotie. Een derde is voor noch tegen, ongeveer een kwart is (sterk) tegen, maar veertig procent van de managers is (sterk) voor het vergroten van de rol van demotie in het personeelsbeleid. En dit laatste is opvallend omdat demotie blijkbaar op meer goedkeuring kan rekenen dan uit de praktijk blijkt.

De vraag is dan uiteraard waarom managers – los van allerlei regels – de mogelijkheid van demotie niet overwegen als men wel een teruggang in het functioneren bespeurt. Welke fundamentele redenen gaan er achter een voorkeur of afkeer voor demotie schuil? Om dit te achterhalen is aan managers gevraagd welk effect demotie zal hebben op de organisatie als geheel. Hoe deze verwachte uitstralingseffecten verschillen tussen voor- en tegenstanders van demotie toont tabel 1. Voorstanders hebben vooral hoge verwachtingen over de prikkel tot scholing. De tegenstanders zien alleen maar na-

delen als gevolg van demotie, met name ten aanzien van de werkmotivatie van het zittende personeel en de loyaliteit richting de leiding. Kortom, wellicht dat men voor een individueel geval met demotie een probleem kan oplossen, de uitstralingseffecten van een dergelijk besluit lijken zich – in de ogen van de meeste managers – hoofdzakelijk op een negatieve manier door de organisatie te verspreiden.

de meeste managers verwachten dat demotie een negatief uitstralingseffect op de organisatie heeft



**Verwachte effecten van demotie op de eigen organisatie, in procenten** TABEL 1

	Voorstanders demotie		Tegenstanders demotie		Totaal managers	
	Toenemen	Afnemen	Toenemen	Afnemen	Toenemen	Afnemen
Scholingsbereidheid personeel	58	9	27	39	41	19
Arbeidsmotivatie personeel	37	31	7	82	21	51
Solidariteit jong en oud personeel	27	22	10	60	18	35
Aantrekkingskracht nieuw personeel	22	27	9	60	15	37
Loyaliteit richting leiding	20	39	9	78	13	53

Bron: NIDI, 2013

De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

## VIGNETTEN-ANALYSE

Een houding ten aanzien van demotie in algemene zin hoeft nog niet veel te zeggen over hoe managers in de praktijk denken en beslissen, wanneer zij te maken krijgen met concrete situaties. Om die situatie na te bootsen kunnen vignetten van veel waarde zijn. Het is een veelgebruikt onderzoeksinstrument in de marketing om te achterhalen welke producteigenschappen van belang zijn voor een aankoop. Inmiddels is het een ingeburgerde methode die ook veelvuldig in arbeids-

als een manager negatieve uitstralingseffecten van demotie verwacht, dan zal hij of zij veel minder geneigd zijn om demotie te overwegen

markt vraagstukken wordt toegepast, zeker voor zaken die moeilijk op directe wijze zijn te achterhalen.

Iedere manager krijgt vijf willekeurige profielen van werknemers te zien waarbij hem verteld werd dat de bewuste werknemer de laatste jaren onder de maat presteert. Ieder profiel bevat zes karakteristieken van werknemers die stuk voor stuk een reden kunnen zijn om iemand voor demotie in aanmerking te laten komen, en één karakteristiek van het bedrijf waar zij werkzaam zijn, namelijk hoe financieel gezond de organisatie in kwestie is. Het gaat hierbij om zaken als werkmotivatie, de bereidheid tot scholing, leeftijd variërend van 45 tot 60 jaar, de gezondheid, de vraag hoe het loon zich verhoudt tot dat van collega's, en de vraag of de werknemer problemen thuis heeft.

In de onderzoeksopzet is de groep managers op aselechte wijze in tweeën gedeeld: een groep geeft aan hoe redelijk men het vindt wanneer een werknemer voor demotie in aanmerking kan komen (op een tienpuntsschaal, van 0 = zeer onredelijk; tot 10 = zeer redelijk); de andere groep is gevraagd hoe waarschijnlijk het is dat demotie feitelijk zal plaatsvinden binnen de organisatie (0 = zeer onwaarschijnlijk tot 10 = zeer waarschijnlijk).

Welke afwegingen de managers maken ten aanzien van werknemers die om een of andere reden onder de maat presteren kan door middel van (multi-level-)regressieanalyse worden achterhaald. Deze analyse biedt inzicht in het relatieve belang van de verschillende redenen van disfunctioneren. Er zijn twee afhankelijke variabelen: ten eerste de redelijkheid om een bepaalde werknemer voor demotie in aanmerking te laten komen, en ten tweede de waarschijnlijkheid dat demotie voor een werknemer ook wordt doorgevoerd binnen de organisatie van de manager in kwestie. Omdat beide te verklaren variabelen op een tienpuntsschaal worden gemeten, laten de coëfficiënten op directe wijze zien hoeveel punten een werknemer meer of minder in aanmerking komt voor demotie. Daarnaast is ook een variabele opgenomen die de verwachte uitstralingseffecten van demotie voor de gehele organisatie representeert. Deze variabele is de totaalscore van de verschillende aspecten zoals deze in tabel 1 zijn gepresenteerd. Omdat de verschillende verwachte uitstralingseffecten sterk met elkaar samenhangen, zijn ze samengevat in een schaalvariabele 'verwachte effecten demotie' (met schaalwaarden van 1 = zeer positief tot 5 = zeer negatief).

## RESULTATEN

Tabel 2 geeft de schattingsresultaten weer. Allereerst valt op dat van de vermeende oorzaken van disfunctioneren het vooral de oorzaken zijn die direct op de werknemer zelf slaan en waarover de werknemer ook controle kan hebben, die voor de managers een reden zijn om over demotie na te denken. Een werknemer met een lage werkmotivatie en lage scholingsbereidheid heeft een grotere kans om voor demotie in aanmerking te komen dan de werknemer die wel gemotiveerd is en bereid is om zich bij of om te scholen. Oorzaken die buiten de werknemer liggen of waar deze weinig of geen controle over heeft – zoals zijn of haar gezondheid en de financiële situatie van het bedrijf – zijn niet of nauwelijks van invloed op het demotie-oordeel.

Een tweede waarneming betreft het feit dat de verwachte uitstralingseffecten van demotie op de organisatie negatief in-

Analyse van demotievoorkeuren en beslissingen onder managers

TABEL 2

Karakteristieken werknemers	Demotie:	
	Is redelijk	Is waarschijnlijk
<b>Leeftijd (45 jaar = 0)</b>		
50 jaar	-0,06	0,17
55 jaar	-0,12	0,25*
60 jaar	-0,08	0,20
<b>Werkmotivatie (hoog = 0)</b>		
Laag	1,04**	0,91**
<b>Scholingsbereidheid (hoog = 0)</b>		
Laag	0,60**	0,45**
<b>Gezondheid (gezond = 0)</b>		
Niet zo gezond	0,16*	0,13
<b>Problemen thuis (nee = 0)</b>		
Ja	-0,06	0,06
<b>Loon in vergelijking met collega's (lager = 0)</b>		
Hoger	1,08**	0,72**
<b>Karakteristieken organisatie</b>		
<b>Financiële situatie (gezond = 0)</b>		
Fragiel	0,23**	0,11
In financiële problemen	0,25**	0,32**
<b>Karakteristieken manager</b>		
Zelfstandige (werknemer = 0)	0,57*	0,68*
Verwachte effecten van demotie	-0,70**	-0,47**
Leeftijd (in jaren)	0,00	-0,01
Geslacht (man = 0)	0,20	-0,30
Constante	5,10**	5,42**

\*/\*\* Significant op respectievelijk vijf- en eenprocentniveau

werken op het oordeel van de manager. Anders geformuleerd, als de manager negatieve effecten van demotie verwacht, dan zal deze veel minder geneigd zijn om demotie te overwegen. Uiteraard kan het effect ook andersom werken: indien de manager sterk in de prikkelende werking van demotie gelooft, gaat hier een behoorlijk sterk effect van uit en zal hij eerder tot demotie overgaan.

Een derde constatering is dat de algehele geneigdheid tot demotie beperkt is (Van Dalen en Henkens, 2014). Zelfs als een werknemer zich van zijn allerslechte kant laat zien, dan nog zijn managers niet geneigd om tot demotie over te gaan. Voor een deel valt dit terug te zien in de geschatte coëfficiënten, aangezien de managers het voor veel oorzaken (motivatie, scholing, loon) redelijk vinden om demotie te overwegen (tabel 2). Wanneer de manager gevraagd wordt of het waarschijnlijk is dat zo'n werknemer daadwerkelijk voor demotie in aanmerking komt binnen de eigen organisatie, dan zijn al de coëfficiënten kleiner. Wat een manager voor een individueel persoon een redelijke aanleiding vindt voor demotie – zoals een lage werkmotivatie, een lage scholingsbereidheid of een slechte verhouding tussen loon en productiviteit – heeft in de praktijk blijkbaar minder zeggingskracht.

Dit zou men terug kunnen voeren op feit dat bijvoorbeeld motivatie moeilijk waarneembaar is en bij een eventueel conflict moeilijk hard te maken is richting de kantonrechter. Een lage scholingsbereidheid wordt in de praktijk pas een probleem als deze werknemer zich niet wil houden aan het door de werkgever aangeboden (om)scholingstraject. Pas daarna kan een werkgever demotie hard maken. En tot slot, dat loon minder sterk doorwerkt kan te maken hebben met het feit dat een overbetaalde kracht niet eenzijdig de schuld van een werknemer is, maar ook de werkgever valt te verwijten.

## CONCLUSIE

Managers vinden het redelijk dat werknemers met een lage werkmotivatie, een lage scholingsbereidheid en een relatief hoog loon, in aanmerking komen voor demotie. In de praktijk is het echter niet waarschijnlijk dat ook daadwerkelijk tot demotie wordt overgegaan.

In theorie biedt demotie de mogelijkheid om beloning en productiviteit van de individuele werknemer meer met elkaar in evenwicht te brengen. Het is op papier een simpele oplossing, maar die visie is sterk gebaseerd op het idee dat demotie een geïsoleerde beslissing is en verder geen uitstralingseffecten heeft voor de organisatie. Echter, managers blijken over het algemeen in te zien dat demotie ook negatieve uitstralingseffecten kan hebben binnen het bedrijf. In de ogen van managers zal demotie niet alleen de minder presterende werknemer treffen, maar eigenlijk iedereen binnen en buiten de muren van een organisatie die ziet dat het impliciete contract niet gehandhaafd wordt. Managers internaliseren op deze wijze de externe effecten van een mogelijk demotiebesluit, met als eindresultaat dat men zeer terughoudend is om demotie in individuele gevallen toe te passen.

De vraag naar meer mogelijkheden om demotie toe te passen, blijkt dus slecht aan te sluiten bij de huidige bedrijfspraktijk. Het is daarom onwaarschijnlijk dat de directe weg van demotie – de werkgever bepaalt wie voor demotie in aanmerking komt – bewandeld gaat worden. Waarschijnlijker is

dat demotie door middel van uittrede en intrede de indirecte weg – de route zal zijn waarlangs de Nederlandse arbeidsmarkt – zijn nieuwe vorm krijgt.

Pleidooien voor het vergroten van de mogelijkheden voor demotie kunnen vooralsnog beter worden beschouwd als een losse gedachte of oproep om het bestaande senioriteitsprincipe in de Nederlandse beloningsverhoudingen te ontmantelen. Het bedrijf CapGemini was daar in 2013 wellicht nog het meest uitgesproken over toen men de lonen van oudere werknemers ingrijpend wilde verlagen. Onbalans in de loon-productiviteitsverhouding in combinatie met starre arbeidsverhoudingen is een gevaarlijk mengsel in een vergrijzende economie. Op dit punt lijken de meeste werkgevers zich nog niet bewust van de wijze waarop vergrijzing in de praktijk uitwerkt. Wellicht zou een stresstest voor vergrijzende organisaties bij kunnen dragen aan meer inzicht over de gevolgen van vergrijzing op de organisatie in de daaropvolgende jaren. Demotie kan daarbij een van de vele mogelijkheden zijn om organisaties 'vergrijzingsproof' te maken, maar de huidige bedrijfspraktijk laat zien dat het voor managers lastig is om demotie daadwerkelijk toe te passen.

## LITERATUUR

- ADP Nederland en Berenschot (2014) *HR trends 2014–2015*. Den Haag: Performa Uitgeverij.
- Baker, G., M. Gibbs en B. Holmstrom (1994) The internal economics of the firm: evidence from personnel data. *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 881–919.
- Dalen, H.P. van, K. Henkens, W. Conen en J. Schippers (2012) *Dilemma's rond langer doorwerken*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Dalen, H.P. van, en K. Henkens (2014) *Why demotion of older workers is a no-go area*. Working paper. Den Haag: NIDI.
- Deelen, A., M. de Graaf-Zijl en W. van den Berge (2014) Labour market effects of job displacement for prime-age and older workers. *CPB Discussion Papers*, 285.
- Groot, W. (1997) Demotie demotiveert. *ESB*, 82(4126), 820–822.
- Henkens, K., H. van Solinge en H.P. van Dalen (2013) *Doorwerken over de drempel van het pensioen*. Amsterdam: KNAW Press.
- Josten, E. en R. Schalk (2010) The effects of demotion on older and younger employees. *Personnel Review*, 39(2), 195–209.
- Oude Mulders, J., H.P. van Dalen, K. Henkens en J.J. Schippers (2014) How likely are employers to rehire older workers after mandatory retirement? A vignette study among managers. *De Economist*, 162(1), 415–431.
- Smits, J.M.P., M. Beeksema, P.W. Feenstra en E.C. Junger-van Hoorn (2010) *Perspectief op langer doorwerken*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.