

# Wat zijn de effecten van demotie? Een update van onderzoek

Edith Josten en René Schalk

*Demotie wordt tegenwoordig steeds meer gezien als een bruikbare praktijk in het kader van Human Resource Management, met name om ouderen langer aan het werk te kunnen laten blijven. Door werknemers met gezondheids- of functioneringsproblemen een functie op een lager niveau te geven, zouden zij gemakkelijker door kunnen werken dan wanneer zij in hun oude functie waren gebleven. Dit artikel bespreekt literatuur over de effecten van demotie op werknemers en de resultaten van recent onderzoek in Nederland op dit terrein. Demoties blijken de gevoelens van uitputting van zowel oudere als jongere werknemers in het algemeen niet te verlagen, maar hun tevredenheid met de inhoud van het werk juist wel. Demoties hebben dus meestal niet de door beleidsmakers gewenste effecten, maar in individuele gevallen zijn ze wellicht wel een goede oplossing.*

## **Inleiding**

Demotie, een stap terug doen in het werk en een functie op een lager niveau gaan vervullen, roept vaak negatieve associaties op. Het doet denken aan degradatie en achteruitgang; iets dat alleen gebeurt als het echt niet anders kan. Demotie zou leiden tot wanhoop en depressie (Sprague, 1984). Demotie is daarom geen loopbaanstap waarmee mensen graag schermen op een verjaardagsfeestje (Klijnsen, 2015). Om het begrip van zijn negatieve lading te ontdoen, hebben sommigen – niet goed aangeslagen – voorstellen gedaan voor alternatieve termen (bijvoorbeeld remotie, of almotie: Verheyen & Vermeir, 2011; Paauwe, 2015; Walstra, 2015). Maar een demotie kan ook positief worden bekeken. Het boek 'Demotie, het laatste taboe doorbroken' (Jongsma, 2014) kiest voor die insteek. Voor werknemers is een lagere functie interessant als zij het rustiger aan willen doen, van de hoge werkdruk en verantwoordelijkheid af willen, of de overgang naar het pensioen geleidelijker willen laten zijn. Vooral ouderen zouden die wens soms hebben. Zo bleek uit recent onderzoek dat 60% van de 45-plussers in Nederland zich enigszins tot goed kan voorstellen

---

Dr. E.J.C. Josten is wetenschappelijk medewerker bij het Sociaal Cultureel Planbureau.  
Prof. dr. M.J.D. Schalk is hoogleraar, Tranzo/HR Studies, Tilburg University en North West University, Zuid Afrika.

dat zij op een gegeven moment in hun loopbaan een lagere functie aanvaarden, ook als die een lager salaris inhoudt (Van Dalen en Henkens, 2015). Ook werkgevers zien demotie steeds meer als een normaal onderwerp van gesprek en als gemeengoed in het personeelsbeleid (Van der Spek, Sylva en Van Dam, 2015). Voor hen kan demotie aantrekkelijk zijn als het salaris bij demotie navenant daalt. Net als werknemers, denken zij bij zo'n neerwaartse loopbaanstap vooral aan ouderen. Een deel van de werkgevers verwacht dat de productiviteit in hun organisatie gaat dalen als het aantal oudere personeelsleden stijgt (Van Dalen et al. 2012). Als ouderen dan een lagere, minder belastende functie krijgen én hun salaris wordt teruggebracht, zou hun – naar verwachting lagere – productiviteit beter overeen komen met hun loonkosten. Dit kan het voor werkgevers aantrekkelijker maken om ouder personeel te behouden (Bouman, 2015; Euwals en Van Vuuren, 2009; Jacobs, 2007). Demotie wordt daarom al enige decennia aangeprezen als instrument dat duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken kan bevorderen (Boerlijst, Van der Heijden en Van Assen, 1993; Kerkhoff, 1993; Thijssen, 1996; Schippers, 1998; Raad van de Volksgezondheid en Zorg, 2015; Wetenschappelijk Instituut voor het CDA en het Wilfried Martens Centre for European Studies, 2015).

Volgens recente cijfers past een kleine groep werkgevers, zo'n 5-6%, demotie daadwerkelijk toe bij ouderen (Van Dalen, Henkens en Schippers, 2010; Van Echtelt et al., 2015). Maar het percentage dat het voor de toekomst overweegt, ligt vele malen hoger, op 41% (Van Dalen, Henkens en Schippers, 2010). Tegelijkertijd staat een aanzienlijk aantal werkgevers huiverig tegenover demotie. Van Dalen, Henkens en Schippers (2010) hielden focusgroepen over dit onderwerp met 50 werkgevers. Daarin kwam aan de orde dat demotie wordt beschouwd als een gevoelig onderwerp. Veel werkgevers gaven aan dat demotie in theorie een goede oplossing lijkt, maar in de praktijk lastiger is. Werkgevers stelden dat werknemers weinig behoefte hebben aan een stapje terug, en als ze dat wel willen ze meestal niet bereid zijn om in te leveren op hun arbeidsvoorwaarden. De belangrijkste redenen daarvoor zijn volgens werkgevers de effecten op het toekomstige pensioen, de privé-situatie van de werknemer en de negatieve associaties die het woord demotie oproept (stap terug én lager salaris).

#### *Doel van dit artikel*

De komende jaren zullen mensen steeds langer door moeten werken door de verhoging van de AOW-leeftijd. In 2021 wordt de AOW-leeftijd 67 jaar, waarna hij verder stijgt met de toename van de levensverwachting. Daardoor zal de vraag of demotie betaald werk door ouderen bevordert steeds uitdrukkelijker opkomen. Dit artikel draagt bij aan een antwoord op die vraag door de gevolgen voor werknemers in kaart te brengen. Helpt een demotie de gezondheidsproblemen van werknemers te verminderen? Is het grootste voordeel van demotie een gunstige invloed op de gezondheid (Joynt, 1982)? Of zijn demoties juist nadelig voor de tevredenheid en motivatie van werknemers? We bespreken eerst de resultaten van eerder onderzoek op dit terrein, waaronder dat van onszelf: eerder, in 2005 en 2010, publiceerden we over de effecten van demotie op werknemers in Zorg en welzijn. De gegevens in dat onderzoek zijn inmiddels van

oudere datum, uit 1998-2005. Vervolgens toetsen we met recente gegevens (2004-2014) uit een landelijke steekproef die oudere resultaten en vullen we ze aan. Zijn de uitkomsten hetzelfde gebleven? Of zijn ze veranderd, nu werknemers weten dat ze pas later uit kunnen treden?

### Eerder onderzoek

In vroegere publicaties (Josten en Schalk, 2005; 2010) constateerden wij al dat er nauwelijks onderzoek is gedaan naar de effecten van demotie op werknemers. Dat is opmerkelijk. Demotie komt weliswaar niet zo vaak voor als andere type functieveranderingen, maar het is geen zeldzaam verschijnsel (Hall & Isabella, 1985). In de periode 2006-2014 was ongeveer 1% van de werknemers in de voorgaande twee jaar naar een lagere functie bij dezelfde werkgever gegaan, terwijl zo'n 5% naar een gelijkwaardige functie was gewisseld en 8% naar een hogere. Onder 50-plussers was het demotiepercentage in die periode eveneens 1% (bron: Arbeidsaanbodpanel 2006-2014). Toch is het aantal onderzoeken naar demotie beperkt, wellicht door de gevoeligheid van het onderwerp. Hieronder bespreken we eerst de – schaarse – studies naar de gevolgen voor gezondheid. Daarna volgen die naar tevredenheid. We behandelen zowel Nederlands als buitenlands onderzoek, en onderzoek alleen onder ouderen en onder ouderen en jongeren samen. De studies die tot dusverre zijn gedaan, wijzen erop dat demoties de gezondheid van mensen in het algemeen *niet* verbeteren. Sommige ervan laten geen verandering in klachten zien, andere juist een verslechtering. Uit ons eigen onderzoek (Josten en Schalk, 2005; 2010) bleek dat zowel ouderen als jongeren die een demotie zouden gaan meemaken, voorafgaand daaraan meer last hadden van gevoelens van uitputting dan anderen. De demotie verminderde de klachten bij beide groepen gemiddeld genomen niet. Hierop was één uitzondering: er was wel sprake van verbetering als de nieuwe functie lichamelijk minder zwaar was. In specifieke situaties lijken neerwaartse functieveranderingen dus wel gunstig voor de gezondheid te kunnen zijn.

Interessante resultaten zijn te verwachten van recent, nog niet gepubliceerd, Nederlands onderzoek van TNO. In 2010, 2011, 2012 en 2013 heeft een groot aantal 45-plussers (9.639) een uitgebreide vragenlijst ingevuld. Vergeer, Brouwer, Liebrechts & Ybema (in voorbereiding) stellen op basis van die gegevens dat de: “Effecten van demotie op de gezondheid (verslechtering) [.....] zijn niet eenduidig aangetoond, en zijn afhankelijk van de analysetechniek die wordt toegepast” (zoals geciteerd in (Geuskens et al. (2014, p. 10)).

In een Amerikaans onderzoek (O'Campo, Eaton en Muntaner, 2004) onder 659 werkende vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 53 jaar bleek dat vrouwen die de afgelopen 13 jaar een demotie hadden meegemaakt vaker een slechtere gezondheid hadden dan vrouwen zonder die ervaring. Het is echter niet bekend hoe de gezondheidstoestand van deze vrouwen was voor de demotie. We weten dus niet of de grotere gezondheidsklachten vooraf al aanwezig waren, dan wel juist door de demotie zijn ontstaan. Ander Amerikaans onderzoek laat zien dat de gevolgen van een demotie voor de geestelijke gezondheid soms dramatisch kunnen zijn. Stack

en Scourfield (2015) gebruikten gegevens van een Amerikaanse database (NMFBS), waarin “psychological autopsies” zijn opgenomen van een representatieve steekproef van overledenen in de Verenigde Staten. Getrainde interviewers verzamelden gegevens over de sociale, medische en psychologische achtergrond van de overledene bij mensen die hem of haar goed kenden. Bij de analyse van de gegevens van 13.897 overledenen, waaronder 1.169 zelfdodingen, bleek dat degenen die in het jaar voor overlijden een demotie hadden meegemaakt een 7,29 maal groter risico liepen om te overlijden door zelfdoding dan degenen die geen demotie hadden meegemaakt (gecontroleerd voor andere variabelen zoals depressie). Helaas bevat de studie geen informatie over de redenen voor de demotie en de mate van vrijwilligheid. Daardoor weten we niet of het hogere zelfdodingsrisico optrad bij demoties in het algemeen of bijvoorbeeld vooral bij gedwongen demoties vanwege slecht functioneren.

Analyse van gegevens van 975.057 Amerikaanse soldaten van alle leeftijdscategorieën die in de periode 2004 tot en met 2009 in dienst waren geweest liet ook zien dat degenen die in de voorgaande periode van twee jaar een demotie hadden gehad een significant grotere kans hadden op zelfdoding (Schoenbaum et al., 2014). Ook onder de 1.331 soldaten die overleden ten gevolge van een ongeval was het aantal dat een demotie had meegemaakt significant hoger (Lewandowski-Romps et al., 2014). Hierbij was gecontroleerd voor andere factoren, waaronder het hebben gekregen van een diagnose voor een geestelijke stoornis in het voorgaande jaar. Of de gevolgen bij legerpersoneel zonder meer door te trekken zijn naar demoties bij gewone werknemers, is echter niet zeker.

Studies naar de effecten op tevredenheid leverden tot dusverre telkens hetzelfde beeld op: de tevredenheid met het werk en de betrokkenheid van mensen daalt gemiddeld genomen bij demotie. Zo kromp in ons eigen, oudere, onderzoek de tevredenheid met de inhoud van het werk. Dat gebeurde net zo sterk onder ouderen ( $\geq 45$  jaar) als jongeren ( $< 45$  jaar). De tevredenheid nam ook af als mensen naar een lichamenlijk minder zware functie waren gegaan, wat hun gezondheidsklachten toch verminderde (zie hiervoor). Het plaatsen van werknemers in een functie die beter is voor hun gezondheid zorgt er dus niet per definitie voor dat ze tevreden zijn met de inhoud van zo'n functie (Josten & Schalk, 2010).

Ook ouder Nederlands onderzoek, van Groot en Maassen van den Brink (1998), onder 45-plussers, liet in meerderheid ongunstige resultaten zien. Volgens deze auteurs is een positief effect van demotie dat werknemers die een demotie hadden meegemaakt gemiddeld tevredener waren met hun beloning dan andere werknemers. Waarschijnlijk komt dit, doordat de meeste werknemers (63%) hetzelfde bleven verdienen ondanks de achteruitgang in functieniveau. Na een demotie waren werknemers echter gemiddeld duidelijk minder tevreden met de baan in het algemeen dan andere werknemers (Groot en Maassen van den Brink, 1998, p. 26). Ook waren zij minder tevreden met de inhoud van het werk, de werkbelasting, en de werkomstandigheden. De conclusie was dat demotie demotiveert (Groot, 1997). Uit het

hiervoor genoemde TNO-onderzoek valt waarschijnlijk dezelfde conclusie te trekken, want gemeld wordt dat de bevoegenheid van ouderen krimpt als zij een demotie hebben meegemaakt (Geuskens et al. 2014).

Ook buitenlands onderzoek naar tevredenheid bij demotie laat ongunstige effecten zien. Kalleberg en Mastekaasa doen verslag van een onderzoek onder 2910 Noorse werknemers die werden geïnterviewd in 1993. Een beperking van dit onderzoek is dat geen onderscheid is gemaakt tussen een neerwaartse functieverandering (demotie) en een horizontale functieverandering (op hetzelfde niveau). De voornaamste conclusie uit dit onderzoek is dat horizontale of neerwaartse mobiliteit binnen de organisatie negatieve effecten heeft op tevredenheid en betrokkenheid. Een interessante uitkomst van dit onderzoek is dat deze negatieve gevolgen niet toe te wijzen zijn aan veranderingen in beloning. Volgens Kalleberg en Mastekaasa (2001) wijst dit er op dat effecten van demotie en horizontale functiewijzigingen meer te maken hebben met de kwaliteit van de nieuwe functie of de werkomgeving dan met het salaris.

Een studie onder 83 Australische verpleegkundigen in allerlei leeftijdsklassen toonde dat verpleegkundigen die een neerwaartse functieverandering hadden meegemaakt negatiever waren over de kwaliteit van de zorg en zich minder met hun baan identificeerden dan verpleegkundigen zonder zo'n ervaring (Sargent, 2003). Een onderzoek in het Verenigd Koninkrijk (West, Nicholson & Rees, 1990), ten slotte, vond dat managers en professionals die in de afgelopen twee jaar naar een lagere functie waren gegaan daarna minder mogelijkheden voor groei ondervonden op het werk dan andere groepen werknemers. Ze waren niet positiever of negatiever over hun beloning. De gevolgen verschilden niet tussen oudere ( $\geq 50$  jaar) en jongere werknemers ( $< 50$  jaar).

De effecten van demotie op werknemers zijn volgens eerdere onderzoeken dus niet positief, enkele specifieke situaties daargelaten (bv. lichamelijk minder zwaar werk). De vormgeving van de demotie zou daar wel eens een belangrijke rol in kunnen hebben gespeeld. Was de demotie wel of niet de eigen keuze van de werknemer? Wat was de reden voor de demotie? Hoe is de organisatie met de demotie omgegaan? Zo suggereert recent onderzoek naar maatregelen voor oudere werknemers (Oude Mulders, Henkens en Schippers, 2015) dat demoties wellicht gunstiger uitpakken als organisaties ze op de juiste manier vormgeven. Naar mening van deze onderzoekers zouden bedrijven die demotie op een goede manier inzetten beter in staat zijn om de kosten en het productiviteitsniveau van oudere werknemers met elkaar in balans te houden. Daardoor zouden deze bedrijven beter in staat zijn om oudere werknemers te behouden, zelfs na hun (vervroegd) pensioen. Dit baseren de onderzoekers op hun bevinding dat organisaties die een breed scala aan HR praktijken gericht op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers gebruiken, waaronder demotie, ook meer bereid zijn om werknemers na de pensionering te laten doorwerken, zodat waardevolle kennis en ervaring van deze oudere werknemers van nut kan blijven voor de organisatie (Oude Mulders et al., 2015).

### *Onderzoeksvragen*

Dit artikel laat zien wat de gevolgen zijn van demoties voor werknemers en of de effecten verschillen naar gelang de reden voor deze loopbaanstap. Onze onderzoeksvragen zijn:

1. Wat zijn de vaakst genoemde redenen voor een demotie?
2. Wat zijn de gevolgen van een demotie voor de gevoelens van emotionele uitputting?
3. Wat zijn de gevolgen van een demotie voor de tevredenheid met de inhoud van het werk?
4. Zijn er verschillen in effecten tussen oudere en jongere werknemers?
5. Verschillen de effecten naar gelang de reden voor de demotie?

Op basis van de literatuur verwachten wij dat werknemers die een demotie meemaken daaraan voorafgaand vaak problemen hadden met de gezondheid. Wij verwachten dat deze problemen door de demotie verminderen, maar alleen als de demotie is ingezet om gezondheidsproblemen. De tevredenheid met de inhoud van het werk wordt waarschijnlijk echter minder, ook als de demotie is toegepast vanwege gezondheidsklachten.

### **Opzet van het onderzoek**

#### *Databestand*

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen gebruiken we een bestaande dataset: het Arbeidsaanbodpanel (AAP) van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Dit is een onderzoek naar werken en niet-werken onder mensen van 16-64 jaar. Het AAP is een panelonderzoek, wat betekent dat de deelnemers over de tijd worden gevolgd. Zij ontvangen iedere twee jaar, in de even jaren, een vragenlijst. Zo'n 70% van de respondenten doet bij een volgende meting weer mee. De deelnemers aan het AAP zijn, na herweging, qua leeftijd representatief voor de bevolking in die leeftijd 16-64 jaar (voor meer informatie, zie Vlasblom et al. (2015)). In de vragenlijst wordt onder meer gevraagd of iemands arbeidssituatie de afgelopen twee jaar is veranderd, en zo ja, wat de verandering inhoudt. Eén van de antwoordmogelijkheden daarbij is 'gewisseld naar een lagere functie bij dezelfde werkgever'. Hieruit kunnen we afleiden welke respondenten de afgelopen twee jaar een demotie hebben meegemaakt. We gaan na of de gevolgen van demotie verschillen tussen ouderen en jongeren. Een respondent valt in de categorie 'oudere' als hij/zij tenminste 50 jaar was ten tijde van de demotie. Jongere werknemers zijn personen van 30 tot en met 49 jaar. In ons eerdere onderzoek beschouwden we iedereen van 45 jaar en ouder nog als 'oudere werknemer', maar we hebben de leeftijdsgrens verhoogd vanwege het opschuiven van de uittredeleeftijd in de afgelopen jaren. We vergelijken de gedemoveerden met werknemers die eveneens bij dezelfde werkgever bleven, maar niet van functie zijn veranderd. Zo'n vergelijking maakt duidelijk of eventuele veranderingen in emotionele uitputting en tevredenheid specifiek zijn voor werknemers die een demotie hebben meegemaakt of dat er sprake is van een algemene tendens. Om een compleet beeld te krijgen van de gevolgen van

functieveranderingen laten we ook zien wat er gebeurt bij wisselingen naar functies op een hoger, respectievelijk gelijkwaardig niveau. Werknemers die naar een andere werkgever zijn vertrokken of zz-p'er zijn geworden, verwijderen we uit de analyses, omdat niet geregistreerd is of zij een hogere, lagere of gelijkwaardige baan kregen. We doen onze analyses op gegevens uit de jaargangen 2004 tot en met 2014. We selecteren alleen respondenten die minstens twee keer achtereen meededen, zodat we kunnen nagaan hoe groot de emotionele uitputting en tevredenheid waren voorafgaand aan de demotie, en of deze daarna veranderden. We knippen de gegevens van de respondenten op in tijdvakken van elk twee jaar. Zo levert een respondent die drie keer meedeed, in 2008, 2010 en 2012, twee waarnemingen op: één over de periode 2008-2010 en één over 2010-2012. Er zijn 92 gevallen van demotie in onze dataset, waarvan 38 onder oudere en 54 onder jongere respondenten. Bij de andere functieveranderingen (opwaarts, horizontaal) is het aantal waarnemingen beduidend groter (zie tabel 1). Dit komt doordat dat type mobiliteit veel gebruikelijker is (zie inleiding).

	Oudere respondenten (≥ 50 jaar)	Jongere respondenten (30-49 jaar)
Bij dezelfde werkgever gebleven waarvan:	3445	4696
- Geen functieverandering	3100	3890
- Naar hogere functie	112	465
- Naar gelijkwaardige functie	195	287
- Naar lagere functie	38	54

Tabel 1. Aantal waarnemingen, naar type functieverandering

#### *Redenen voor demotie*

De respondenten is gevraagd wat de belangrijkste reden was voor de wijziging in hun arbeidsmarktsituatie. Ze konden kiezen uit voorgegeven antwoorden, zoals 'gezondheid', 'vanwege reorganisatie' of zelf een antwoord invullen. Het gaat hier dus om redenen die door de respondenten zelf zijn genoemd, en niet door hun werkgevers.

#### *Effectmaten*

We onderzoeken de invloed van demoties op 1. gevoelens van emotionele uitputting; 2. tevredenheid met de inhoud van het werk.

(1). *Emotionele uitputting* is gemeten aan de hand van twee items van de subschaal voor emotionele uitputting uit de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS) (Schaufeli en van Dierendonck 2000): 'Ik voel me "opgebrand" door mijn werk' en 'Ik voel me vermoeid als ik opsta en er weer een werkdag voor me ligt' (Cronbachs alpha = ,82). In afwijking van de

UBOS zijn er vijf antwoordcategorieën gebruikt in plaats van zeven. (2). *Tevredenheid met de inhoud van het werk* is vastgesteld met drie vragen: 'Ik heb inhoudelijk leuk werk', 'Ik heb voldoende invloed op de inhoud van mijn werk' en 'Ik kan mij ontplooien / ontwikkelen in mijn werk' (Cronbachs alpha = ,73). Respondenten konden antwoorden op een vijfpunts-schaal die loopt van 'volstrekt oneens' tot 'volledig eens'.

### Analyses

We toetsen met behulp van regressie-analyses of werknemers met een demotie significant verschillen van andere werknemers in hun score op emotionele uitputting en tevredenheid met het werk. Daarbij is gecorrigeerd voor verschillen tussen de groepen in de volgende achtergrondkenmerken: percentage vrouwen, verdeling naar opleidingsniveau, percentage met een leidinggevende functie voorafgaand aan de functieverandering.

### Uitkomsten

#### *Demotie vaak ingegeven door gezondheidsproblemen of reorganisatie*

Tabel 2 laat eerst zien wat de vaakst genoemde redenen zijn voor demotie. Zowel oudere als jongere werknemers noemen vooral 'gezondheidsredenen' en 'vanwege reorganisatie'. Ouderen kruisten 'gezondheidsredenen' wel duidelijk vaker aan dan jongeren. Dat zal komen doordat ernstige gezondheidsproblemen vaak pas op latere leeftijd ontstaan. 'Onvoldoende functioneren' werd door beide groepen weinig gemeld. Of problemen met het functioneren inderdaad zelden aanleiding zijn voor demotie, of dat mensen niet zo snel zullen toegeven dat het de oorzaak was, is op grond van onze gegevens niet te zeggen.

	Oudere respondenten (≥ 50 jaar)			Jongere respondenten (30-49 jaar)		
	Opwaarts	Horizontaal	Neerwaarts	Opwaarts	Horizontaal	Neerwaarts
Gezondheidsredenen	0	11	32	1	4	20
Reorganisatie of sluiting bedrijfsonderdeel	11	32	32	10	29	25
Betere werksfeer	3	4	8	1	5	2
Onvoldoende functioneren	0	0	3	0	0	7
Interessanter werk	52	16	3	55	23	9
Veranderde omstandigheden thuis	0	1	0	1	4	7
Overige redenen	34	36	22	32	35	30

Tabel 2. Belangrijkste reden voor functieverandering, naar type functieverandering (in procenten)



*Demotie vermindert emotionele uitputting niet, maar verlaagt tevredenheid met inhoud werk wel*

De effecten van demotie blijken bij ouderen en jongeren grotendeels hetzelfde te zijn (zie tabel 3). Beide groepen hadden voorafgaand aan de demotie significant meer last van emotionele uitputting dan werknemers die niet van functie zouden veranderen. De demotie verminderde de gevoelens van uitputting vervolgens niet. De tevredenheid met de inhoud van het werk, daarentegen, daalde significant. De overgang naar een lagere functie bracht voor de betrokken werknemers gemiddeld genomen dus vooral nadelen met zich mee, net als in eerdere onderzoeken.

	Geen functie- verandering	Opwaarts	Horizontaal	Neerwaarts
Emotionele uitputting (1 = laag, 5 = hoog)				
- Oudere respondenten ( $\geq 50$ jaar)				
- Ervóór	2,1	2,2	2,2	2,6*
- Erna	2,2	2,1	2,3	2,4
- Verschil tussen vóór en na	0,1	-0,1	0,1	-0,2
- Jongere respondenten (30-49 jaar)				
- Ervóór	2,1	2,2	2,1	2,6**
- Erna	2,2	2,2	2,1	2,6**
- Verschil tussen vóór en na	0,1	0,0	-0,1*	0,1*
Tevredenheid met inhoud werk (1 = laag, 5 = hoog)				
- Oudere respondenten ( $\geq 50$ jaar)				
- Ervóór	3,8	3,9	3,7	3,6
- Erna	3,7	4,2***	3,6**	3,4*
- Verschil tussen vóór en na	0,0	0,2***	-0,1*	-0,2*
- Jongere respondenten (30-49 jaar)				
- Ervóór	3,8	3,9	3,8	3,7
- Erna	3,7	4,1***	3,8	3,2***
- Verschil tussen vóór en na	-0,1	0,2***	0,0*	-0,5***

*Tabel 3. Gemiddelden op emotionele uitputting en tevredenheid met inhoud werk, naar type functieverandering*

Er zijn regressie-analyses gedaan van emotionele uitputting en tevredenheid met inhoud werk (afhankelijke variabelen) op het type functieverandering (onafhankelijke variabele). Significante verschillen tussen opwaartse, horizontale en neerwaartse functieveranderingen enerzijds en 'geen functieverandering' anderzijds zijn aangegeven met: \* =  $p < ,05$ ; \*\* =  $p < ,01$ ; \*\*\* =  $p < ,001$ .

*Negatieve effect op tevredenheid mogelijk kleiner bij ouderen dan jongeren*

Wel lijkt het erop dat de tevredenheid met de inhoud van het werk minder sterk afnam bij ouderen dan jongeren (interactie leeftijdsklasse\*demotie:  $p = .057$ ; niet in tabel). Misschien komt dit doordat neerwaartse mobiliteit minder afwijkt van de loopbaanverwachtingen van 50-plussers dan 50-minners. In ons eerdere onderzoek (Josten & Schalk, 2010) waren er geen verschillen tussen ouderen (45-plussers) en jongeren (45-minners) in dit opzicht. Niet zeker is wat hier de oorzaak van is: de hogere leeftijdsgrens in dit onderzoek, andere bedrijfssectoren (toen: zorg en welzijn; nu: totale economie), of het feit dat werknemers weten dat ze tegenwoordig langer moeten doorwerken en een stap terug daardoor eerder acceptabel is. Opvallend is verder dat horizontale mobiliteit bij ouderen tot een lagere tevredenheid met het werk leidt en bij jongeren juist tot een, heel kleine, verbetering (interactie leeftijdsklasse\*demotie:  $p < .001$ ; niet in tabel). Waarschijnlijk ligt dit aan het feit dat de redenen voor horizontale mobiliteit anders zijn bij beide groepen (zie tabel 2). Bij ouderen is zo'n stap vaker dan bij jongeren ingegeven door een slechtere gezondheid, en minder vaak door de wens tot interessanter werk.

	Geen functie- verandering	Neerwaarts  Om gezond- heidsredenen	Vanwege reorganisatie
Emotionele uitputting (1 = laag, 5 = hoog)			
- Ervóór	2,1	3,0***	2,4
- Erna	2,2	2,9**	2,6
- Verschil tussen vóór en na	0,1	-0,1	0,2
Tevredenheid met inhoud werk (1 = laag, 5 = hoog)			
- Ervóór	3,8	3,7	3,5
- Erna	3,7	3,3*	3,2**
- Verschil tussen vóór en na	-0,1	-0,4**	-0,3**

*Tabel 4. Gemiddelden op emotionele uitputting en tevredenheid met inhoud werk, naar reden voor de demotie*

*Er zijn regressie-analyses gedaan van emotionele uitputting en tevredenheid met inhoud werk (afhankelijke variabelen) op het type functieverandering (onafhankelijke variabele). Significante verschillen tussen opwaartse, horizontale en neerwaartse functieveranderingen enerzijds en 'geen functieverandering' anderzijds zijn aangeduid met: \* =  $p < ,05$ ; \*\* =  $p < ,01$ ; \*\*\* =  $p < ,001$ .*

*Geen verschil in uitkomsten naar gelang de reden voor demotie*

Tabel 4 laat zien of de effecten afhingen van de reden voor de demotie. Vanwege het kleine aantal respondenten kon dit alleen voor ouderen en jongeren samen worden nagegaan. Zoals te verwachten, was de emotionele uitputting vooraf het grootst onder degenen die vanwege gezondheidsredenen naar een lagere functie wisselden (22 waarnemingen). Onder degenen die door een reorganisatie op een lager niveau gingen werken, was de emotionele uitputting van tevoren niet significant verhoogd (26 waarnemingen). Maar ook in de groep met gezondheidsproblemen daalden de gevoelens van uitputting vervolgens niet. Helaas is het aantal waarnemingen te klein om te toetsen of ze op langere termijn uiteindelijk wel afnamen. De tevredenheid met de inhoud van het werk kromp in beide groepen even sterk. De effecten op tevredenheid verschilden dus evenmin naar gelang de reden voor de demotie.

**Conclusies**

In de discussie over hoe langer doorwerken vergemakkelijkt kan worden, valt vaak het woord 'demotie'. Zo'n neerwaartse functiestap zou voor zowel oudere werknemers als hun werkgevers interessant kunnen zijn. Als ouderen gemakkelijker naar een lagere, minder belastende functie kunnen gaan, is langer doorwerken wellicht beter vol te houden. Als hun salaris dan navenant daalt, zou deze optie voor hun werkgevers ook financieel aantrekkelijk zijn. Ook voor jongeren zou een lagere, minder belastende functie soms een optie kunnen zijn om het werk beter aan te kunnen. Onderzoek liet tot dusverre echter vooral ongunstige effecten van demotie op werknemers zien. Eventuele gezondheidsklachten verminderden niet, gemiddeld genomen, en de tevredenheid en motivatie van werknemers nam af. De resultaten van het hier gepresenteerde, recentere, onderzoek sluiten daarbij aan. Werknemers – jong en oud – die een demotie gingen meemaken, hadden vooraf grotere gevoelens van uitputting dan anderen, en dit verbeterde vervolgens niet. Hun tevredenheid met de inhoud van het werk, daarentegen, daalde wel. De nadelen lijken in het algemeen dus te overheersen. Wellicht ligt dat aan het feit dat de demotie in veel gevallen niet vrijwillig zal zijn geweest. Zo zal ze waarschijnlijk niet de eigen keuze zijn geweest bij respondenten die een lagere functie kregen vanwege een reorganisatie. Ook nu werknemers weten dat zij langer dan vroeger moeten doorwerken, ervaren zij een – al dan niet gedwongen – neerwaartse functieverandering dus nog steeds als onaangenaam. Wel kromp de tevredenheid met het werk minder sterk onder 50-plussers dan 50-minners met een demotie. Dat zou er op kunnen duiden dat demotie toch iets acceptabeler is tegen het einde van de loopbaan. Bij een derde van de oudere en een vijfde van de jongere werknemers met een demotie was deze ingegeven door 'gezondheidsredenen'. Maar ook in deze groep leverde een neerwaartse functieverandering geen gezondheidsverbetering op. De effecten op tevredenheid waren net zo negatief als bij andere gedemoveerden. Stel dat neerwaartse functieveranderingen de komende jaren gebruikelijker worden in de laatste fase van de carrière. Zou de tevredenheid van ouderen in dat geval niet of minder slinken bij demotie? Dat hangt af

van waar de ontevredenheid nou precies door komt. Als de belangrijkste oorzaak is geen aantrekkelijk werk in de lagere functie, helpt een grotere gangbaarheid van demoties waarschijnlijk niet. Als de ontevredenheid vooral voortvloeit uit een lager aanzien bij anderen, dan helpt een grotere verspreiding van demoties waarschijnlijk wel, omdat de negatieve bijklank van dit type functieveranderingen dan kleiner wordt. Helaas weten we niet waar de daling in tevredenheid hoofdzakelijk aan ligt.

Wat betekenen deze uitkomsten nu voor het HRM-beleid van werkgevers? Kunnen demoties wel of niet helpen langer doorwerken te vergemakkelijken? Het lijkt erop dat ze voor veel werknemers geen geschikt instrument zijn. In individuele situaties kunnen ze echter wel zinvol, en in sommige gevallen misschien zelfs wel onvermijdelijk zijn. Belangrijke aandachtspunten in het kader van HR-beleid zijn de inhoud van de lagere functie, en het procesverloop voor, tijdens en na de demotie. Ook is het belangrijk wie het initiatief neemt: wil de werknemer zelf een stap terug doen of wil de werkgever dat de werknemer een lagere functie aanvaardt? Uit dit onderzoek blijkt dat de tevredenheid met het werk na de demotie is afgenomen. Dat wijst er op dat de lagere functie als minder aantrekkelijk wordt ervaren. Het is dan ook aan te raden om een gedemoveerde werknemer de mogelijkheid te bieden om de functie in te vullen op een manier die voor hem deze functie toch aantrekkelijk houdt. Mogelijkheden bieden voor job crafting, meer flexibiliteit, eigen initiatief toestaan kunnen hier mogelijk soelaas bieden. De nieuwe baan moet passen bij wat de werknemer goed kan en waarin hij anderen kan aanvullen. Verder is het proces rond de demotie sterk bepalend voor de uitkomsten (Jongsma, 2014). De communicatie met de werknemer dient zorgvuldig plaats te vinden en ruimte te bieden voor verwerking en het bieden van een nieuw perspectief. Ook na een demotie moeten persoonlijke groei en ontwikkeling mogelijk blijven. Dat een functie lichter is, wil nog niet zeggen dat deze niet uitdagend hoeft te zijn. Dit perspectief bieden is een belangrijk onderdeel van de communicatie. Ten slotte is het belangrijk de werknemer ook na de demotie te blijven volgen. Hierbij is ook aandacht voor de context nodig, met name waar het gaat om het aanzien van de werknemer na de demotie. Kortom: wil demotie een geslaagd HR-instrument worden, dan is er nog veel werk aan de winkel voor HR-medewerkers! Maatwerk leveren is daarbij van belang.

---

 SUMMARY

**What are the effects of demotion? An update of research**

Demotion is increasingly perceived as a useful HRM practice, especially as one that may help older workers continue working. If employees with health or performance problems are demoted to a lower-level, supposedly less demanding, position, they might continue working for a longer period of time than when they would have remained in the same position. This article summarizes the results of studies on the effects of a demotion on employees and presents the outcomes of recent research in The Netherlands on this issue. Demotion is shown not to reduce feelings of exhaustion among both older and younger employees. Job satisfaction, however, decreases after a demotion. Demotions therefore do not seem to have the effects that policy makers aim for. In individual cases, however, demotion may be a good solution.

---

**Literatuur**

- Boerlijst, J., van der Heijden, B. & van Assen, A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Bouman, M. (2015). Bij hogere AOW-leeftijd hoort doorbreken van taboe op demotie. *FD*, 11 april 2015. Verkregen op 11-1-2016 van <http://fd.nl/economie-politiek/1099910/bij-hogere-aow-leeftijd-hoort-doorbreken-van-taboe-op-demotie>.
- van Dalen, H.P., Henkens, K. & Schippers, J. (2010). How do employers cope with an ageing workforce? Views from employers and employees. *Demographic Research*, 22, 1015-1036. Verkregen op 11-1-2016 van <http://demographic-research.org/volumes/vol22/32/22-32.pdf>.
- van Dalen, H., Henkens, K., Conen, W. & Schippers, J. (2012). *Dilemma's rond langer doorwerken. Europese werkgevers aan het woord*. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- van Dalen, H.P. & K. Henkens (2015). *Is demotie echt een taboe? Oudere werknemers aan het woord*. Verkregen op 5-1-2016 van [www.mejudice.nl/artikelen/detail/is-demotie-echt-een-taboe-oudere-werknemers-aan-het-woord](http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/is-demotie-echt-een-taboe-oudere-werknemers-aan-het-woord).
- van Echtelt, P., Schellingerhout, R., & de Voogd-Hamelink, M. (2015). *Vraag naar arbeid 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Euwals, R. & van Vuuren, D. (2009). *Flexibel beloningsstelsel verbetert positie oudere werknemer*. Verkregen op 5-1-2016 van [www.mejudice.nl/artikelen/detail/flexibel-beloningsstelsel-verbetert-positie-oudere-werknemer](http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/flexibel-beloningsstelsel-verbetert-positie-oudere-werknemer).
- Groot, W. (1997). Demotie demotiveert. *Economisch Statistische Berichten*, 82(4126), 820-822.
- Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (1998). De positie van ouderen op de arbeidsmarkt. *Opleiding en Ontwikkeling*, 11, 21-27.

- Geuskens, G., van den Heuvel, S., de Wind, A., Leijten, F. & van der Meer, L. (2014). Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM): Overzicht van de resultaten. Leiden: TNO.
- Hall, D.T. & Isabella, L.A. (1985) Downward movement and career development. *Organizational Dynamics*, 14, 5-23.
- Jacobs, B. (2007). Loon naar werk. *De Groene Amsterdammer*, 131(1), 9.
- Jongsma, R. (2014). *Demotie. Het laatste taboe doorbroken*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Josten, E. J. C. & Schalk, R. (2005). Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn. *Gedrag en Organisatie*, 18(1), 21-31.
- Josten, E. J. C. & Schalk, R. (2010). The effects of demotion on older and younger employees. *Personnel Review*, 39(2), 195-209.
- Joynt, P. (1982). Decruitment: A new personnel function. *International Studies of Management and Organization*, 3, 43.
- Kalleberg, A.L. & Mastekaasa, A. (2011). Satisfied Movers, Committed Stayers. The Impact of Job Mobility on Work Attitudes in Norway. *Work and Occupations*, 28(2), 183-209.
- Kerkhoff, W. (1993). *De oudere werknemer: strategisch veertig-plus-beleid*. Deventer: Kluwer.
- Klijnsen, H. (2015). Demotie is soms juist een zegen. *Elsevier*, 20 juni 2015, 68-69.
- Lewandowski-Romps, L., Peterson, C., Berglund, P.A, Collins, S., Cox, K., Hauret, K., Jones, B., Kessler, R.C., Mitchell, C., Park, N., Schoenbaum, M., Stein, M.B., Ursano, R.J. & Heeringa, S.G. (2014). Risk Factors for Accident Death in the U.S. Army, 2004-2009. *American Journal of Preventive Medicine*, 47(6), 745-753. <http://dx.doi.org/10.1016/j.amepre.2014.07.052>.
- Ministerie van SZW (1997). *Sociale Nota 1998*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- O'Campo, P., Eaton, W.W. & Muntaner C. (2004). Labor market experience, work organization, gender inequalities and health status: results from a prospective analysis of US employed women. *Social Science & Medicine*, 58, 585-594.
- Paauwe, J. (2015). Van promotie naar almotie. *P en O actueel, januari en februari 2015*. Verkregen op 11-1-2016 van [www.tias.edu/kennisgebieden/detail/hrm/detail/van-promotie-naar-almotie](http://www.tias.edu/kennisgebieden/detail/hrm/detail/van-promotie-naar-almotie).
- Raad voor Volksgezondheid en Zorg (2015). *Doorwerken en gezondheid*. Den Haag: RVZ.
- Sargent, L. (2003). Effects of a downward status transition on perception of career success, role performance and job identification. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 114-120.
- Schaufeli, W & van Dierendonck, D. (2000). *UBOS. Utrechtse Burnout Schaal. Handleiding*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Schippers, J.J. (1998). Demotie, beloning en productiviteit. *Sociaal Maandblad Arbeid*, 53(1), 13-18.
- Schoenbaum, M., Kessler, R.C., Gilman, S.E., Colpe, L.J., Heeringa, S.G., Stein, M.B., Ursano, R.J. & Cox, K.L. (2014). Predictors of Suicide and Accident

- Death in the Army Study to Assess Risk and Resilience in Servicemembers (Army STARRS). Results From the Army Study to Assess Risk and Resilience in Servicemembers (Army STARRS). *JAMA Psychiatry*, 71(5), 493-503. doi:10.1001/jamapsychiatry.2013.4417.
- Sprague, R.L. (1984). The high cost of personal transitions. *Training and Development Journal*, 38, 61-63.
- Stack, S. & Scourfield, J. (2015). Recency of divorce, depression, and suicide risk. *Journal of Family Issues*, 36(6), 695-715. DOI: 10.1177/0192513X13494824.
- Thijssen, J. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief: opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- van der Spek, H., Sylva, H. & van Dam, J. (2015). *De functie van HR. Performa's onderzoek HR-trends 2015-2016. Deel 1*. Utrecht: Performa en Berenschot.
- Verheyen, T. & Vermeir, B. (2011). *Remotie. Een stap terug is een stap vooruit*. Mechele: Wolters Kluwer.
- Vergeer, R., Brouwer, P., Liebregts, W.J., Ybema, J.F. (submitted). Estimating the Effects of Demotion on Sustainable Employability – the impact of modelling unobserved individual heterogeneity. Submitted.
- Vlasblom, J.D., van Echtelt, P. & de Voogd-Hamelink, M. (2015). *Aanbod van arbeid 2014. Arbeidsdeelname, flexibilisering en duurzame inzetbaarheid*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Walstra, E. (2015). Demotie heeft imago probleem. *Binnenlands Bestuur*, 29 mei 2015. Verkregen op 6-1-2016 van [www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/achtergrond/achtergrond/demotie-heeft-imago-probleem.9497918.lynkx](http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/achtergrond/achtergrond/demotie-heeft-imago-probleem.9497918.lynkx).
- West, M., Nicholson, N. & Rees, A. (1990). The outcomes of downward managerial mobility. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 119-134.
- Wetenschappelijk Instituut voor het CDA & het Wilfried Martens Centre for European Studies (2015). *Bloei & Groei. Een Christendemocratische visie op het verdienvermogen van Nederland*. Den Haag: Wetenschappelijk Instituut voor het CDA.