



Ministerie van Infrastructuur en Milieu



hoogendoorn

Inzetbaar blijven door demotie

Afstudeeronderzoek

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding: Bestuurskunde
Specialisatie: Management van Human Resource en Verandering
Stage coördinator: Mevr. dr. B. Vermeeren
Tweede lezer: Dhr. dr. V.M.F. Homburg
Bedrijfsbegeleiders: Mevr. I. Groenendijk
Dhr. D.L.J. Kerklaan

Auteur: Dhr. E.J. Wassink
Studentnummer: 419270
Datum: 24 juli 2016





Inzetbaar blijven door demotie

Afstudeeronderzoek

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit: Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding: Bestuurskunde
Specialisatie: Management van Human Resource en Verandering

Auteur: Dhr. E.J. (Evert) Wassink
Studentnummer: 419270
Scriptiebegeleider: Mevr. dr. B. (Brenda) Vermeeren
Tweede lezer: Dhr. dr. V.M.F. (Vincent) Homburg
Bedrijfsbegeleiders: Mevr. I. (Iris) Groenendijk
Dhr. D.L.J. (Dennis) Kerklaan

Plaats en datum: Rotterdam, 24 juli 2016
Opdrachtgever: Hoogendoorn Automatisering B.V.
Ministerie van Infrastructuur en Milieu



VOORWOORD

Mijn studiepad was tot juli 2009 helemaal uitgestippeld. Na het vwo zou ik naar de universiteit gaan om Accountancy te volgen. Helaas ging het in het vijfde jaar van het vwo mis en had ik twee keuzes: het jaar overdoen of een stapje terug naar de havo en daar afstuderen. Na lang wikken en wegen besloot ik de havo af te ronden, om daarna de stap te maken naar het hbo in plaats van direct naar de universiteit. Veel mensen verklaarden mij voor gek. “Via het vwo naar de universiteit, dat is de beste route” werd door een docente gezegd. Tot op de dag van vandaag ben ik enorm blij met de keuze die ik toen gemaakt heb. Door deze demotie in mijn schoolcarrière ben ik uiteindelijk toch op het punt waar ik wilde belanden, maar met meer ervaring en kennis. Via de hbo-opleiding Bedrijfskunde MER en de pre-master Bestuurskunde ben ik uiteindelijk dit jaar begonnen aan de master Management van Human Resource en Verandering. Deze scriptie is het sluitstuk van ruim twintig jaar school en studie. Het studentenleven zit er bijna op, het is tijd voor een nieuw hoofdstuk in mijn leven. Door de mogelijkheden die ik ervaren heb, van een stap terug doen om weer goed te kunnen presteren, ben ik geïnteresseerd geraakt in het onderwerp demotie. Dit is een van de redenen waarom ik besloten heb over dit onderwerp mijn afstudeerscriptie te schrijven.

Vanuit IenM wil ik Dennis Kerklaan en Marjan Heitman bedanken voor hun begeleiding, kritische blik en de mogelijkheid om in de overheidswereld rond te kijken. Vanuit Hoogendoorn dank ik Iris Groenendijk voor haar enthousiaste begeleiding op dit onderwerp en de geboden vrijheid dat zeer positief heeft bijgedragen aan het schrijfproces. Daarnaast wil ik alle medewerkers bedanken die hun medewerking hebben verleend door het geven van interviews en het verstrekken van informatie. De gesprekken die ik heb mogen voeren met hen hebben niet alleen bijgedragen aan datavorming voor het onderzoek, maar gaf ook een interessant inzicht door zoveel diverse meningen over het onderwerp.

Vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam wil ik Brenda Vermeeren bedanken voor haar deskundige en prettige manier van begeleiding en snelle beantwoording van vragen. Tevens een bedankje voor mijn scriptiekring (Lise, Denise, Salwa en Carlijn), die constant hebben mee gelezen.

Tot slot een zeer speciale dank voor Martin van Gogh, algemeen directeur van Hoogendoorn. Sinds februari 2014 heb ik de mogelijkheid gehad om (via twee afstudeerstages, een vakantiebaan en een bijbaan) werk en studie te kunnen combineren in deze organisatie. Het vertrouwen, de vrijheid en coaching hebben altijd zeer stimulerend gewerkt. Daarom ben ik zeer blij dat ik per 1 augustus een nieuwe uitdaging bij deze fantastische werkgever aan mag gaan.

U als lezer wens ik veel plezier bij het lezen van deze scriptie.

Evert Wassink

Rotterdam, juli 2016

MANAGEMENTSAMENVATTING

Aanleiding

Duurzame inzetbaarheid is een onderwerp dat in steeds meer organisaties een plek in neemt op de agenda (Diekman, 2015). Diverse organisaties kijken naar de mogelijkheden om dit in het personeelsbeleid vorm te geven. Hoogendoorn Automatisering B.V., een privaat industrieel automatiseringsbedrijf uit Vlaardingen en het publieke ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM), zijn twee van dit soort organisaties. Specifiek gezien willen beide organisaties onderzoek naar de mogelijkheden van demotie, om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. Een aanleiding hiervoor vanuit IenM is de brief *Mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstige Rijksoverheid* die is opgesteld door minister Blok, waarin wordt gezocht naar mogelijkheden van onder meer demotie. Hoogendoorn wil toekomstbestendig blijven, door het personeel in elke levensfase duurzaam inzetbaar te houden. Op grond van voorgaand onderzoek is voorgesteld om te bekijken hoe demotie daaraan kan bijdragen.

De hoofdvraag van het onderzoek is:

Welke invloed hebben de levensfasen van medewerkers en de sector (Hoogendoorn Automatisering B.V. - privaat en het ministerie van Infrastructuur en Milieu – publiek) op de veranderbereidheid tot demotie om tot een gezonder, langer en duurzamer inzetbaar personeelsbestand te komen?

Aan de hand van wetenschappelijke literatuur over demotie, duurzame inzetbaarheid, levensfasen, sector en veranderbereidheid is het theoretisch kader opgesteld. Met name de theorie van Metselaar et al. (2011) over veranderbereidheid is gebruikt als onderdeel voor de vorming van het conceptueel model en de vraagstelling.

Methodologische verantwoording

Het onderzoek is kwalitatief vormgegeven, door het houden van 20 semigestructureerde interviews. Middels deze één-op-één gesprekken is meer diepgaande informatie te verkrijgen. Door twee verschillende organisaties te onderzoeken is een casestudy uitgevoerd. Waarbij het onderscheid is gemaakt tussen een publieke en private organisatie. Per case zijn de respondenten benaderd op basis van hun huidige levensfase. In de uitnodiging naar de respondenten is echter niet gemeld dat zij uitgekozen zijn op basis van hun betreffende levensfase. Op die manier is geprobeerd hen niet in een bepaalde (leeftijds)rol te plaatsen. Bij beide organisaties zijn tien interviews gehouden. De gesprekken zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen op band, om ze later te kunnen transcriberen. Deze transcripties zijn omgezet in codes, wat de invulling heeft gegeven voor de resultaten en analyses.

Conclusies

Op grond van de interviews, blijkt dat zowel de levensfasen als de sector een specifieke invloed hebben op de veranderbereidheid tot demotie. Op de subonderdelen van *willen veranderen* en *kunnen veranderen* is beperkt een invloed te vinden. Op het gebied van *moeten veranderen* is wel duidelijk de invloed van levensfasen en sector te vinden. De sector heeft invloed op de *interne druk* bij *moeten veranderen*. Binnen IenM spelen zaken als de brief van minister Blok, taakstellingen en vlootschouwen mee om tot beleid te komen voor demotie. Binnen Hoogendoorn wordt eerder gekeken naar individuele gevallen op het gebied van disfunctioneren. Op het gebied van levensfasen is een link te zien met *externe druk* bij *moeten veranderen*. Zaken als mantelzorg, ziekte of ouderschapsverlof hangen samen met bepaalde



levensfasen. Bij een bepaalde levensfase kan een reden horen, om vanuit *externe druk* over te gaan tot demotie. Vanuit de interviews komt naar voren dat de redenen voor *interne druk* of *externe noodzaak* een insteek vormen voor vrijwillige of gedwongen demotie. Wat vooral duidelijk is, de persoonlijke omstandigheden van een medewerker spelen een belangrijke rol bij de veranderbereidheid om tot demotie te komen. Moet een medewerker door een *externe noodzaak* over gaan tot demotie en hij wil daardoor veranderen, omdat hij daar meerwaarde in ziet, dan helpt dit. Kan hij ook veranderen door de juiste aansturing, informatievoorziening en beheersing van het proces, dan slaagt een demotie. De sector en levensfase van een medewerker hebben daar invloed op.

Aanbevelingen

1. Het woord demotie vermijden

Er is veel negatieve associatie met het woord demotie. Aangezien medewerkers wel achter het concept van demotie staan, wordt aangeraden om het woord te vermijden. In plaats daarvan wordt geadviseerd om het concept te gebruiken onder de noemer duurzame inzetbaarheid.

2. Aanpak demotietraject

Demotie werkt alleen als de medewerker er zelf mee komt. Of als de medewerker na diverse gesprekken met zijn of haar manager en eventueel HR er daadwerkelijk van overtuigd is dat een demotie meerwaarde heeft. De manager heeft een zeer belangrijke rol in deze gesprekken. De aansturing moet overeenkomen met de gewenste betrokkenheid die de medewerkers verlangen om te komen tot een succesvol demotietraject. Voor HR ligt er een taak om de manager te begeleiden bij het voeren van zulke gesprekken.

3. Koppelen oudere en jongere medewerkers

Door medewerkers uit diverse levensfasen aan elkaar te koppelen blijft kennis en ervaring behouden voor de organisatie. Jongere medewerkers 'landen' beter in de organisatie, omdat zij een mentor hebben die hen begeleidt. De medewerkers leren ook van elkaar, de jongeren helpen de ouderen op het gebied van nieuwe technieken en ontwikkelingen. De oudere medewerkers krijgen door deze coachende rol een nieuwe elan in hun werk, wat kan bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid.

4. Invulling Mobiliteitsbrief van minister Blok

Een specifieke aanbeveling voor IenM is om invulling te geven aan de Mobiliteitsbrief. Deze brief heeft tot doel om een toekomstbestendige Rijksoverheid te vormen, mogelijk door het toepassen van demotie. Uit de interviews is naar voren gekomen dat men, na goed overleg, in geval van demotie een gefaseerde salarisverlaging wil ontvangen. Medewerkers gaan met opbouw van pensioen en salaris naar een lagere schaal. Gedurende een aantal jaar wordt echter een toelage verstrekt om de verlaging in het maandsalaris gefaseerd door te voeren. Op die manier wordt iemand niet tegelijk in functie en salaris teruggeplaatst, maar verloopt dit geleidelijk.

5. Toepassen van strategische personeelsplanning

Binnen Hoogendoorn is het aan te raden om de vorm van strategische personeelsplanning uit de publieke sector over te nemen. HR moet voor een periodieke controle op het personeelsbestand jaarlijks in overleg met de managers treden. Sleutelposities en eventuele knelpunten worden sneller gevonden. Dan kan eerder worden ingegrepen en kunnen cruciale posities breder bezet worden, om de continuïteit van de organisatie te bevorderen.



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
MANAGEMENTSAMENVATTING	4
1. INLEIDING	10
1.1 AANLEIDING	10
1.2 PROBLEEMANALYSE	12
1.3 PROBLEEMSTELLING	12
1.3.1 DOELSTELLING	12
1.3.2 VRAAGSTELLING	13
1.4 RELEVANTIE	13
1.4.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	13
1.4.2 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	14
1.5 LEESWIJZER	14
2. CASUSBESCHRIJVING	15
2.1 INLEIDING	15
2.2 HOOGENDOORN AUTOMATISERING B.V.	15
2.2.1 INDUSTRIE	15
2.2.2 TUINBOUW	15
2.2.3 CORPORATE	16
2.2.4 HOOGENDOORN FILOSOFIE	16
2.2.5 HUIDIGE TOEPASSING DEMOTIE	17
2.3 MINISTERIE VAN INFRASTRUCTUUR EN MILIEU (IENM)	17
2.3.1 BESTUURSKERN	17
2.3.2 ANDERE ORGANISATIEONDERDELEN	18
2.3.3 MISSIE, VISIE	18
2.3.4 HUIDIGE TOEPASSING DEMOTIE	19
3. THEORETISCH KADER	20
3.1 INLEIDING	20
3.2 DEMOTIE	20
3.2.1 VORMEN VAN DEMOTIE	21
3.2.2 REDENEN VOOR DEMOTIE	22
3.3 VERANDERBEREIDHEID	24
3.3.1 DINAMO-MODEL	24
3.3.2 HYPOTHESEN	25
3.4 LEVENSFASEN	26
3.4.1 WERKKENMERKEN	27



3.4.2	GENERATIES	28
3.4.3	VERDELING LEVENSFASEN EN GENERATIES	30
3.4.4	HYPOTHESEN.....	30
3.5	SECTOR.....	31
3.5.1	PUBLICNESS EN ORGANISATIEOMGEVING.....	31
3.5.2	PUBLICNESS EN ORGANISATIEDOELEN.....	32
3.5.3	PUBLICNESS EN ORGANISATIESTRUCTUREN	32
3.5.4	PUBLICNESS EN LEIDINGGEVENDE WAARDEN	33
3.5.5	HYPOTHESEN.....	33
3.6	CONCEPTUEEL MODEL	34
3.6.1	VARIABELEN.....	34
3.6.2	HYPOTHESEN.....	35
4.	<u>METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING.....</u>	<u>37</u>
4.1	INLEIDING.....	37
4.2	DEFINIËRING.....	37
4.3	OPERATIONALISERING	38
4.3.1	ONAFHANKELIJKE VARIABELEN	38
4.3.2	MEDIËRENDE VARIABELEN.....	38
4.3.3	AFHANKELIJKE VARIABELE	38
4.3.4	UITGEWERKTE OPERATIONALISERING.....	38
4.4	KWALITATIEF ONDERZOEK.....	40
4.4.1	VERGELIJKENDE CASESTUDY	40
4.4.2	DATAVERZAMELING	41
4.4.3	DATA-ANALYSE.....	41
4.4.4	ONDERZOEKSGROEP EN SELECTIE	41
4.4.5	OVERIGE INTERVIEWS.....	42
4.5	BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	43
5.	<u>RESULTATEN</u>	<u>45</u>
5.1	INLEIDING.....	45
5.2	DEMOTIE EN DUURZAME INZETBAARHEID	45
5.2.1	DEMOTIE	45
5.2.2	DUURZAME INZETBAARHEID	47
5.2.3	DEMOTIE ALS ONDERDEEL VAN DUURZAME INZETBAARHEID	49
5.3	WILLEN VERANDEREN.....	50
5.3.1	BETROKKENHEID.....	50
5.3.2	MEERWAARDE	50
5.3.3	EMOTIES.....	51
5.3.4	GEVOLGEN VOOR HET WERK.....	51
5.4	MOETEN VERANDEREN.....	52
5.4.1	INTERNE DRUK.....	52
5.4.2	EXTERNE NOODZAAK	52
5.5	KUNNEN VERANDEREN	53



5.5.1	OVERDRACHT KENNIS EN ERVARING.....	53
5.5.2	AANSTURING	53
5.5.3	INFORMATIEVOORZIENING	54
5.5.4	VERANDERVERMOGEN.....	54
5.5.5	BEHEERSBAARHEID.....	55
5.5.6	TIMING	55
5.5.7	COMPLEXITEIT	56
5.6	VERANDERBEREIDHEID	56
5.6.1	VRIJWILLIG	57
5.6.2	GEDWONGEN.....	58
5.7	TOEPASSING.....	59
6.	<u>ANALYSE.....</u>	<u>62</u>
6.1	INLEIDING.....	62
6.2	DEMOTIE EN DUURZAME INZETBAARHEID	62
6.2.1	DEMOTIE.....	62
6.2.2	DUURZAME INZETBAARHEID	62
6.2.3	DEMOTIE ALS ONDERDEEL VAN DUURZAME INZETBAARHEID	63
6.3	VERANDERBEREIDHEID	63
6.3.1	HYPOTHESE 1.....	63
6.3.2	HYPOTHESE 2.....	64
6.3.3	HYPOTHESE 3.....	65
6.4	LEVENSFASEN.....	66
6.4.1	HYPOTHESE 4.....	67
6.4.2	HYPOTHESE 5A	67
6.4.3	HYPOTHESE 5B	68
6.4.4	HYPOTHESE 5C	68
6.5	SECTOR.....	68
6.5.1	HYPOTHESE 6.....	70
6.5.2	HYPOTHESE 7A	70
6.5.3	HYPOTHESE 7B	70
6.5.4	HYPOTHESE 7C	70
6.6	OVERZICHT BEANTWOORDING HYPOTHESEN	72
7.	<u>CONCLUSIE.....</u>	<u>73</u>
7.1	INLEIDING.....	73
7.2	CONCLUSIES.....	73
7.2.1	DEELVRAGEN.....	73
7.2.2	HOOFDVRAAG.....	78
7.3	AANBEVELINGEN.....	79
7.3.1	ALGEMEEN	79
7.3.2	IENM.....	80
7.3.3	HOOGENDOORN	80
7.4	DISCUSSIE.....	81



7.4.1	IMPLICATIES	81
7.4.2	BEPERKINGEN	81
7.4.3	SUGGESTIE VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	82
<u>LITERATUURLIJST</u>		84
<u>BIJLAGEN.....</u>		90
<u>BIJLAGE 1: ORGANOGRAM HOOGENDOORN.....</u>		91
<u>BIJLAGE 2: ORGANOGRAM IENM.....</u>		92
<u>BIJLAGE 3: OVERZICHT GEBRUIKTE FIGUREN EN TABELLEN</u>		93
GEBRUIKTE FIGUREN		93
GEBRUIKTE TABELLEN		93
<u>BIJLAGE 4: TOPICLIJST</u>		94
<u>BIJLAGE 5: MAIL HOOGENDOORN</u>		95
<u>BIJLAGE 6: MAIL IENM</u>		96
<u>BIJLAGE 7: CODERINGSSHEMA.....</u>		97

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

‘De juiste persoon op de juiste plaats’ en ‘een leven lang leren’ zijn typische uitspraken die samenhangen met Human Resource Management. Deze soms wat holle termen krijgen pas daadwerkelijk een invulling als ze worden toegepast op een actueel onderwerp. Eén van de onderwerpen die de afgelopen jaren een meer prominente plek op de HR-agenda inneemt is duurzame inzetbaarheid (Diekman, 2015). Steeds meer organisaties zijn bezig om zowel bij jongere medewerkers (Akkermans et al., 2015:232) als bij oudere medewerkers (Fleischmann et al., 2015:273) mogelijkheden van duurzame inzetbaarheid vorm te geven. Enkele organisaties zijn al zo ver dat zij daadwerkelijk bezig zijn met het invullen van beleid voor duurzaam inzetbare medewerkers. Hoogendoorn Automatisering B.V. (hierna Hoogendoorn) uit Vlaardingen en het ministerie van Infrastructuur en Milieu (hierna IenM) te 's-Gravenhage zijn hier voorbeelden van. Deze organisaties zijn al langere tijd bezig om beleid te maken rondom duurzame inzetbaarheid. Momenteel ligt bij beide organisaties het idee om demotie allereerst te (laten) onderzoeken als mogelijk deel voor aanvulling van duurzame inzetbaarheid bij medewerkers. Bij een positief advies zou demotie daadwerkelijk als personeelsinstrument deel uit kunnen maken van het personeelsbeleid. Het is echter een beladen instrument, omdat de negatieve associaties rond demotie, zoals een lagere functie, minder salaris of minder aanzien de boventoon voeren.

Veel organisaties zijn huiverig om demotie daadwerkelijk door te voeren, omdat er een kans bestaat dat bij de medewerkers juist een motivatieverlaging zou kunnen ontstaan. Daarmee hangt de verwachting samen dat een dergelijk demotiebeleid bij de overige medewerkers aangeeft dat impliciete verwachtingen, zoals salarisverhogingen bij promoties of ouder worden, niet langer worden ingewilligd (Van Dalen & Henkens, 2015:4). Het gevolg hiervan kan zijn dat medewerkers zich verzetten tegen het concept en er bij voorbaat niet de voordelen van in willen zien. Op die manier is er voor demotie geen vruchtbare grond om te kunnen aarden in de organisaties. Zulke verwachtingen zorgen er voorsnog voor dat het merendeel van de organisaties demotie nog niet durft door te voeren in het personeelsbeleid. De negatieve associatie die gelegd wordt bij het woord demotie is ook waarneembaar in de politiek. Zoals door Henk Krol, fractievoorzitter van de politieke partij 50Plus, schrijft in het Financieel Dagblad van 17 april 2015. Hij brandt hier het concept van demotie volledig af, aangezien hij de focus grotendeels legt op de negatieve woordkeuze en het feit dat salarissen ook verlaagd moeten worden bij een lagere functie. In het artikel komen echter zaken als employability en daarmee duurzame inzetbaarheid naar voren, zonder dat de heer Krol hiermee een positieve associatie legt. Deze twee begrippen zijn in essentie het summum van demotie, zoals dat toepasbaar zou moeten zijn binnen een organisatie.

Ondanks deze huivering, is de laatste jaren een verandering te zien binnen organisaties. Steeds vaker worden de positieve kanten van demotie onderzocht, zo blijkt uit onderzoek van organisatieadviesbureau Berenschot. In het rapport *HR Trends 2015-2016* wordt aangegeven dat 43 procent van de werkgevers demotie op de HR agenda heeft staan en 18 procent al daadwerkelijk onderzoek uitvoert naar de mogelijkheden van demotie (Berenschot, 2015:11). Daarbij wordt de klassieke vorm van demotie (verplaatsing naar een lagere functie) vaker gekoppeld aan de toename van senioren dagen of het afzien van de automatische loonsverhogingen in plaats van het bekende lagere salaris (Deira, 2015). Op die manier wordt op

verschillende manieren geprobeerd demotie vorm te geven en daarmee vervalt het beeld van een strafmaatregel, dat bij een directe salarisverlaging wel aanwezig is. Niet alleen binnen organisaties, maar ook in de politiek begint men in te zien dat demotie op een positieve wijze ingevoerd kan worden. Zo heeft het Wetenschappelijk Instituut van het CDA geopperd om de mogelijkheden van demotie in ieder geval op termijn bespreekbaar te maken (Klijnsen, 2015). Ook Alexander Pechtold van D66 geeft aan dat demotie één van de laatste taboes is dat doorbroken moet worden (BNR, 2015). Hij ziet hierbij een kans om met name oudere werknemers in dienst te houden en te kijken naar de werkzekerheid in plaats van de baanzekerheid voor medewerkers. Het is van belang niet alleen de oudere medewerkers te koppelen aan demotie, maar het over het gehele personeelsbestand in te zetten. Het gaat immers niet om bezuinigingen, maar om het inzetbaar houden van personeel (VNO-NCW, 2015). Jongere medewerkers die geen passende positie bekleden, hebben net zoveel nut aan demotie als oudere medewerkers, het gaat om de verbetering van inzetbaarheid. De grote vakbonden, CNV en FNV, zijn kritisch over de mogelijkheden van demotie (Herderscheë & Troost, 2015). Vakbond De Unie echter is een uitzondering op de regel. Bij monde van Swen Laarveld is geopperd om te kijken naar de mogelijkheden van een nieuwe salariscurve, waarbij een subdoel aanwezig is om met name oudere medewerkers langduriger inzetbaar te behouden (Leupen, 2015b). Geen ordinaire bezuinigingsmaatregel, maar een compleet plan om het personeelsbestand duurzamer in te kunnen zetten, is het doel.

Demotie valt in een bredere context die moet worden meegenomen. Inzetbaarheid en mobiliteit zijn twee begrippen die demotie in een beter te begrijpen kader kunnen plaatsen. Van overheidswege heeft mobiliteit de afgelopen tijd een toenemende mate van interesse. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft een werkgroep samengesteld om binnen diverse overheidslagen onderzoek te doen naar mobiliteit. Hieruit komt naar voren dat de krimp van bestuurlijke organisaties, verminderde arbeidsmarktperspectieven, vergrijzing en ontgroening van de medewerkerspopulatie bijdragen aan de behoefte aan mobiliteit in het openbaar bestuur (Stichting ICTU, 2015:8). Medewerkers moeten flexibiliteit tonen en bereid zijn om van functie te veranderen gedurende hun loopbaan. Minister Blok van Wonen en Rijksdienst is de verantwoordelijke minister in het huidige kabinet die zich bezig houdt met het vraagstuk mobiliteit. In zijn brief *Mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstige Rijksoverheid* stelt hij dat de Rijksdienst aan de slag moet gaan om een aantrekkelijke werkgever te blijven. Zo stelt hij dat arbeidsrelaties en arbeidsvoorwaarden gemoderniseerd moeten worden (Blok, 2015:5), onder meer door het uitbreiden van de mogelijkheden van demotie en het afschaffen van leeftijdsgebonden voorzieningen (Blok, 2015:6). Binnen IenM is de wens om een invulling te geven aan deze brief, door te onderzoeken hoe demotie kan worden vormgegeven. Vanuit Hoogendoorn is de aanleiding voor het onderzoek om een toekomstbestendige organisatie te zijn op het gebied van duurzaam inzetbaarheid voor personeel in alle levensfasen. Voorgaand onderzoek naar duurzame inzetbaarheid heeft als aanbeveling gegeven om te onderzoeken hoe demotie daaraan kan bijdragen. De organisaties hebben beiden een vraag naar de mogelijkheden van demotie. Doordat het gaat om een publieke en private organisatie, kan onderzocht worden of de sector invloed heeft op de toepassing van demotie en daarmee duurzame inzetbaarheid. Zoals aangegeven, kijken organisaties zowel voor jongere (Akkermans et al., 2015:232), als voor oudere medewerkers (Fleischmann et al., 2015:273) naar toepassing van duurzame inzetbaarheid. Door specifiek naar levensfasen te kijken, kan worden nagegaan of levensfasen invloed hebben op de mogelijkheden voor het toepassen van duurzame inzetbaarheid.

1.2 Probleemanalyse

Hoogendoorn en IenM willen proberen door gebruik te maken van demotie een positief HR-beleid te voeren. Er wordt getracht de medewerkers duurzamer, gezonder en langer inzetbaar te houden. Demotie is daarmee geen blijk van slecht HR-beleid, maar juist van een positief HR-beleid. De organisaties denken immers mee om de medewerkers inzetbaar te (be)houden op de lange(re) termijn. Het probleem hierbij is dat beide organisaties nog niet over de juiste kennis en informatie beschikken over het vormgeven, uitdragen en implementeren van demotie binnen het personeelsbeleid. Met name het creëren van een draagvlak onder de medewerkers wordt gezien als het grootste struikelblok. Bij dit onderwerp is acceptatie en draagvlakcreatie onder medewerkers cruciaal voor een succesvolle invoering. Door hierin duidelijkheid te creëren verklein je de verschillen tussen bedoeld HR-beleid, gevoerd HR-beleid en ervaren HR-beleid (Nishii & Wright, 2007:7). Met een betere afstemming in deze vormen van HR-beleid wordt getracht te komen tot duurzamer, gezonder en langer inzetbaar personeel wat daardoor zou moeten bijdragen aan betere prestaties binnen en voor de organisatie. De manier hoe dit te bereiken, is echter nog de vraag bij beide organisaties, dit geeft de insteek van het probleem weer en de vraag op welke manier het onderzoek hieraan kan bijdragen.

1.3 Probleemstelling

In de probleemstelling komen de doel- en vraagstelling van het onderzoek naar voren. De eerste stap in de probleemstelling is het opstellen van een projectkader, door de vorming van een adequate doelstelling. Daarmee wordt bedoeld tot een “nuttige, realistische en binnen de tijd gestelde haalbare, eenduidige en informatierijke doelstelling te komen” (Verschuren & Doorewaard, 2007:36). Om hiertoe te komen is het van belang de doelstelling SMART te formuleren. SMART staat voor:

- **Specifiek**, is de doelstelling goed afgekaderd en eenduidig?
- **Meetbaar**, onder welke voorwaarden is de doelstelling bereikt?
- **Acceptabel**, is de doelstelling acceptabel voor zowel de medewerkers als het management?
- **Realistisch**, is de doelstelling haalbaar?
- **Tijdgebonden**, binnen welk tijdsbestek dient het doel bereikt te zijn?

1.3.1 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het verklaren van de veranderbereidheid van medewerkers tot demotie, door onderdelen van veranderbereidheid af te leiden uit interviews onder medewerkers die tot verschillende levensfasen behoren en werkzaam zijn bij organisaties uit verschillende sectoren.

De doelstelling is gelinkt aan de vraagstelling en vormt zo samen de probleemstelling. Naast het (wetenschappelijke) hoofddoel van dit onderzoek, zoals hierboven beschreven, is er een (praktisch) doel: aanbevelingen. Voor beide stageorganisaties is het doel om aanbevelingen te geven, hoe zij demotie kunnen toepassen in hun organisatie en voor het (personeels)beleid. De invulling van dit doel komt naar voren in hoofdstuk 7.3.

Kijkend naar de SMART-onderdelen wordt de splitsing gemaakt in de theoretische en wetenschappelijke bijdragen (bijdrage onderzoek aan literatuur over het onderwerp) en het praktische gedeelte (aanbevelingen).

Als na afronding van de scriptieperiode (T) het onderzoek theoretisch een wetenschappelijke bijdrage levert aan de verbanden tussen veranderbereidheid, demotie en duurzame inzetbaarheid (R) en daarmee een adviesrapport met aanbevelingen (R) om een onder de medewerkers geaccepteerd demotiebeleid (M) door te voeren (A) aan de organisaties wordt verstrekt (S) is de doelstelling behaald.

1.3.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek is de centrale onderzoeksvraag en zorgt ervoor dat de doelstelling beantwoord wordt (Verschuren & Doorewaard, 2007:100). De hoofdvraag is:

Welke invloed hebben de levensfasen van medewerkers en de sector (Hoogendoorn Automatisering B.V. - privaat en het ministerie van Infrastructuur en Milieu – publiek) op de veranderbereidheid tot demotie om tot een gezonder, langer en duurzamer inzetbaar personeelsbestand te komen?

De deelvragen dragen bij aan de beantwoording van de hoofdvraag:

- 1a.** Hoe wordt vanuit de wetenschappelijke literatuur gekeken naar demotie om te komen tot duurzame inzetbaarheid?
- 1b.** Hoe wordt vanuit de wetenschappelijke literatuur gekeken naar veranderbereidheid?

- 2a.** Wat is de huidige toepassing van demotie binnen de organisaties?

- 3a.** Welke bezwaren en welke kansen zijn aanwezig bij medewerkers op het gebied van demotie?
- 3b.** Wat zijn de verschillen tussen de private en publieke organisatie hierin?
- 3c.** Wat zijn de overeenkomsten tussen de private en publieke organisatie hierin?
- 3d.** Wat zijn de verschillen tussen de levensfasen hierin?
- 3e.** Wat zijn de overeenkomsten tussen de levensfasen hierin?

1.4 Relevantie

De relevantie draagt eraan bij om een bepaalde mate van noodzaak met betrekking tot het onderzoek te duiden. Het moet een bijdrage leveren aan zowel het beoogde als het niet-beoogde doel (Verschuren & Doorewaard, 2007:34). Een praktijkgericht onderzoek is meer gericht op de maatschappelijke relevantie en een theoretisch gericht onderzoek meer op de wetenschappelijke relevantie, maar indirect is elk onderzoek relevant voor beide gebieden. Dit onderzoek past meer bij de praktijkgerichte, maatschappelijke relevantie. Gezien er twee, specifieke organisaties worden onderzocht en daarna van advies worden voorzien.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie slaat op het feit dat het onderzoek bijdraagt aan het nut hebben voor de praktijk (Verschuren & Doorewaard, 2007:34). In het geval van dit onderzoek is het maatschappelijk relevant om voor beide organisaties een bijdrage te leveren aan hun HR-beleid. Door de mogelijkheden van demotie aan te kunnen geven, kan binnen de organisaties beleid worden opgesteld om dit instrument een plaats te geven in het HR-beleid. Door middel hiervan wordt getracht de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te kunnen vergroten. De praktische relevantie daarbij is dat de onderzochte organisaties bereid zijn demotie te implementeren. Organisaties uit voorgaande onderzoeken zijn nog wat voorzichtiger en zoeken meer naar het al dan niet implementeren van demotiebeleid. In dit onderzoek ligt het accent niet

meer zo zeer op de vraag ‘willen we het implementeren?’ maar eerder op de vraag ‘hoe gaan we het implementeren?’. Doordat ook andere departementen te maken krijgen met de Mobiliteitsbrief van minister Blok, kan dit onderzoek ook voor hen relevant zijn. De mogelijkheden van demotie zijn niet gebonden aan een organisatie. Ook andere organisaties kunnen op grond van dit onderzoek informatie vergaren over de mogelijke toepassing die demotie kan bieden, in het kader van duurzame inzetbaarheid.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Daarnaast is het ook van belang de wetenschappelijke relevantie te duiden. Deze relevantie wordt ook wel de theoretische relevantie genoemd en heeft tot doel bij te dragen aan de theorievorming op het betreffende gebied van het onderwerp (Verschuren & Doorewaard, 2007:34). Dit onderzoek draagt bij aan de theorievorming over factoren die invloed hebben binnen organisaties om demotie daadwerkelijk succesvol kunnen implementeren in hun HR personeelsbeleid. Het verschil ten opzichte van eerder uitgevoerde onderzoeken is dat de focus ligt op de mogelijkheden die demotie heeft om de inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren, door te kijken naar acceptatiefactoren bij hen. Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid is meestal gericht op minder beladen instrumenten. Door het onderzoek naar demotie wordt gezocht naar draagvlak voor een “negatieve” maatregel die kan bijdragen aan het verbeteren van de inzetbaarheid. Hierbij wordt verder gegaan op grond van het onderzoek van Jongsma (2014). In zijn onderzoek wordt positief gekeken naar de mogelijkheden van demotie, dit onderzoek bouwt voort op deze positieve invulling. Het kernmodel van dit onderzoek (veranderbereidheid - Metselaar et al., 2011) wordt door het toevoegen van de variabelen *levensfasen* en *sector* op invalshoeken getoetst, die voorheen nog niet onderzocht zijn. Dit draagt bij aan de theorievorming rond veranderbereidheid, door de koppeling tussen veranderbereidheid en demotie / duurzame inzetbaarheid. Deze onderwerpen zijn allen actueel, maar nog niet in combinatie met elkaar onderzocht. Door dit onderzoek wordt er bijdrage geleverd aan de positieve insteek van Jongsma (2014) over demotie, een andere invalshoek bekeken voor veranderbereidheid (Metselaar et al, 2011) en worden deze beide onderwerpen gekoppeld.

1.5 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk volgt in hoofdstuk 2 de casusbeschrijving. Het theoretisch kader wordt in hoofdstuk 3 behandeld. Hoofdstuk 4 geeft de methodologische verantwoording van het onderzoek weer. In hoofdstuk 5 komen de resultaten naar aanleiding van de interviews naar voren, gevolgd door de analyse (hoofdstuk 6) hiervan. Daarna bestaat hoofdstuk 7 uit de conclusies, aanbevelingen en discussie. Tot slot volgen de literatuurlijst en de bijlagen.

2. CASUSBESCHRIJVING

2.1 Inleiding

De casusbeschrijving geeft weer welke organisaties in het onderzoek worden behandeld. Het gaat om Hoogendoorn Automatisering B.V. (2.2) en het ministerie van Infrastructuur en Milieu (2.3). Ook wordt de huidige toepassing van demotie binnen de organisaties (deelvraag 2) hier behandeld. In bijlage 1 en 2 zijn de organogrammen van beide organisaties opgenomen.

2.2 Hoogendoorn Automatisering B.V.

Hoogendoorn Automatisering B.V. (hierna Hoogendoorn) is een industrieel automatiseringsbedrijf gevestigd in Vlaardingen en maakt deel uit van het beursgenoteerde Batenburg Techniek N.V. De organisatie bestaat uit twee businessunits die zich richten op Tuinbouw (Hoogendoorn Growth Management) en Industrie (JB Systems). Zie bijlage 1 voor het organogram van Hoogendoorn. In totaal werken er momenteel bijna 140 medewerkers (135 FTE) binnen de organisatie.

2.2.1 Industrie

De businessunit Industrie is opgedeeld in twee bedrijven, JB Systems en Industrial Automation Services (IAS).

JB Systems levert maatwerk op het gebied van oplossingen voor technisch complexe problemen en machinebesturingen. Er wordt gewerkt vanuit een persoonlijke benadering en op basis van betrouwbare technologie om met kennis en expertise van de markt vraagstukken van klanten om te zetten in pasklare oplossingen. JB Systems richt zich op bedrijven in de speciaal machinebouw, marine & offshore en procesautomatisering. Met ruim 40 software en hardware engineers verdeeld over locaties in Vlaardingen, Rotterdam Heijplaat en Waalwijk heeft JB Systems een grote groep technici in huis. Naast de engineers werken er binnen JB Systems medewerkers op de afdelingen Sales, Inkoop/Planning, Projectleiding, Research & Development en Secretariaat.

IAS heeft zich gespecialiseerd in het implementeren en ontwerpen van procesautomatisering voor de (natte) infratechniek en voor de voedselindustrie. Deze innovatieve onderneming is sinds 2015 onderdeel van Hoogendoorn geworden en draagt met haar locatie en 12 medewerkers bij aan de groei van het bedrijf op het gebied van capaciteit, specialisme en geografische dekking van Nederland.

2.2.2 Tuinbouw

De Tuinbouw businessunit wordt gevormd door Hoogendoorn Growth Management (HGM). Deze onderneming is in 1967 opgericht als klein technisch installatiebedrijf en nu, bijna 50 jaar later, uitgegroeid tot een automatiseringsbedrijf op internationaal niveau. Met een wereldwijd partnernetwerk wordt gewerkt om klanten oplossingen te bieden op het gebied van klimaat-, water-, energie- en informatiemanagement. Naast het hoofdkantoor in Vlaardingen zijn er vestigingen in Canada, Mexico en China, zodat HGM wereldwijd aanwezig is om klanten direct te helpen.

Binnen de Tuinbouw businessunit zijn er vier onderdelen, waarbij drie onderdelen intensief samenwerken. Operations houdt zich bezig met Customer Service, Logistics en een klein

gedeelte Research. Binnen deze afdeling werken met name servicemedewerkers. Sales & Marketing is het commerciële gedeelte van de onderneming, ook de buitenlandse medewerkers vallen onder dit onderdeel. De Research & Development afdeling herbergt 12 ontwikkelaars die werken aan de software en hardware van de tuinbouwcomputers. De vierde tak LetsGrow.com is een losstaand onderdeel dat zich richt op het analyseren en registreren van teeltgerelateerde gegevens, zoals kasklimaat, energieverbruik en arbeid. Deze gegevens worden omgezet in grafieken, waarna deze data kan worden vergeleken met andere periodes of met data van collega-telers.

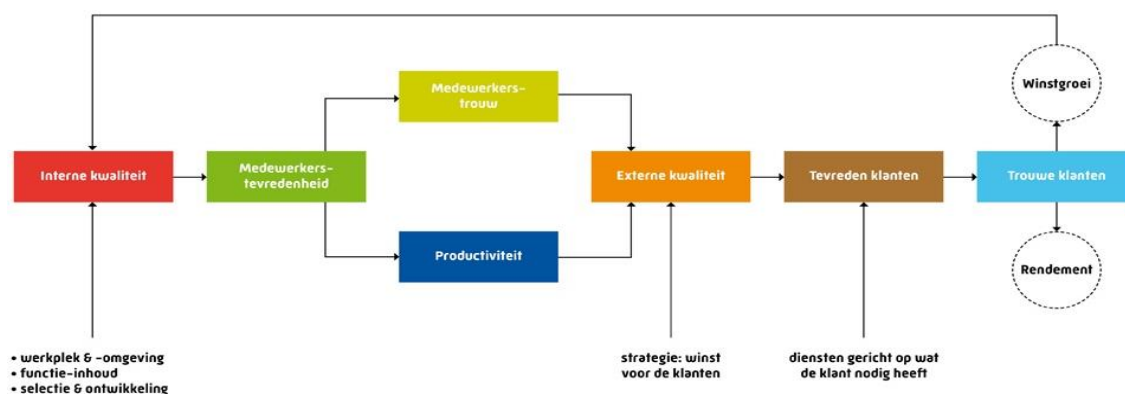
2.2.3 Corporate

Naast deze businessunits is er de Corporate afdeling, bestaande uit het (Algemeen) Management, Personeelszaken, Finance & Controlling, Facilitaire Zaken en de Receptie. Deze afdelingen zijn dienstverlenend aan de businessunits.

2.2.4 Hoogendoorn Filosofie

De twee verschillende businessunits binnen Hoogendoorn hebben een eigen missie en visie die toegespitst is op hun vakgebied. Er is geen specifieke missie of visie op Hoogendoorn niveau, maar wel een filosofie die binnen alle bedrijfsonderdelen van toepassing is. Aan de hand van de Service Profit Chain die is opgesteld aan Harvard Business School, is deze filosofie weer te geven. Dit model richt zich allereerst op de interne kwaliteit om tot tevreden medewerkers te komen. Daarmee wordt uitgegaan van passie en talent bij de medewerkers, dat als startpunt geldt voor het vormen van een tevreden netwerk met klanten. Hoogendoorn wil niet alleen tevreden klanten, maar heeft tot doel te komen tot trouwe klanten. Via de Service Profit Chain wordt de relatie gelegd tussen betrokken medewerkers, loyale en tevreden klanten en de effecten daarvan op de winst en productiviteit van de organisatie. Deze verbanden versterken elkaar en zorgen op die manier voor positieve schakels.

Vanuit Human Resource oogpunt is het begin van de keten, de interne kwaliteit en daarmee de medewerkerstevredenheid het belangrijkste gedeelte. Op dit onderdeel liggen de onderdelen personeelszorg en personeelsbeleid. Een goede aanpak van de interne kwaliteit werkt door in tevreden medewerkers wat zorgt voor tevreden en trouwe klanten wat moet leiden tot een lange termijnwinst en rendementsgroei. Deze winstgroei kan weer geïnvesteerd worden in de interne kwaliteit om de keten te blijven voeden.



Figuur 2.1 Service Profit Chain Hoogendoorn

2.2.5 Huidige toepassing demotie

Binnen Hoogendoorn is momenteel nog geen vastgesteld beleid voor het toepassen van demotie. Alleen op het gebied van een tijdelijke demotie, zijn er mogelijkheden voor zorg- en ouderschapsverlof. Deze regelingen staan vermeld in art. 5 en art. 6 Wazo (Wet arbeid en zorg). Er zijn wel enkele voorbeelden van (succesvolle) demotietrajecten, echter is hier nooit het etiket demotie op geplakt. Twee leidinggevendenden hadden niet meer de voldoening in hun functie en hebben door een stapje terug te doen een rustigere functie opgepakt, waarbij minder druk op het leidinggeven lag en meer focus op werkzaamheden. Ook zijn er wat meer gedwongen varianten van demotie geweest. Hierbij is allereerst geprobeerd om via gesprekken, training en coaching de huidige positie voort te zetten. Toen bleek dat dit niet haalbaar was, is besloten over te gaan tot demotie. Hierbij is een andere functie-invulling toegepast, met een getrapte verlaging in het salaris. In 2009 is een algehele demotiemaatregel toegepast, door het gehele personeel een salarisverlaging van 3% aan te bieden. Hierdoor zijn vele ontslagen voorkomen.

2.3 Ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM)

Het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM) is in 2010 ontstaan door het samengaan van de toenmalige ministeries van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) en Verkeer en Waterstaat (V&W). Sinds de oprichting is Melanie Schultz van Haegen (VVD) de verantwoordelijke minister, per 3 november 2015 is Sharon Dijksma (PvdA) staatssecretaris op het departement. Lidewijde Ongering is daarnaast sinds juni 2015 de secretaris-generaal. Over het gehele ministerie verspreid werken 12.000 FTE. Het departement is op te delen in een aantal organisatieonderdelen, elk met een eigen taak. De scope van het onderzoek is gericht op de Bestuurskern (zie paragraaf 2.3.1). In bijlage 2 is het organogram op directieniveau te raadplegen.

2.3.1 Bestuurskern

Binnen de Bestuurskern vallen de drie directoraten en de twee stafonderdelen, hier werken ongeveer 2000 FTE.

De directoraten zijn onder te delen in:

- DG Bereikbaarheid (DGB): bundelt de werkzaamheden voor infrastructuur en de manier waarop Nederland zich verplaatst ter land, ter zee en in de lucht. Mark Frequin is directeur-generaal van DGB.
- DG Ruimte en Water (DGRW) behelst alle taken die te maken hebben met de inrichting van de ruimtelijke hoofdstructuur. Tevens valt hier de verantwoordelijkheid voor het Deltaprogramma en de Noordzee onder. Peter Heij is directeur-generaal van DGRW.
- DG Milieu en Internationaal (DGMI): alle activiteiten op het gebied van duurzaam transport, emissies, milieu, normstelling voor water, internationale coördinatie en kaderstelling voor externe veiligheid vallen hieronder. Chris Kuijpers is directeur-generaal van DGMI.

Binnen IenM zijn twee stafonderdelen te onderscheiden, dit zijn Financiën en Bedrijfsvoering en Beleids- en Bestuursondersteuning. De gehele Bestuurskern heeft te maken met de HRM afdelingen die verweven zitten in het onderdeel Financiën en Bedrijfsvoering.

- Financiën en Bedrijfsvoering bestaat uit twee onderdelen:
 - Hoofddirectie FMC (Financiën, Management en Control), heeft, als concernstaf voor de bedrijfsvoering van IenM, een regisserende, adviserende en toetsende rol in het functioneren en presteren van IenM;

- Directie IBI (Integrale Bedrijfsvoering IenM), waar onder meer het werkveld HRM Advies onder valt. IBI zorgt ervoor dat de bedrijfsvoering van het ministerie van Infrastructuur en Milieu van A tot Z geregeld is.
- Beleids- en Bestuursondersteuning, bestaat uit vijf onderdelen die allen bijdragen aan de ondersteuning van het beleid en het bestuur binnen het ministerie.

2.3.2 Andere organisatieonderdelen

Binnen het departement is er sprake van drie grote organisatieonderdelen die intern verzelfstandigd zijn:

- Rijkswaterstaat (RWS, 8500 FTE), het grootste onderdeel van IenM dat als uitvoeringsorganisatie de nationale infrastructurele netwerken beheert en ontwikkelt.
- Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT, 1100 FTE), stimuleert en bewaakt de naleving van wet- en regelgeving voor een duurzame en veilige leefomgeving en transport.
- Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KMNI), bestaat uit 350 FTE en heeft een grote maatschappelijke meerwaarde. Door het adequaat en tijdig informeren over de toestand van klimaat, weer en aardbevingen kan economische schade beperkt worden.

2.3.3 Missie, visie

De missie van IenM is om er samen met anderen voor te zorgen dat Nederland nu en in de toekomst veilig, leefbaar en bereikbaar is. Door vakmanschap bestaande uit deskundigheid en professionaliteit en de focus op resultaat en verbinding wil IenM aan deze missie invulling geven.

De ambities, ofwel de visie daarbij is om samen te werken aan:

- Een duurzaam Nederland;
- Voldoende, schoon water;
- Bescherming tegen wateroverlast;
- Een gezonde, veilige en aantrekkelijke leefomgeving naar Europese kwaliteit;
- Bereikbaarheid die meebeweegt met de behoeften en zo min mogelijk last veroorzaakt.

Vanuit HR gezien is duurzaamheid het sleutelwoord in de driehoek tussen bereikbaarheid, leefbaarheid en veiligheid. Om hier invulling aan te geven wordt gebruik gemaakt van *The Golden Circle* theorie van Simon Sinek (2009). Hierbij wordt uitgegaan van de motivatie van de organisatie, het geloof van de organisatie (*why*), pas daarna wordt gekeken naar het verloop van het proces (*how*) en wat het product van de organisatie is (*what*). HR wil met duurzaamheid de drie kernpunten invullen, de manier om dit in te vullen is door de *why*-vraag te stellen.



Figuur 2.2 HRM visie IenM



2.3.4 Huidige toepassing demotie

Binnen IenM is nog geen beleid op demotie. Wel is er hier ook de mogelijkheid tot tijdelijke demotie door zorg- en ouderschapsverlof. Hiervoor geldt niet de Wet arbeid en zorg, maar het ambtenarenrecht: art. 33fa en 33g ARAR (Algemeen Rijksambtenarenreglement). Demotie, in het (theoretisch) kader van minder gaan werken, heeft voor oudere medewerkers een invulling via de PAS-regeling (Partiële Arbeidsparticipatie Senioren). Deze regeling is opgenomen in art. 57b ARAR. Vanaf de dag dat een medewerker de leeftijd van 57 jaar bereikt, kan hij hier aan deelnemen. De werkweek wordt dan maximaal 36 uur, het recht op leeftijdsuren vervalt en er wordt geen verlof opgebouwd op PAS-uren. De PAS-regeling houdt in dat er 15,8 procent minder gewerkt wordt, ten opzichte van de aanstelling (van maximaal 36 uur per week). Daar tegenover volgt een inhouding op het salaris, die afhankelijk van de leeftijd tussen de 1 en 5 procent ligt. Een medewerker mag per week maximaal 5,7 uur structureel indienen als PAS-verlof. De meest voorkomende variant bij fulltimers (36 uur) is dat men vier dagen van 8 uur werkt. De overige dag wordt structureel 4 uur PAS-verlof opgenomen. De 1,7 uur PAS-verlof die per week over blijft mag door het kalenderjaar heen vrij besteed worden. Dit restantsaldo verlof valt niet binnen de maximale 5,7 uur verlof per week.

3. THEORETISCH KADER

3.1 Inleiding

Het theoretisch kader geeft de kernbegrippen weer, gebaseerd op (wetenschappelijke) literatuur. Het gaat om de begrippen demotie (in het kader van duurzame inzetbaarheid) in paragraaf 3.2, veranderbereidheid (3.3), levensfasen (3.4) en sector (3.5). Tevens zijn het conceptueel model (3.6) en de hypothesen in dit hoofdstuk opgenomen.

3.2 Demotie

Duurzame inzetbaarheid kan omschreven worden als 'de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren' (Van Vuuren, 2011). Hierbij wordt op langere termijn gekeken of een medewerker inzetbaar is. Van belang hierbij is dat de werkzaamheden gezond, goed en gemotiveerd worden uitgevoerd.

Duurzame inzetbaarheid wordt door de Sociaal Economische Raad (2011) opgedeeld in drie onderdelen: vitaliteit, employability en werkvermogen. Vitaliteit slaat op energiek, veerkrachtig, onvermoeibaar en fit door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2007). Employability houdt in dat zowel nu als in de toekomst men in staat is verschillende functies en werkzaamheden uit te voeren, binnen diverse organisaties (Van Vuuren et al., 2011). Ilmarinen & Tuomi (1992) stellen dat werkvermogen de mate is waarin men sociaal, fysiek en psychisch in staat is werkzaamheden te verrichten. Duurzame inzetbaarheid wordt binnen Human Resource steeds belangrijker, met name het langer en gezonder inzetbaar houden maakt hier onderdeel van uit. Aangezien er door de stijging van de pensioensleeftijd langer moet worden doorgewerkt, is het van belang de duurzame inzetbaarheid te waarborgen en er gedurende de gehele loopbaan aandacht aan te schenken. In het kader van duurzame inzetbaarheid is demotie een mogelijk instrument om medewerkers te helpen goed te functioneren op een lager of ander niveau, als herstel of behoud op de huidige positie niet langer mogelijk is (Kooij et al. 2013:5-6).

Verheyen (2012) geeft aan dat er vanuit een psychologische, sociologische en economische visie naar het concept demotie moet worden gekeken. Psychologisch gezien wordt gesproken over een transitie die zowel verticaal als horizontaal kan plaatsvinden. Demotie vanuit deze visie is gericht op een verandering in verantwoordelijkheid (Sprague, 1984:61) of status (Nicholson, 1984:173, Sargent, 2003:114). Daarbij wordt verandering in status gezien als een andere rol, waardoor anders tegen een persoon wordt aangekeken. Ook vanuit de sociologische invalshoek wordt demotie meestal gekoppeld aan statusverandering (Rosenbaum, 1979:240). Status wordt daarbij gezien als het vervullen van een lagere functie. Een aantal sociologen legt hier echter wel een negatieve associatie bij demotie, er is dan sprake van mislukking (Hall & Isabella, 1985:62). Goldner (1965) gaat nog een stap verder en geeft aan dat demotie kan zorgen voor een stigmatiserend effect, door medewerkers die met demotie te maken hebben gehad bij elkaar te zetten. Hierbij kan een negatieve associatie ontstaan, waardoor het concept negatief belicht wordt. Kanttekening hierbij is dat maar één organisatie onderzocht is door Goldner.

Opvallend aan de psychologische en sociologische visie is dat er (nauwelijks) een link wordt gelegd met verandering in financiële arbeidsvoorwaarden. Slechts de socioloog More (1962) noemt een mogelijke loonwijziging bij demotie. Vanuit de economische visie wordt iets vaker een verband gezocht tussen demotie en veranderingen in beloning. Van Dalen, Henkens & Schippers (2007:70) stellen dat bij demotie sprake is van een teruggang in functie en salaris.

Carson & Carson (2007:457) hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar demotie en stellen vast dat zij veranderingen als een salarisverandering zonder autoriteitsaanpassing of een niet gegeven salarisverhoging niet als demotie zien. Slechts bij een wijziging die invloed heeft op de autoriteit of verantwoordelijkheid is er volgens hen sprake van demotie.

De drie verschillende visies hebben gemeen dat demotie wordt gezien als het verkrijgen van een nieuwe functie op een hiërarchisch gelijkwaardig of lager niveau met verandering in verantwoordelijkheden en eventuele gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden. Op basis van deze visies en de definitie zoals Jongma (2014) hanteert, wordt in dit onderzoek uitgegaan van de volgende definitie: 'er is sprake van demotie als een medewerker – vrijwillig of gedwongen vanuit de organisatie – een verticale neerwaartse of horizontale functieverandering doormaakt met bijbehorende wijzigingen in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, met eventuele gevolgen voor arbeidsvoorwaarden, status, invloed en aanzien'. Door deze definiëring wordt demotie niet per definitie gezien als een gedwongen functieverlaging met een lager salaris, maar worden meerdere onderdelen tot het begrip gerekend:

1. Het initiatief kan vrijwillig vanuit de werknemer komen of gedwongen vanuit de werkgever (zie paragraaf 3.2.2);
2. Niet alleen een neerwaartse, verticale functieverandering wordt geschaard onder de vormen van demotie, maar ook een horizontale loopbaanstap valt onder het begrip (paragraaf 3.2.1).

3.2.1 Vormen van demotie

Voor de vormen van demotie wordt deels gebruik gemaakt van de indeling die Hall & Isabella (1985) hanteren:

- *Neerwaartse promotie*, ondanks dat hiërarchisch gezien een hogere positie vervuld wordt dan voorheen is er vooral het gevoel van een verlaging in aanzien, functie of gezag. Ter voorbeeld: een functie op het hoofdkantoor wordt als hoger gezien dan een functie bij een divisiekantoor, ondanks het gegeven dat een functie in een divisie hiërarchisch gezien hoger kan liggen. Deze vorm van demotie is vooral toepasbaar binnen grote organisaties, met veel verschillende kantoren. Bij kleinere organisaties is deze vorm niet of nauwelijks toepasbaar of te ervaren.
- *Laterale demotie zonder salarisvermindering*. Een horizontale benoeming op hetzelfde niveau, een verschuiving van een lijn- naar een staffunctie of de overgang van het hoofdkantoor naar een divisiekantoor zijn voorbeelden hiervan. Aangezien het een vergelijkbare functie is, wordt er geen salaris aanpassing doorgevoerd.
- *Laterale demotie met salarisvermindering*. Hierbij wordt een vergelijkbare functie uitgevoerd, echter door een kleiner gebied te bedienen, is de kans op met name variabele beloningen een stuk lager. Vooral binnen salesfuncties is dit een voorkomende vorm.
- *Tijdelijke stap terug*. Een medewerker die in een ander vakgebied binnen de organisatie door gaat groeien, kan zich het beste via deze weg ontwikkelen. Een laterale, horizontale stap naar een leidinggevende functie is door het missen van de passende kennis en ervaring in de nieuwe functie nog niet passend. Door de tijdelijke stap terug kan de medewerker groeien in de functie en daarna met de juiste bagage doorstromen.
- *Einde loopbaan overplaatsing*, de meest bekende vorm van demotie. Wordt gezien als de variant met de meest toegevoegde waarde voor de organisatie en de medewerkers. Voor de organisatie wordt braindrain voorkomen, omdat de kennis binnen de organisatie blijft. De oudere medewerker krijgt de kans om de nieuwe generatie op te leiden en kan

met eigen ogen zien dat de kennis in de organisatie blijft. De jongere medewerker profiteert van de coaching en mentoring vanuit de ervaren medewerker en kan zo goed ingewerkt worden in de organisatie.

Deze vijf varianten worden in de theorie genoemd als mogelijke vormen van demotie. Tijdens de interviews wordt gevraagd welk algemeen beeld de respondenten hebben over demotie. Aan de hand daarvan kan geanalyseerd worden of de theoretische vormen ook genoemd worden in de praktijk. Daarmee kan achterhaald worden of er verschil zit in het beeld dat heerst, wat onder demotie geschaard kan worden. Het bekender maken van de theoretische vormen, kan invloed hebben op het beeld en de acceptie die medewerkers al dan niet hebben over demotie.

3.2.2 Redenen voor demotie

Achter de vijf verschillende vormen van demotie kunnen meerdere redenen zitten. Grofweg wordt demotie op initiatief van de werknemer gezien als vrijwillige demotie en op initiatief van de werkgever als gedwongen demotie (Jongsma, 2014:53).

- De medewerker geeft zelf aan aanspraak te willen maken op een demotieregeling. Dit kan meerdere redenen hebben, de meest voor de hand liggende variant is als voorbereiding op de pensionering (Jongsma, 2014:53). Op die manier kan de medewerker al wat minder gaan werken, of in een minder zware functie. Het voordeel voor de werkgever is dat de medewerker met zijn of haar kennis en ervaring behouden blijft voor de organisatie, maar beter inzetbaar is door de functieaanpassing en de mindere belasting.
- De medewerker heeft door de mogelijkheden van demotie eigen regie om zijn of haar werk/privé balans af te stemmen. Door demotie vanuit de medewerker is er sprake van een vrijwillige aanpassing, in plaats van een gedwongen aanpassing vanuit de werkgever. Bij een vrijwillige demotie is de medewerker eerder bereid de aanpassingen te aanvaarden, omdat het psychologisch contract niet geschaad wordt (Josten en Schalk, 2009:14).
- De demotie vanuit de medewerker zelf heeft positieve invloed op de interne doorstroming van de overige medewerkers in de organisatie. De hogere functies komen vrij, waardoor deze kunnen worden opgevuld door collega's. Tevens kan de medewerker met demotie een mentor- of coachingsrol op zich nemen om de medewerker die naar de vrijgekomen functie gaat onder zijn of haar hoede te nemen. Een dergelijke ontwikkeling past zeer goed in een organisatiebreed levensfasebewust personeelsbeleid.
- Demotie biedt aan medewerkers de kans om zich intern om te laten scholen. Door de stijgende pensioenleeftijd moet er langer worden doorgewerkt. Door demotie is het mogelijk om binnen een organisatie andere functies op hetzelfde niveau te vervullen, dit wordt ook wel horizontale mobiliteit genoemd (Ng et al., 2007). Op die manier hoeven er geen wijzigingen te worden doorgevoerd in het salaris, maar kan de medewerker wel andere taken uitvoeren om het werk interessant te houden door horizontale/laterale groei (De Vos, Dewettink & Buyens, 2007). Voordeel voor de werkgever is dat hierdoor medewerkers niet vastroesten op een functie voor vele jaren, maar hun werkzaamheden uitdagend houden. Bij een geaccepteerd demotiebeleid kan de organisatie daardoor ook meer sturen op mobiliteit.
- Demotie helpt bij het op peil houden van de arbeidsparticipatie en het betaalbaar houden van de pensioenen. Door de stijgende pensioenleeftijd is het van belang dat men langer doorwerkt om het pensioensysteem betaalbaar te kunnen houden. Door demotie

kan men op verschillende manieren de medewerkers inzetbaar houden voor de organisatie, om hen zo bij te laten dragen aan de betaling van het pensioen (Smits et al., 2010).

- Alternatief voor ontslag, met name tijdens reorganisaties kan deze reden voor demotie passend zijn. De medewerkers worden niet ontslagen, maar worden gevraagd om een loonoffer te brengen om zo toch hun baan te behouden. Er wordt hierbij niet gekeken naar het functioneren van de medewerker, maar puur naar het overleven van het bedrijf. In 2015 heeft warenhuis V&D geprobeerd via deze vorm van demotie banen te behouden, maar toch geld vrij te maken (Leupen, 2015a).
- Reactie op ontoereikende prestaties. Gedurende een loopbaan is de verwachting dat de medewerker doorgroeit, promotie maakt en het salaris daarmee volgt. Op basis van het *Peter Principle* (Peter & Hull, 1969) is aan te duiden dat men een stap te veel kan maken. Op dat moment maakt een medewerker een stap naar een functie die net boven zijn of haar kunnen ligt. Bijvoorbeeld door een engineer of beleidsmedewerker door te schuiven naar een leidinggevende positie waarvoor hij achteraf gezien niet over de juiste kwaliteiten blijkt te beschikken. De gevaren hierbij zijn dat de medewerker zichzelf voorbij loopt om toch aan de verwachtingen, behorende bij de functie, te kunnen voldoen. Dit heeft negatieve gevolgen voor zijn of haar welzijn, vitaliteit en gezondheid. De kans op een burn-out bij de medewerker neemt hierdoor toe. Door het bieden van demotie kan de medewerker terug naar de functie waar hij of zij wel passend is. Op die manier bied je als werkgever de kans aan medewerkers om te renderen op de functie waarbij hij of zij optimaal en duurzaam inzetbaar is. Peter & Hull stellen in hun boek dat de medewerker ook zelfstandig het *Peter Principle* kan voorkomen. Dit kan door geen promoties te aanvaarden of door minder inzet te tonen om niet in aanmerking te komen voor hogere functies. Jongsma (2014:98) stelt dat een dergelijke aanpak echter niet efficiënt is en de medewerker zich daarbij eerder in een negatief daglicht stelt.

De theoretische redenen geven een indeling tussen gedwongen en vrijwillige demotie. De respondenten in het onderzoek wordt gevraagd naar een algemeen beeld van demotie, maar ook naar bereidheid in een vrijwillige of gedwongen demotie. De vormen van Jongsma (2014) kunnen vergeleken worden met de resultaten, waarna te analyseren valt of er daadwerkelijk zeven redenen zijn voor demotie. Daarnaast kan een reden tot demotie een invulling zijn waarom een medewerker wil, moet of kan veranderen (DINAMO-model, paragraaf 3.3). De redenen voor demotie kan hiermee specifieke invloed hebben op een veranderbereidheid.

3.3 Veranderbereidheid

Het is van belang om draagvlak te creëren onder het personeel om de redenen voor nieuw personeelsbeleid te duiden. Om tot draagvlak te komen, is een verandering van toepassing. Hierbij past het DINAMO-model van Metselaar et al.

3.3.1 DINAMO-model

Geslaagde draagvlakcreatie onder het personeel vraagt om een noodzakelijk verandering. De medewerkers en managers moeten inzien dat de nieuwe beleidskaders en personeelsinstrumenten een toegevoegde waarde hebben voor hun inzetbaarheid. Aan de hand van het DINAMO-model dat is opgesteld door Metselaar et al. (2011), wordt gekeken naar de veranderbereidheid. Het DINAMO-model staat voor **D**iagnostics **I**nventory for the **A**ssessment of willingness to change among **M**anagers in **O**rganisations. Het model is gebaseerd op de *theory of planned behaviour* van Icek Ajzen (1991). Ajzen heeft er met zijn theorie voor gezorgd dat er een Evidence Based beleid is op het gebied van veranderbereidheid. Metselaar et al. (2011:21), werken dit concept uit naar Evidence Based Verandermanagement (EBV). EBV staat voor *'het professioneel aansturen van veranderingen in organisaties, op basis van (sociaal) wetenschappelijk inzicht in het complex van factoren dat ten grondslag ligt aan de weerstand of veranderbereidheid van de betrokken'*. Aan de hand van drie grove indicatoren (attitude ten opzichte van gedrag, de subjectieve norm en waargenomen gedragscontrole) is een verband gelegd tussen de intentie en het gedrag om te veranderen. Het model staat voor een kader om menselijk, sociaal gedrag te begrijpen, te voorspellen en te veranderen (Ajzen, 1991).

Metselaar et al. (2011:65) bouwen voort op de theorie van Ajzen en concentreren zich op de veranderbereidheid. Daarbij maken zij in hun boek wel een scheiding van een positief ingerichte definitie (veranderbereidheid) en negatief ingerichte definitie (weerstand). Daarbij benoemen zij in die definities alleen de medewerker, terwijl in de benaming van het DINAMO-model alleen de manager wordt genoemd. In dit onderzoek ligt de focus niet expliciet op medewerkers én managers, waardoor een gecombineerde definitie van veranderbereidheid te hanteren is, met alleen de term medewerker: *een negatieve of positieve gedragsintentie van een medewerker om het veranderproces te vertragen, dan wel te ondersteunen*.

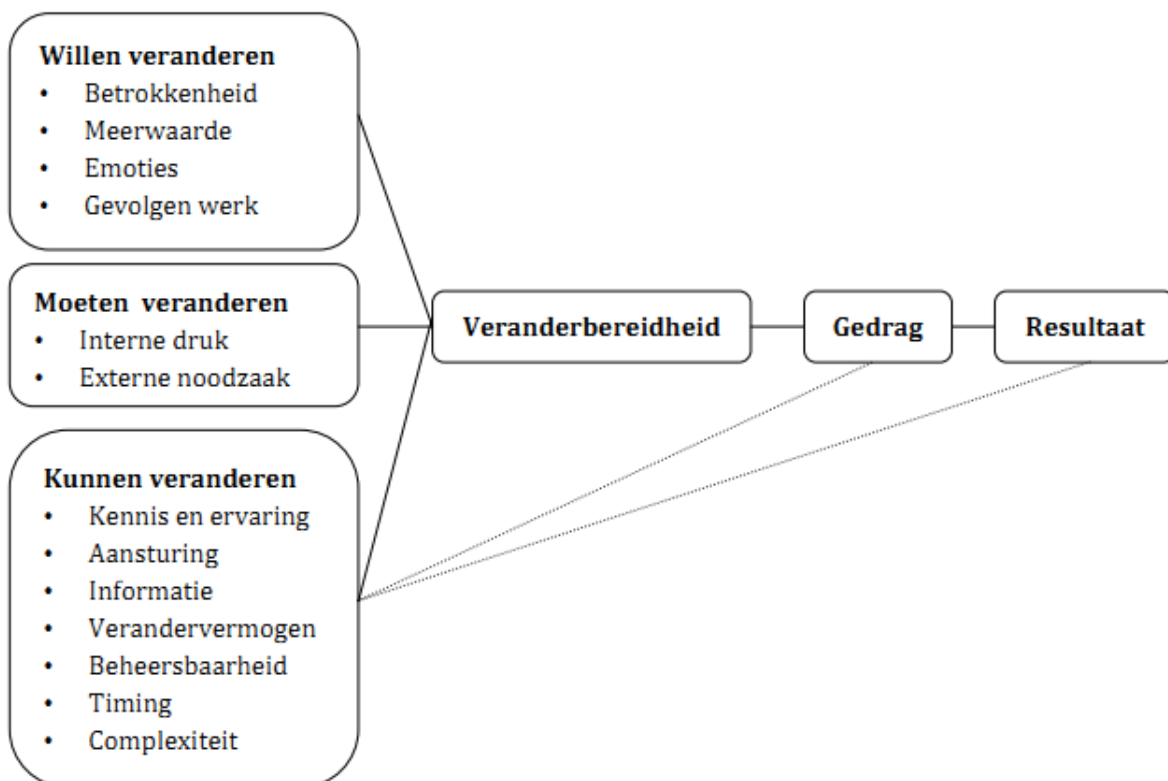
Bij veranderbereidheid wordt door Metselaar et al. (2011) gekeken naar de variabelen *willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen*. Dit moet resulteren in een gedragsverandering om daarmee een bepaald resultaat te behalen, zie figuur 3.1.

- *Willen veranderen* is gericht op de cognitieve (denken) en affectieve (voelen) uitingen van de veranderattitude (Ajzen, 1991), die positief dan wel negatief te ervaren is en daarmee invloed heeft op de veranderbereidheid. Deze variabelen bestaat uit vier componenten:
 - de *betrokkenheid* van de medewerker of manager,
 - de *meerwaarde* van de verandering,
 - de *emoties* die gepaard gaan met de verandering en
 - de *gevolgen* voor het *werk* (Metselaar et al., 2011).
- *Moeten veranderen* heeft te maken met de subjectieve norm (Ajzen, 1991), ofwel de sociale druk die positief dan wel negatief te ervaren is en daarmee invloed heeft op de veranderbereidheid. Zowel van buiten als van binnen de organisatie zijn er belangen dat

de medewerker of manager bereid is te veranderen. Metselaar et al. (2011) geven aan dat hierbij twee componenten invloed hebben:

- *interne druk*,
- *externe noodzaak*.
- *Kunnen veranderen* is het derde onderdeel van het model en heeft te maken met de waargenomen gedragscontrole uit de theorie van Ajzen (1991). Uit het model van Metselaar et al. (2011) worden hierbij zeven componenten gebundeld:
 - *kennis en ervaring*,
 - de *aansturing* vanuit het management,
 - de *informatievoorziening* met betrekking tot de verandering,
 - het *vermogen* om te kunnen *veranderen*,
 - de *beheersbaarheid* van het proces,
 - de *timing* en
 - de *complexiteit*.

Aan de hand van de veranderbereidheid is na te gaan of er draagvlak is voor demotie. Aangezien demotie een nog niet algeheel geaccepteerd onderdeel is van het personeelsbeleid, zal er een verandering doorgemaakt moeten worden om dit wel voor elkaar te krijgen. Door *willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen* te koppelen, komt men tot de totale veranderbereidheid.



Figuur 3.1 DINAMO-model (Metselaar et al., 2011)

3.3.2 Hypothesen

De veranderbereidheid wordt door drie verschillende indicatoren (*willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen*) beïnvloed. Afzonderlijk gezien hebben alle drie de indicatoren tot doel om verandering te bewerkstelligen. De invulling verschilt alleen per onderdeel. De verwachting is dat als men bereid is te veranderen (wil), daarbij druk ervaart om

dit ook daadwerkelijk te doen (moet) en de middelen bezit om dit te kunnen doen (kan), de veranderbereidheid zal stijgen. Aan de hand van de theorie van veranderbereidheid en demotie is een koppeling te leggen. Als men bereid is een demotietraject in te gaan (wil), dit versterkt wordt door interne druk of externe noodzaak (moet) en de mogelijkheden er zijn (kan) dan is de verwachting dat die een positieve invloed hebben op de veranderbereidheid voor demotie. Vandaar de onderstaande hypothesen:

Hypothese 1:

Naarmate een medewerker wil veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.

Hypothese 2:

Naarmate een medewerker moet veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.

Hypothese 3:

Naarmate een medewerker kan veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.

3.4 Levensfasen

Demotie is in essentie maatwerk per medewerker, op algemeen terrein is echter een combinatie te leggen met levensfasen. Gedurende verschillende levensfasen heeft men andere wensen en behoeften. Wordt een concept als demotie toegepast in een organisatie, dan is dit niet één-op-één toepasbaar voor elke medewerker. De levensfasen zijn meer gericht op het individu, er is wel een richtlijn van leeftijd waartoe iemand zou moeten behoren tot een bepaalde levensfase, maar dit kan verschillen. Een vrijgezelle medewerker van 28 jaar die net van de universiteit komt en begint met zijn eerste baan zit in een hele andere levensfase dan de collega van 28 jaar die al getrouwd is, kinderen heeft en al acht jaar binnen de organisatie werkzaam is. De twee medewerkers in het voorbeeld behoren tot dezelfde generatie, maar zitten in verschillende levensfasen. Om demotie te kunnen koppelen aan de verschillende groepen medewerkers in de organisatie is het noodzakelijk om zowel de theorie over generaties als de theorie over levensfasen te onderscheiden.

Levensfasen zijn periodes in iemands leven waarbij verschillende behoeften en waarden optreden (Leisink et al., 2010). Doordat medewerkers in dezelfde levensfasen gelijkwaardige wensen en behoeften hebben is op arbeidsgebied hier een algemener beleid voor in te stellen (Pogson et al., 2003; Bedeian et al., 1991). De levensfasen blijven gekoppeld aan de leeftijdsvakken, ze veranderen slechts geleidelijk door veranderingen in de samenleving zoals digitalisering. Medewerkers zitten slechts tijdelijk in een bepaalde levensfase, afhankelijk van hun persoonlijke situatie. In een generatie zitten zij echter voor het leven. Het geheel van een generatie schuift langs alle levensfasen en verdwijnt op termijn uit de beroepsbevolking. Paragraaf 3.3.2 gaat dieper in op de theorie over generaties.

In figuur 3.2 (zie paragraaf 3.4.3) is de overlap gelegd tussen de levensfasen en de huidige generaties die werkzaam zijn binnen organisaties. Wordt dit onderzoek over tien jaar wederom uitgevoerd, dan zijn er verschuivingen te zien. De levensfasen zijn nog steeds gekoppeld aan de leeftijdsvakken, de generaties zijn dan echter tien jaar doorgeschoven. De *Protestgeneratie* is in

2026 verdwenen uit de beroepsbevolking, de nieuwste *Generatie Z* heeft zijn intrede gedaan in de levensfase *Jonge Starter*.

3.4.1 Werkkenmerken

De keuze van levensfasen is gebaseerd op de opzet van Stoffelsen & Diehl (2007). In onderstaande tabel staan de namen per levensfase en de daarbij gangbare leeftijden. Stoffelsen & Diehl hebben hun indeling gebaseerd op de meest voorkomende leeftijden in de beroepsbevolking en daaraan de levensfase gekoppeld.

Levensfasen	Leeftijden
Jonge starter	10 – 30 jaar
Spitsuurfase	31 – 40 jaar
Stabilisatiefase	41 – 50 jaar
Deskundige senior	51 – 60 jaar
Afbouwende senior	61+ jaar

Tabel 3.1 Levensfasen verdeling (Stoffelsen & Diehl, 2007)

De *Jonge starter* vormt zijn of haar eigen identiteit aan de hand van het werk. Het tonen van grote inzet, het willen scoren, snel resultaat boeken, maar ook vragen als ‘wat kan en wil ik?’ zijn kenmerkend voor deze levensfase (Stoffelsen & Diehl, 2007:47). Demotie is voor deze levensfase nog niet van toepassing, er wordt immers pas gestart met werken. Deze levensfase kan wel worden gevormd, door demotie bespreekbaar te maken. Is vanaf het begin van de loopbaan demotie een algemeen geaccepteerd onderdeel van het personeelsbeleid, dan is er onder deze levensfase draagvlak als het ook daadwerkelijk wordt toegepast in de organisatie.

In de *Spitsturfase* is de verdeling tussen werk en privé het meest aanwezig. Er zijn enkele jaren werkervaring achter de rug, men is nog jong, daardoor kunnen grote stappen in de loopbaan genomen worden. Deze levensfase is echter ook vaak het moment dat men begint aan persoonlijke zaken als een relatie en/of kinderen. Sommige medewerkers besluiten zich volledig te richten op het werk en worden workaholics, anderen focussen meer op het persoonlijke vlak en voeren aanpassingen (zoals minder uren werken) door in het werk (Stoffelsen & Diehl, 2007:47). Voor deze levensfase kan de vrijwillige, tijdelijke stap terug zeer nuttig zijn als demotiemaatregel. De medewerker kan de focus iets meer verleggen naar het privéleven, bijvoorbeeld door de komst van kinderen. Naderhand kan weer geïnvesteerd worden in de carrière en kan de medewerker weer op een hoger niveau aan de slag binnen de organisatie. Door deze vormen van demotie toe te passen, kan het tot gevolg hebben dat het fenomeen demotie meer draagvlak krijgt in de organisatie, waarmee het op grotere schaal kan worden ingezet.

De *Stabilisatiefase* kenmerkt zich door bezinning, evaluatie en toekomstplanning. De medewerker kijkt terug op zijn eerste werkzame jaren en maakt keuzes hoe hij de komende jaren verder wilt inrichten. Een grote carrièreverandering is door dergelijke keuzes in deze levensfase veel voorkomend (Stoffelsen & Diehl, 2007:48). Binnen deze levensfase zijn meervoudige vormen en redenen van demotie van mogelijke toepassing. Door de evaluatiemomenten kan een medewerker tot de conclusie komen dat hij gedurende het tweede gedeelte van zijn carrière een andere koers wil varen. Door de mogelijkheid van omscholing/tijdelijke stap terug, is er de kans om binnen dezelfde organisatie werkzaam te

blijven, door op een nieuw gebied aan de slag te gaan. Het eerder besproken *Peter Principle* komt het meest voor in deze levensfase. De medewerker heeft in de voorgaande jaren diverse stappen gemaakt en komt nu op een mogelijke functie die te zwaar is of te ver verwijderd van zijn of haar kernkwaliteiten ligt. Door een (gedwongen) demotie naar de functie waar de medewerker wel rendeert voor het optreden van het *Peter Principle*, zit de medewerker weer op de voor hem of haar best renderende functie in de organisatie. Deze stap kan ook lateraal worden gemaakt, waardoor een medewerker dezelfde functie behoudt, maar bijvoorbeeld een kleiner salesgebied krijgt of een kleiner team leidt.

De *Deskundige senior* komt in vele varianten voor binnen organisaties, overeenkomend is dat er veel ervaring en kennis aanwezig is bij deze levensfase. Afhankelijk van het soort werkzaamheden dat verricht is, wordt hier bepaald voor welke periode de medewerker nog duurzaam inzetbaar is (Stoffelsen & Diehl, 2007:48). Een persoon met een fysiek zwaar beroep als stratenmaker zal een stuk minder vitaal zijn dan iemand die zijn hele werkzame leven bureauwerk heeft uitgevoerd. Afhankelijk van het soort (fysiek) uitgevoerde werkzaamheden en de gezondheid van dat de medewerker zijn hier grote verschillen op inzetbaarheidsgebied te zien. Sommige medewerkers kunnen gemakkelijk nog enkele jaren doorgaan op hetzelfde niveau, voor anderen is de huidige functie niet langer houdbaar. Demotie biedt hier een zeer groot scala aan mogelijkheden. Voor de *Deskundige senior* ontstaan coachingsrollen, waardoor de ervaring behouden wordt voor de organisatie en de kennis overgedragen kan worden aan de jongere medewerkers. Bijkomend voordeel voor de organisatie is dat interne doorstroming op deze manier ontstaat. Voor de *Deskundige senior* kan demotie hier wat gevoeliger liggen, vooral als er lagere functies worden aangeboden of als er een salariswijziging wordt doorgevoerd. Biedt het echter een alternatief voor ontslag dan is het voordeel dat de medewerker nog wel werkzaam kan blijven binnen de organisatie.

Een levensfase die in de huidige beroepssamenleving steeds vaker voorkomt is de *Afbouwende senior*. Door de krapte op de arbeidsmarkt (meer vraag dan aanbod van arbeid), de verhoging van de pensioenleeftijd en het feit dat daardoor langer doorgewerkt moet worden, is deze groep meer aanwezig in organisaties. De medewerker is bezig met het afbouwen van zijn loopbaan, daarbij is van belang kennis en ervaring over te dragen in de organisatie. Vaak krijgt men in deze fase ook te maken met veranderingen in de privésituatie, zoals fysieke ongemakken, mantelzorgverplichtingen richting partner of ouders en de komst van eventuele kleinkinderen (Stoffelsen & Diehl, 2007:49). Een hernieuwde invulling van de werkzaamheden is hierbij nuttig, demotie kan die kansen bieden. Nog meer dan bij de *Deskundige senior* is kennisoverdracht en het vrijmaken van hogere functies in de organisatie toepasbaar bij deze levensfase. De meest bekende vorm van demotie, einde loopbaan overplaatsing, is een geschikte variant hiervoor.

3.4.2 Generaties

De verschillende levensfasen zijn te koppelen aan de theorie over generaties om een tijdsbeeld te geven. Naarmate de jaren vorderen, schuiven de generaties op naar de volgende levensfase(n), waardoor eventueel gecreëerd draagvlak voor demotie doorschuift met het personeelsbestand. In Nederland is organisatiepsycholoog Aart Bontekoning een vooraanstaand generatie-expert. De theorie van Bontekoning bouwt voort op de bestaande theorie over generaties (Mannheim, 1928; Marías, 1970; Pfeffer, 1985; Strauss & Howe, 1991; Becker, 1992).

Bontekoning (2008:19) definieert generaties aan de hand van mensen die zich verbonden voelen met (leef)tijdsgenoten door:

- eenzelfde beleving van tijd(geest), omstandigheden en levensgeschiedenis. De tijdgeest heeft invloed op de opvoeding van de kinderen in een bepaalde gemeenschap, dat legt de basis voor een generatie;
- een gedeelde *entelechie*: een gedeelde bestemming gecombineerd met een gedeelde emotionele, fysieke en mentale instelling;
- een gedeelde reactie op de tijdgeest, gebaseerd op *vital sensitivity* (het vermogen om aan te voelen waar de (werk)omgeving aan vernieuwing toe is), om daarmee veranderingen in de organisatiecultuur te bewerkstelligen. De vorming van een generatie wordt versterkt door interactie tussen (leef)tijdsgenoten.

De generatie-indeling die Bontekoning hanteert is gebaseerd op de indeling van Becker (1992), waarbij elk generatievak vijftien jaar duurt en gescheiden is door ingrijpende gebeurtenissen in de tijd(geest), zoals economische omstandigheden, oorlogen of een ramp. Deze generatievakken zijn opgenomen in tabel 3.2

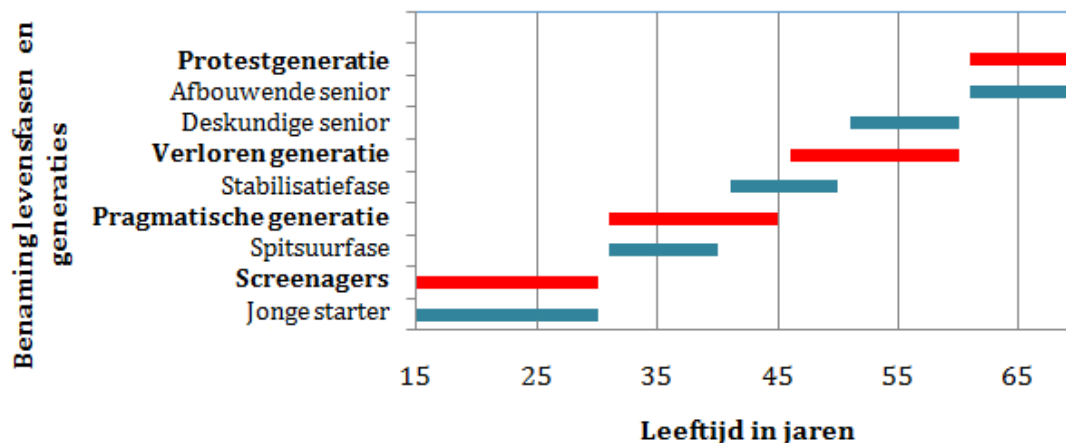
Benaming generatie	Geboortejaren	Werkenmerken
Protestgeneratie	1940 – 1955	<ul style="list-style-type: none">• Hoger opgeleid;• Minder traditioneel;• Vitaal en gedreven;• Idealistisch;• Aandacht voor langer leren;• Eerste generatie met feministische inslag.
Verloren generatie (ook wel Generatie X)	1956 – 1970	<ul style="list-style-type: none">• Oog voor processen;• Betere benutting diversiteit;• Zoeken naar optimale combinaties;• Niet ideaalbeeld, maar verder gaan op 'best practices';• Kwaliteit en professionaliteit• Streven naar gezonde balans.
Pragmatische generatie	1971 – 1985	<ul style="list-style-type: none">• Netwerkgericht;• Open en direct;• Kansen krijgen;• Gericht op zelfontplooiing;• Plezier en dynamiek in werk;• 'To the point';• Gericht op inhoud;• Toename aantal werkzame vrouwen.
Screenagers	1986 – 2000	<ul style="list-style-type: none">• Authenticiteit;• Zinnvolle contacten;• Directe voldoening ervaren;• Leren moet passen bij eigen ontwikkeling;• Grenzeloos;• Meervoudige identiteit.

Tabel 3.2 Generatie verdeling

In het onderzoek van Becker noemt hij alleen de *Protestgeneratie*, *Verloren generatie* en *Pragmatische generatie*. Bontekoning heeft dit aangevuld met de generatie *Screenagers*. Deze term komt voor het eerst voor in het boek “*Playing the Future*” van Douglas Rushkoff (1999) en slaat op het feit dat jonge mensen die volwassen worden snel informatie en veranderingen kunnen verwerken door hun intensieve gebruik van computers. In de generatieliteratuur hebben onder meer Van Steensel & Prins (2000) en Groen & Boschma (2006) deze *Screenagers* gekoppeld als nieuwe generatie. Hierbij wordt het ook wel de Internetgeneratie, Einsteingeneratie of Grenzeloze generatie genoemd.

3.4.3 Verdeling levensfasen en generaties

Kijkend naar de verschillende levensfasen is het nuttig om alleen de levensfasen te pakken die behoren tot de beroepsbevolking. Gekozen is om de leeftijdsspanne van de beroepsbevolking te baseren op de definitie die het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) hanteert en daarom te beginnen bij 15 jaar (CBS, z.d.). Gezien de verwachtingen van een blijvend stijgende pensioenleeftijd in de toekomst, is de eindleeftijd in de grafiek op 70 jaar te leggen (CBS, 2011). Door naast de verschillende levensfasen ook de huidige generaties in de grafiek op te nemen is op te merken dat de groep tussen 30 en 60 jaar meer variatie heeft. De generatie *Screenagers* valt nagenoeg samen met de levensfase *Jonge Starter*, hetzelfde geldt voor de *Protestgeneratie* in de levensfase van *Afbouwende senior*. De *Pragmatische* en de *Verloren generatie* zijn verdeeld over drie levensfasen (*Spitsuurfase*, *Stabilisatiefase* en *Deskundige senior*), waardoor het lastiger is om een generiek beleid te kunnen voeren wat betreft draagvlak voor demotie.



Figuur 3.2 Verdeling levensfasen en generaties

3.4.4 Hypothesen

De theorie over levensfasen geeft aan wat de verschillen zijn per levensfase en heeft daarbij een koppeling gelegd met demotie. Op grond van deze kaders is een hypothese op te stellen. Per levensfase wordt anders aangekeken tegen demotie, omdat men andere behoeften en verwachtingen heeft. De medewerkers uit de jongere levensfasen zullen minder snel te maken hebben met op hen toegepaste vormen van demotie, in tegenstelling tot medewerkers uit de oudere levensfasen. Het nieuwe HR-beleid is niet direct op hen van toepassing, maar kan voor de organisatie wel een toegevoegde waarde hebben. Daardoor is de verwachting dat de medewerkers uit de jongere levensfasen positiever tegenover demotie staan en daarmee een grotere veranderbereidheid hebben dan de medewerkers uit de oudere levensfasen. Ook worden hypothesen opgesteld dat de levensfasen invloed hebben op de verschillende

onderdelen van veranderbereidheid uit het model van Metselaar et al. Op basis hiervan kan tot de volgende hypothesen gekomen worden:

Hypothese 4:

Onder medewerkers uit een jongere levensfase is een hogere mate van veranderbereidheid tot demotie dan bij medewerkers uit een oudere levensfase.

Hypothese 5a:

De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers willen veranderen.

Hypothese 5b:

De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers moeten veranderen.

Hypothese 5c:

De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers kunnen veranderen.

3.5 Sector

Tussen de publieke en de private sector zijn verschillen en overeenkomsten aanwezig. In de wetenschappelijke literatuur is al veel geschreven over de twee verschillende sectoren. Het voornaamste onderscheid wordt gemaakt op basis van eigenaarschap (Rainey et al., 1976). De private sector ontvangt externe financiering uit de markt en heeft controle vanuit aandeelhouders of ondernemers. Publieke organisaties daarentegen hebben te maken met politieke invloeden (Dahl & Lindblom, 1953), omdat zij (grotendeels) gefinancierd worden vanuit publieke gelden (Niskanen, 1971; Walmsey & Zald, 1973). Bozeman (1987) voegt het eigenaarschap, de controle en financiering samen in een begrip: publicness.

Boyne (2002) heeft een vergelijkend onderzoek uitgevoerd tussen de private en publieke sector. 34 empirische studies gericht op de verschillen tussen de private en publieke sector zijn in het artikel van Boyne geëvalueerd. Aan de hand van dertien hypothesen is onderzocht wat de invloed is van publicness op vier theoretische effecten. Deze vier effecten zijn organisatieomgeving, organisatiedoelen, organisatiestructuren en leidinggevende waarden. Publicness staat volgens Bozeman (1987) daarmee voor de mate waarin een organisatie beïnvloed wordt door de politieke autoriteit. Is er sprake van veel publicness dan gaat het om een publieke organisatie, zo niet dan is eerder te spreken over een private organisatie. Op basis van de vier theoretische effecten van publicness is het onderscheid tussen publieke en private organisaties te maken.

3.5.1 Publicness en organisatieomgeving

De organisatieomgeving heeft invloed of er sprake is van publicness. Het beeld bestaat dat diverse externe omstandigheden, ofwel omgevingsomstandigheden deze invloed beheersen. In de literatuur wordt daarbij onderscheid gemaakt op vier onderdelen, om te bepalen wanneer er sprake is van een publieke organisatie.

- *Complexiteit.* Een publieke organisatie heeft te maken met een diversiteit aan stakeholders, die elk eisen en beperkingen opleggen. Dit zorgt ervoor dat deze verschillende stakeholders elkaar kunnen tegenspreken. Daarbij opereren publieke organisaties in netwerken van onderling afhankelijke organisaties, in tegenstelling tot de

private, onafhankelijke organisaties die zich alleen op de eigen organisatie richten (Metcalf, 1993:174).

- *Doordringbaarheid.* Publieke organisaties zijn open systemen en daardoor gemakkelijk te beïnvloeden door externe oorzaken. De publieke managers moeten rekening houden met deze doordringbaarheid van de organisatiegrenzen. Het is immers van belang als publieke organisatie om open te staan voor publieke invloed vanuit de samenleving. Private managers hoeven hier geen rekening mee te houden en kunnen zulke invloeden negeren (Ring & Perry, 1985:277).
- *Instabiliteit.* De politiek heeft een grote invloed op de publieke organisaties. Bij een verandering door verkiezingen kan er de eis zijn om een totaal andere koers te gaan varen. Op dat gebied heeft volgens Bozeman (1987:20) de publieke organisatie een visie die op kortere termijn gestoeld is, in tegenstelling tot private organisaties. Daar is de visie makkelijker ook te richten op de lange termijn.
- *Ontbreken van concurrentiedruk.* In tegenstelling tot private organisaties hebben publieke organisaties nauwelijks concurrenten in hun werkzaamheden, dat is ook niet wenselijk voor de services die zij verlenen (Stewart & Ranson, 1988:1). Daarnaast is het ook niet de bedoeling dat publieke organisaties concurreren met private organisaties, zij moeten eerder samenwerken (Nutt & Backoff, 1993:124).

3.5.2 Publicness en organisatiedoelen

Naast de omgeving spelen de organisatiedoelen ook een rol in de mate van publicness. Publieke organisaties hebben kenmerkende doelen zoals gelijkheid en accountability, deze doelen worden gemist in de private sector (Ferlie et al., 1996; Flynn, 1997). Dat heeft te maken met het eigenaarschap van de sector. De publieke organisatie moet bijdragen aan collectieve, maatschappelijke doelen en heeft daardoor onderscheidende en kenmerkende processen en waarden die verschillen met de private sector (Ranson & Stewart, 1994). Daarnaast speelt volgens Farnham en Horton (1996:31) ook mee dat in de private sector het voornaamste doel winst maken is. De publieke sector heeft door de vele belanghebbenden veel meer doelen die vervuld moeten worden. Hiermee zijn de doelen van de publieke sector ook een stuk vager dan bij private organisaties, omdat zij gevoed zijn door het politieke proces. Bij private organisaties is het doel duidelijk en te verklaren, namelijk winst maken. Nutt & Backoff (1993:223) geven aan dat de invloed van doelen zorgt voor verschillend strategisch management per sector.

3.5.3 Publicness en organisatiestructuren

De publieke sector kenmerkt zich qua structuur ten opzichte van de private sector op drie gebieden.

- *Meer bureaucratie.* Publieke organisaties hebben te maken met meer formele procedures op het gebied van besluitvorming en zijn daardoor ten opzichte van private organisaties minder flexibel en meer risicomijdend (Bozeman & Kingsley, 1998; Farnham & Horton, 1996). Volgens Fottler (1981:5) geeft dit aan dat publieke organisaties het gebrek aan beloningen of prikkels hebben om succesvolle innovaties te kunnen bewerkstelligen. Er moeten dan immers teveel aanpassingen doorgevoerd worden in bestaande procedures. Rainey et al. (1976:238) geven daarbij aan dat de bureaucratie ook in de natuur zit van de publieke organisaties, omdat zij te maken hebben met check and balances. Hier past een bureaucratische omgeving beter bij.
- *Meer red tape.* Dit wordt gezien als het nadeel van bureaucratie (Bozeman & Scott, 1996). Het bestaan van red tape impliceert dat er een onnodige en contraproductieve obsessie

is met regels en het vastleggen van procedures. In plaats daarvan zou de focus meer moeten liggen op resultaten en uitkomsten. Binnen private organisaties is deze focus meer op resultaten en uitkomsten, waardoor er minder bureaucratie en red tape aanwezig is.

- *Lagere bestuurlijke autonomie.* Managers in private organisaties hebben in tegenstelling tot publieke managers meer vrijheid om wijzingen door te voeren (Allison, 1979:462). De publieke manager heeft te maken met regels en red tape waardoor hij minder invloed heeft op zijn ondergeschikten, de private manager kan een strategie voeren die wat lossier is (Weinberg, 1983:107). Daarbij hangt samen dat in de publieke sector het personeel een hoge mate van veiligheid van werk heeft door wetten en regels over ontslag, promotie en ook demotie. In de private sector is de regeldruk minder, waardoor de manager meer invloed kan uitoefenen op het personeelsbeleid.

3.5.4 Publicness en leidinggevende waarden

Tot slot is het laatste verschil tussen publieke en private organisaties te baseren op basis van leidinggevende waarden. De redenatie is dat publieke managers minder materialistisch zijn ingesteld dan hun private collega's en daardoor minder gemotiveerd zijn door financiële beloningen. Daarbij hebben publieke managers een sterke behoefte om het publiekelijke goed te dienen. Dit publiekelijke goed staat volgens Box (1999:40) in contrast met de private managers die zich richten op de wensen van individuele consumenten. Mensen die ervoor kiezen om te werken in de publieke sector, voor een functie die ook in een private sector kan, zoals dokter of leraar, zijn publiekelijk gedreven. Hun keuze voor de publieke sector is versterkt om daar bij te dragen aan het publieke goed (Ferlie et al., 1996:21). Tot slot is de verwachting dat in de publieke sector de betrokkenheid bij de organisatie lager is dan in de private sector. Perry & Porter (1982:92) stellen dat dit komt omdat de link tussen de bijdrage van een medewerker in de publieke sector moeilijk te leggen is met het succes van de organisatie. Daardoor is niet direct duidelijk wat het werk oplevert.

3.5.5 Hypothesen

Op grond van deze theorie over de verschillen tussen de publieke sector en de private sector, is een hypothese voor het onderzoek op te stellen. Gezien het feit dat, volgens de theorie, in de publieke sector men minder gericht is op financiën, niet inziet wat hun bijdrage concreet is voor het resultaat van de organisatie en zij werken voor het publiekelijke goed, lijkt de functie minder van belang. De verwachting is daardoor, dat men in de publieke sector eerder bereid is om te veranderen dan binnen de private organisatie. Daar werkt men vaker bewust op een bepaalde functie, ziet wat de inzet bijdraagt aan het resultaat en is men meer gericht op financiën. Ook heerst er een beperktere vrijheid binnen de publieke sector, bijvoorbeeld door het opleggen van bepaalde zaken door externe actoren (zoals een kabinet). Dit draagt eraan bij dat de verwachting is dat medewerkers uit de publieke sector, daardoor eerder meegaan in veranderingen. Ook worden hypothesen opgesteld dat de sector invloed heeft op de verschillende onderdelen van veranderbereidheid uit het model van Metselaar et al. De hypothesen hierbij:

Hypothese 6:

Onder medewerkers uit de publieke sector is de veranderbereidheid voor demotie hoger dan onder medewerker uit de private sector.

Hypothese 7a:

De sector heeft invloed op het feit of medewerkers willen veranderen.

Hypothese 7b:

De sector heeft invloed op het feit of medewerkers moeten veranderen.

Hypothese 7c:

De sector heeft invloed op het feit of medewerkers kunnen veranderen.

3.6 Conceptueel model

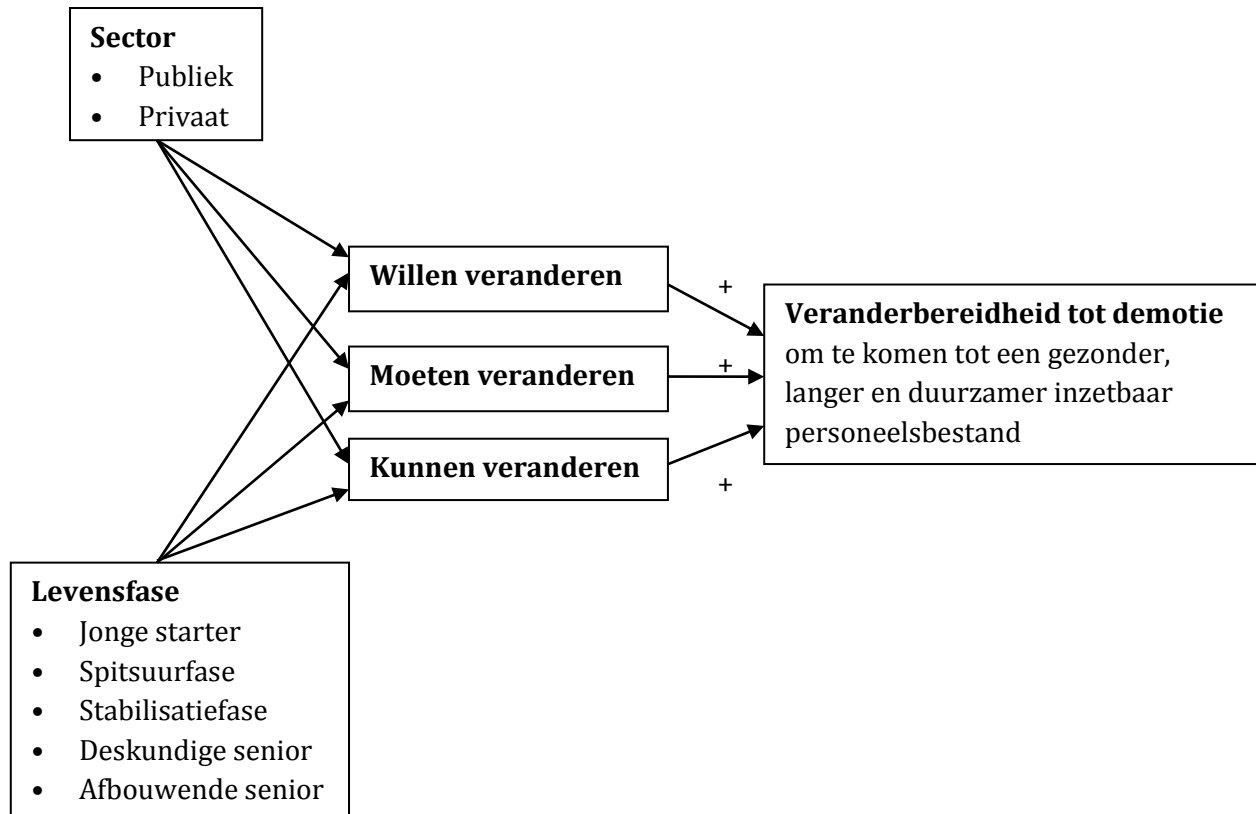
Het conceptueel model geeft een visuele weergave van de verbanden uit het theoretisch kader. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt hoe de verschillende variabelen zich tot elkaar verhouden. Door het conceptueel model wordt een afbakening gemaakt van het onderzoek, waardoor duidelijk is wat wel, maar ook wat niet onderzocht gaat worden (Verschuren & Doorewaard, 2007:279). Het conceptueel model bestaat uit twee onderdelen: een verzameling kernbegrippen, ofwel de variabelen en een verzameling van relaties tussen deze variabelen.

3.6.1 Variabelen

In het conceptueel model zijn zes variabelen opgenomen. De variabelen bestaan uit meerdere gradaties, wat ook wel wordt omschreven als waarden of modaliteiten. Deze gradaties betreffen de manier waarop de variabelen zich voor doen (Verschuren & Doorewaard, 2007:280). De ordening van deze gradaties is op basis van een eigen gekozen verdeling of op grond van een bestaande schaal.

Uit het conceptueel model is op te maken dat variabelen *sector* en *levensfase* een vooraf gekozen verdeling hebben. De gradaties in het geval van *sector* zijn *publiek* en *privaat*, bij levensfase zijn dit *Jonge starter*, *Spitsuurfase*, *Stabilisatiefase*, *Deskundige senior* en *Afbouwende senior*.

De variabelen *willen veranderen*, *moeten veranderen*, *kunnen veranderen* en *veranderbereidheid tot demotie* zijn variabelen, waarbij wel een opdeling is te maken in termen van *hoog* of *laag* (Verschuren & Doorewaard, 2007:280).



Figuur 3.3 Conceptueel model

De relatie tussen de verschillende variabelen wordt gezien als een causale relatie, hiermee wordt een oorzaak-gevolgrelatie bedoeld. Deze causale relatie heeft als belangrijke eigenschap de richting en sterkte ervan. De richting geeft aan of er sprake is van een positief of negatief causaal effect, dit wordt aangegeven door een + of - in het model. De sterkte van de relatie kan variëren van geen effect, zwak effect tot (zeer) sterk effect (Verschuren & Doorewaard, 2007:281). De causale relatie in het conceptueel model is tussen aan de ene kant *sector* en *levensfase* en aan de andere kant *veranderbereidheid tot demotie*. Tevens is te zien dat *willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen* een mediërend effect hebben op de relatie. Het mediërende effect houdt in dat deze drie variabelen een extra duiding geven aan de relatie tussen de andere variabelen. In paragraaf 4.3 *Operationalisering* wordt dieper ingegaan op de uitleg van de verschillende soorten variabelen.

3.6.2 Hypothesen

Aan de hand van het conceptueel model zijn de verschillenden onderdelen uit het theoretisch kader gekoppeld. Bovenstaande uitleg van de relaties en verbanden geeft een verwacht beeld van de invloed die de variabelen op elkaar hebben. Er is echter nog geen zekerheid uit de theorie dat er überhaupt verbanden zijn, laat staan wat de mogelijke relatie daartussen is. Vandaar dat gesproken wordt over explorierend onderzoek. Dit houdt in dat er gezocht wordt naar mogelijke verbanden en/of relaties. In het theoretisch kader is al een koppeling gelegd met bepaalde theoretische onderdelen en de hypothesen die daarbij verwacht te horen. Hieronder volgen nogmaals de hypothesen:



Hypothese 1:

Naarmate een medewerker wil veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.

Hypothese 2:

Naarmate een medewerker moet veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.

Hypothese 3:

Naarmate een medewerker kan veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.

Hypothese 4:

Onder medewerkers uit een jongere levensfase is een hogere mate van veranderbereidheid tot demotie dan bij medewerkers uit een oudere levensfasen.

Hypothese 5a:

De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers willen veranderen.

Hypothese 5b:

De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers moeten veranderen.

Hypothese 5c:

De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers kunnen veranderen.

Hypothese 6:

Onder medewerkers uit de publieke sector is de veranderbereidheid voor demotie hoger dan onder medewerker uit de private sector.

Hypothese 7a:

De sector heeft invloed op het feit of medewerkers willen veranderen.

Hypothese 7b:

De sector heeft invloed op het feit of medewerkers moeten veranderen.

Hypothese 7c:

De sector heeft invloed op het feit of medewerkers kunnen veranderen.

4. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

4.1 Inleiding

De methodologische opzet behandelt het soort empirisch onderzoek dat het beste past bij de beantwoording van de onderzoeksvragen. Eerst volgt de definiëring van de variabelen (paragraaf 4.2), gevolgd door de operationalisering (4.3) en de toelichting op de keuze voor kwalitatief onderzoek (4.4). Tot slot wordt de betrouwbaarheid en validiteit (4.5) van het onderzoek behandeld.

4.2 Definiëring

De verschillende variabelen die genoemd worden in het conceptueel model en die gebruikt worden voor de operationalisering dienen een afgebakende definitie te hebben. Door het geven van een definiëring wordt duidelijk wat in het onderzoek verstaan wordt onder bepaalde variabelen. Dit wordt ook wel het formuleren van stipulatieve definities genoemd. Van belang is dat de stipulatieve definitie: een afbakening van een begrip tot haalbare proportie, duidelijkheid geeft wat onder het begrip valt en aansluit bij de doel- en vraagstelling van het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007:136).

Variabele	Betekenis
Levensfase	Periodes in iemands leven waarbij verschillende behoeften en waarden optreden (Leisink et al., 2010).
Sector	De betreffende sector waar een respondent werkzaam is, publiek of privaat. Publiek (met eigenaarschap van een politieke gemeenschap (Rainey et al., 1976), met financiering uit politieke gelede (Niskanen, 1971; Walmsey & Zald, 1973 en overwegende controle door politieke krachten (Dahl & Lindblom, 1953)). Privaat (met eigenaarschap van een aandeelhouders of ondernemers (Rainey et al., 1976), met financiering direct vanuit klanten (Niskanen, 1971; Walmsey & Zald, 1973) en overwegende controle door economische krachten (Dahl & Lindblom, 1953)).
Veranderbereidheid	Een negatieve of positieve gedragsintentie van een medewerker om het veranderproces te vertragen, dan wel te ondersteunen.
Willen veranderen	De cognitieve (denken) en affectieve (voelen) uitingen van de veranderattitude (Ajzen, 1991), die positief dan wel negatief te ervaren is en daarmee invloed heeft op de veranderbereidheid (Metselaar et al., 2011).
Moeten veranderen	De subjectieve norm (Ajzen, 1991), ofwel de sociale druk die positief dan wel negatief te ervaren is en daarmee invloed heeft op de veranderbereidheid (Metselaar et al., 2011).
Kunnen veranderen	De mate van gedragscontrole (Ajzen, 1991) waarin een medewerker de beschikking heeft over kennis, ervaring en middelen om te kunnen veranderen (Metselaar et al., 2011).

Tabel 4.1 Definiëring

4.3 Operationalisering

Door de stipulatieve definities van de variabelen daadwerkelijk waarneembaar te omschrijven, draagt dit bij aan de bruikbaarheid van de definiëring. Er dienen indicatoren gekoppeld te worden aan de variabelen. Een indicator is 'een zintuiglijk waarneembaar fenomeen dat ons informatie verschaft over het (niet direct) waarneembare verschijnsel dat met het te definiëren begrip wordt bedoeld' (Verschuren & Doorewaard, 2007:143). Door het nauwkeurig omschrijven en kiezen van deze indicatoren worden de variabelen geoperationaliseerd.

4.3.1 Onafhankelijke variabelen

De onafhankelijke variabelen hebben invloed op de afhankelijke variabele. Uit het conceptueel model is op te maken dat de *sector* waar iemand werkt en/of de *levensfase* waarin iemand verkeert, de onafhankelijke variabelen zijn. Deze variabelen zijn vooraf gekozen en hierop zijn de respondenten geselecteerd, zie paragraaf 4.4.4. *Onderzoeksgroep een selectie*. Er wordt vanuit gegaan dat deze variabelen invloed hebben op de *veranderbereidheid tot demotie*. Dit is de afhankelijke variabele in het conceptueel model.

4.3.2 Mediërende variabelen

De mogelijke relatie tussen enerzijds *sector* en/of *levensfase* en anderzijds *veranderbereidheid tot demotie* wordt door een drietal andere variabelen beter verklaard. Deze worden mediërende variabelen genoemd (Verschuren & Doorewaard, 2007:284). De variabelen *willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen* maken de relatie tussen de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele sterker. Daardoor wordt beter aangeduid wat de relatie daartussen is.

4.3.3 Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele wordt beïnvloed door de hierboven beschreven onafhankelijke variabelen. De afhankelijke variabele in dit onderzoek is *veranderbereidheid tot demotie*. Kijkend naar het conceptueel model is de volledige benaming *veranderbereidheid tot demotie om te komen tot een gezonder, langer en duurzamer inzetbaar personeelsbestand*. Deze langere benaming geeft aan dat wordt onderzocht of de medewerkers bereid zijn tot demotie over te gaan, als dit bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid.

4.3.4 Uitgewerkte operationalisering

In tabel 4.2 is de operationalisering uitgewerkt. De variabelen uit het conceptueel model zijn uitgesplitst aan de hand van de indicatoren. Deze indicatoren maken de variabelen concreter door mogelijke varianten aan te tonen die voor kunnen komen in het onderzoek. De indicatoren worden nog meer geconcretiseerd door het vormen van subindicatoren. Deze subindicatoren geven aan wat de voorwaarde is om te voldoen aan de indicator. Bijvoorbeeld, om tot de indicator *Deskundige senior* te behoren, moet een respondent een leeftijd tussen de 51 en 60 jaar hebben. De indicatoren vormen de basis voor de vraagstelling van de interviews. De interviews vinden plaats op grond van een semigestructureerde wijze, door middel van een topiclijst. Deze topiclijst is opgenomen in bijlage 4. Deze topiclijst is een leidraad voor de interviews, maar er is ruimte de vragen anders te formuleren of om door te vragen.

Variabele	Indicator	Subindicator
Levensfase	Jonge starter	Leeftijd tot 30 jaar
	Spitsuurfase	Leeftijd 31 – 40 jaar
	Stabilisatiefase	Leeftijd 41 – 50 jaar
	Deskundige senior	Leeftijd 51 – 60 jaar
	Afbouwende senior	Leeftijd 61 jaar of ouder
Sector	Publiek	Organisatie met eigenaarschap van een politieke gemeenschap, met financiering uit politieke geleden en overwegende controle door politieke krachten.
	Privaat	Organisatie met eigenaarschap van een aandeelhouders of ondernemers, met financiering direct vanuit klanten en overwegende controle door economische krachten.
Veranderbereidheid	Gedragsintentie	Reactie (positief of negatief) die medewerker verwacht te geven op mogelijk demotietraject.
Willen veranderen	Betrokkenheid	Manier waarop medewerker betrokken wordt bij een demotietraject op het gebied van communicatie, aansturing en informatievoorziening.
	Meerwaarde	Voordelen voor de medewerker.
	Emoties	Reactie medewerker op aandragen van demotie.
	Gevolgen werk	Aanpassingen van het werk op het gebied van functie, functie-inhoud, uren en/of financiële arbeidsvoorwaarden.
Moeten veranderen	Interne druk	Reden demotietraject op grond van oorzaken vanuit de organisatie, zoals disfunctioneren of reorganisatie.
	Externe noodzaak	Reden demotietraject op grond van persoonlijke oorzaken, zoals ziekte, zorg voor kinderen, ouders of partner.
Kunnen veranderen	Kennis en ervaring	Demotie aanleiding om kennis en ervaring tussen verschillende collega's over te dragen.
	Aansturing	Manier waarop manager de medewerker aanstuurt tijdens het demotietraject.
	Informatie	Wijze van informatie naar collega's toe en naar buiten toe in geval van demotie.
	Verandervermogen	Capaciteiten die medewerker moet bezitten om te komen tot succesvolle demotie.
	Beheersbaarheid	Factoren die van invloed kunnen zijn om demotietraject succesvol af te kunnen ronden.
	Timing	Tijdsduur van een demotietraject.
	Complexiteit	Redenen waarom demotie een lastig onderwerp is om te behandelen/invulling aan te geven.

Tabel 4.2 Operationalisering

4.4 Kwalitatief onderzoek

Door middel van kwalitatief onderzoek, in de vorm van semigestructureerde interviews, wordt het onderzoek uitgevoerd. Aangezien er gedurende vijf maanden, binnen twee organisaties onderzoek wordt uitgevoerd, is hier sprake van een casestudy onderzoek. Het onderzoek betreft een casestudy, omdat een diepgaand en integraal inzicht wordt geprobeerd te verkrijgen in één of enkele tijdruimtelijk begrensde objecten of processen zoals Verschuren & Doorewaard (2007:183) dat omschrijven.

4.4.1 Vergelijkende casestudy

Op basis van zeven kenmerken (Verschuren & Doorewaard, 2007:184) is te verklaren dat dit onderzoek een casestudy betreft. Er is immers sprake van:

1. Een smal domein, bestaande uit een klein aantal onderzoekseenheden. In dit geval zijn dat de organisaties Hoogendoorn en IenM.
2. Een arbeidsintensieve benadering van het onderzoek. Door middel van semigestructureerde één-op-één interviews wordt hier invulling aan gegeven.
3. Meer onderzoek in de diepte dan in de breedte. Waarbij kwalitatief onderzoek beter passend is om de juiste informatie te vergaren, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek.
4. Een selectieve, strategische steekproef onder de proefpersonen. Er is van te voren bedacht, op grond van het conceptueel model, welke respondenten benaderd worden. Bij kwantitatief onderzoek wordt daarentegen gebruik gemaakt van een aselechte steekproef.
5. In tegenstelling tot een zeer afgebakend onderzoeksgebied zoals bij surveyonderzoek hoort, wordt hier een breder spectrum onderzocht. Dit wordt vormgegeven door het gebruik van kwalitatieve, niet volledig voorgestructureerde vragenlijsten en daarmee open manieren van dataverzameling. Op die manier kan meer informatie verzameld worden dan vooraf ingekaderd is.
6. Een open waarneming op locatie. Er worden gesprekken gevoerd met de betreffende respondenten op hun eigen werklocatie.
7. Kwalitatief onderzoek. Door middel van een semigestructureerde topiclijst bij de twee verschillende cases.

In dit onderzoek is sprake van een vergelijkende casestudy, aangezien twee verschillende cases worden vergeleken. Verschuren & Doorewaard (2007:187) raden aan om de twee cases zo weinig mogelijk van elkaar te laten verschillen. In dit onderzoek verschillen de cases qua werkzaamheden van personeel en grootte van de organisatie redelijk van elkaar. Toch is voor deze vergelijking gekozen, omdat ten eerste de aanleiding bij beide cases hetzelfde is. Beide organisaties willen onderzoek naar de relaties tussen demotie, duurzame inzetbaarheid, veranderbereidheid en levensfase. De keuze van een publieke en private sector draagt bij aan de vergelijking tussen deze twee sectoren.

De wijze van casestudy wordt een hiërarchische methode genoemd (Verschuren & Doorewaard, 2007:187). Deze benaming slaat op het feit dat er in twee fasen onderzoek wordt uitgevoerd. In de eerste fase worden beide cases onderzocht, alsof het twee losstaande casestudy's zijn. Op die manier worden de resultaten en de analyse daarop, per case omschreven. Vervolgens wordt in de tweede fase een analyse gemaakt over de vergelijking tussen de losstaande resultaten en analyses per case.

De vraagstelling in dit onderzoek is explorerend van aard. Dit houdt volgens Verschuren & Doorewaard (2007) in dat de vraagstelling erop gericht is de werkelijkheid te verkennen, om daarin bepaalde wetmatigheden te ontdekken. Hiermee wordt bedoeld dat gegevens worden verzameld en geanalyseerd om bepaalde zaken te kunnen verklaren. Er is immers al wat (theoretische) voorkennis over het onderwerp, maar er kunnen nog geen harde verbanden worden getoetst. Wel zijn er op basis van de theorie verwachtingen te schetsen over mogelijke relaties of verbanden die door middel van hypothesen getoetst kunnen worden in de praktijk. Het kwalitatieve onderzoek moet eraan bijdragen om die verbanden te vinden, dan wel te valideren of aan te scherpen.

4.4.2 Dataverzameling

Het kwalitatieve onderzoek wordt vormgegeven door het houden van semigestructureerde interviews. Middels één-op-één gesprekken is meer diepgaande informatie te verkrijgen dan via kwantitatieve enquêtes. Het semigestructureerde karakter van de interviews geeft immers de mogelijkheid om aanvullende vragen te stellen tijdens het gesprek. Door het gebruik van een topiclijst wordt het semigestructureerde interview vorm gegeven (Verschuren & Doorewaard, 2007:290). Het voordeel hiervan is dat er een leidraad is om het gesprek vorm te geven, waardoor afgeweken kan worden van de vraagstelling als het gesprek daartoe uitnodigt. Door het gebruik van de topiclijst wordt zicht gehouden om de minimaal vereiste informatie ontvangen uit het gesprek, maar er is ook de ruimte om dieper in te gaan op het onderwerp of informatie te vergaren die niet direct bij de basisvragen hoort.

De gesprekken worden, met toestemming van de respondenten, opgenomen op band. Daarna worden deze audiobestanden ingeladen in het programma Dragon Naturally Speaking, waar mee de audio wordt getranscribeerd naar tekst. Deze automatisch gegenereerde transcripties worden handmatig nagelopen en in een vaste lay-out gezet.

4.4.3 Data-analyse

Na controle van deze transcriptie wordt de tekst opgedeeld in codes. Voor de codering wordt gebruik gemaakt van het programma Atlas.ti. De interviewtranscripten worden ingeladen en vervolgens worden codes geplaatst per delen van de transcriptie. De codering is gebaseerd op de operationalisering. Allereerst is er sprake van open coderen (Verschuren & Doorewaard, 2007:196), daarbij zijn de transcripten doorgelopen en zijn stukken tekst gekarakteriseerd en gekoppeld aan een code. Na deze eerste selectie is vervolgens uitgebreider gekeken naar de codes en zijn vergelijkingen gemaakt per code tussen de verschillende antwoorden. Er zijn patronen gezocht en citaten samengevoegd of ingekort om te gebruiken voor de resultaten en analyses. Dit heet axiaal coderen (Verschuren & Doorewaard, 2007:197). In bijlage 7 is het codeerschema te vinden. Hieruit valt op te merken dat er een zestal families zijn gevormd, dit zijn de samenvoegingen van meerdere codes. Aan de hand van de operationalisering en topiclijst is gekomen tot de vijf families. Daarnaast is de zesde familie *toepassing* bijgevoegd, aangezien op dat onderdeel veel codes waren te bundelen.

4.4.4 Onderzoeksgroep en selectie

De onderzoeksgroep is op te delen in twee verschillende cases, verdeeld over Hoogendoorn en IenM. Door deze caseselectie wordt onderscheid gemaakt tussen een publieke of private organisatie, om de koppeling met het conceptueel model te kunnen leggen. Per case zijn de respondenten benaderd op basis van hun huidige levensfase. In de uitnodiging naar de respondenten is echter niet gemeld dat zij uitgekozen zijn op basis van hun betreffende levensfase. Op die manier is geprobeerd hen niet in een bepaalde (leeftijds)rol te plaatsen.

De twee variabelen (sector en levensfase) zijn de keuze geweest om de respondenten te selecteren. Als maatstaf voor het behoren tot een bepaalde levensfase is de indicator leeftijd gebruikt. Het operationeel gedeelte van het onderzoek is gestart op 1 april 2016. Daarom is gekozen om die datum te nemen als criterium voor de indeling per levensfase.

De verdeling is als volgt:

Levensfase	Leeftijd op 1 april 2016	Geboortedata
Afbouwende senior	≥ 61 jaar	Voor 31 maart 1955
Deskundige senior	51 – 60 jaar	Tussen 1 april 1955 en 31 maart 1965
Stabilisatiefase	41 – 50 jaar	Tussen 1 april 1965 en 31 maart 1975
Spitsuurfase	31 – 40 jaar	Tussen 1 april 1975 en 31 maart 1985
Jonge starter	≤ 30 jaar	Na 1 april 1985

Tabel 4.3 Verdeling respondenten o.b.v. levensfasen

Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, zijn de naam, geslacht, leeftijd en functietitel niet genoemd. Naast de sector en levensfase is het nummer genoemd, dat overeenkomt met de aanduiding in de resultaten (hoofdstuk 5) en analyse (hoofdstuk 6).

Sector	Levensfase	Respondentnummer
Publiek	Afbouwende senior	1
Publiek	Afbouwende senior	2
Publiek	Deskundige senior	3
Publiek	Deskundige senior	4
Publiek	Stabilisatiefase	5
Publiek	Stabilisatiefase	6
Publiek	Spitsuurfase	7
Publiek	Spitsuurfase	8
Publiek	Jonge starter	9
Publiek	Jonge starter	10
Privaat	Afbouwende senior	11
Privaat	Afbouwende senior	12
Privaat	Deskundige senior	13
Privaat	Deskundige senior	14
Privaat	Stabilisatiefase	15
Privaat	Stabilisatiefase	16
Privaat	Spitsuurfase	17
Privaat	Spitsuurfase	18
Privaat	Jonge starter	19
Privaat	Jonge starter	20

Tabel 4.4 Geanonimiseerd overzicht respondenten

4.4.5 Overige interviews

Naast de gesprekken met de twintig respondenten voor het vergaren van de data zijn in de eerste weken binnen beide organisaties oriënterende gesprekken gevoerd met medewerkers uit HR over het onderwerp. Daarmee is informatie verzameld over de mogelijke insteek van het onderzoek, om een brede blik te verkrijgen. Door deze gesprekken is ook de eerste informatie

ontvangen over het huidige beleid dat de organisaties voeren op het gebied van demotie. Hierbij zijn diverse invalshoeken over toepassing per levensfase en sector gevonden. Dit kan gezien worden als een eerste ronde interviews. Verschuren & Doorewaard (2007:197) zien deze personen als deskundigen, omdat zij kennis leveren over het onderwerp en hun visie daarop.

Binnen Hoogendoorn is alleen een gesprek gevoerd met Iris Groenendijk, in haar functie als HR Manager en bedrijfsbegeleidster. Bij IenM is het gesprek gevoerd met Dennis Kerklaan, bedrijfsbegeleider en HR Adviseur. Daarna zijn vier aanvullende gesprekken gevoerd met medewerkers binnen IenM:

- Marjan Heitman – Afdelingshoofd IBI-HRM Advies
- Rob van Huijzen – Directiesecretaris
- André Frijters – Directeur IBI-HRM
- Djai Murli – HR Adviseur

Er is ook een gesprek gevoerd met Yvonne van der Werff, Senior Projectleider Arbeidsmarktbeleid ICT/HRM van BZK. De informatie uit dit gesprek is adviserend gebruikt voor het vormen van de adviezen en het meenemen van ervaringen uit een andere invalshoek.

Na het verzamelen en analyseren van de data door het kwalitatieve onderzoek zijn de conclusies en aanbevelingen opgesteld. Voor een controle of de conclusies en aanbevelingen daadwerkelijk praktisch toepasbaar zijn binnen de organisaties een derde ronde interviews gehouden. Deze ronde interviews wordt ook wel een deskundige interviewronde genoemd. De geïnterviewden zijn immers benaderd op basis van hun specifieke kennis of functie (Verschuren & Doorewaard, 2007:217). Binnen Hoogendoorn zijn deze gesprekken gevoerd met Iris Groenendijk en Martin van Gogh, algemeen directeur. Bij IenM hebben Marjan Heitman (Afdelingshoofd) en Kees Groenewold (Coördinerend/Specialist Adviseur Bedrijfsvoering) hieraan meegewerkt. De personen in de eerste en derde ronde zijn kennisbronnen. De personen uit de twee ronde zijn databronnen, aangezien zij de data hebben geleverd voor resultaten en analyses in dit onderzoek.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn cruciale elementen om een onderzoek objectief en generaliserend te kunnen herhalen. Betrouwbaarheid staat voor de nauwkeurigheid en de consistentie van het onderzoek. De waarborging hiervan is aanwezig als de onderzoeksmethode zodanig wordt ingezet dat de beoogde indicatoren worden gemeten (Van Thiel, 2007:57). De betrouwbaarheid wordt gewaarborgd door de variabelen uit het theoretisch kader te vertalen naar het conceptueel model. Op die manier worden de verbanden weergegeven tussen de verschillende variabelen. Daarnaast zijn deze variabelen geoperationaliseerd, om een richtlijn te geven voor de interviews en de daaropvolgende analyses. De interviews zijn opgenomen met de dictafon van een iPhone, om daarna te kunnen transcriberen. Door een volledige transcriptie voor handen te hebben, is dit te coderen en vervolgens te analyseren.

Het onderzoek is consistent, als het herhaalbaar is (Van Thiel, 2007:57). Wordt het onderzoek opnieuw uitgevoerd, dan zou dit moeten leiden tot dezelfde resultaten. In het geval van dit kwalitatieve onderzoek is dat geprobeerd door per levensfase in totaal vier respondenten te interviewen. Op die manier is er meer spreiding van antwoordmogelijkheden. Bij een kleinere responsgroep neemt het aantal antwoordmogelijkheden af, waardoor de herhaalbaarheid kwetsbaarder is. Door de codering via Atlas.ti, is het onderzoek ook te herhalen. De datasets zijn



beschikbaar en kunnen opnieuw nagegaan worden, om zo een herhaalbaar onderzoek te garanderen. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De validiteit staat voor de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten. Van Thiel (2007) maakt een tweedeling in interne en externe validiteit. Interne validiteit staat voor de geldigheid van uitspraken, wordt gemeten wat je wil meten? De externe validiteit is de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere personen, instituties, tijden en plaatsen. Geprobeerd is de interne validiteit te garanderen door een theoretische basis te bouwen, waaruit een conceptueel model en operationalisering voortvloeit. Dit is de inbreng voor de topiclijst. Op die manier heeft het semigestructureerde karakter van het interview wel een richtlijn om aan vast te houden. Het gevaar van een semigestructureerd interview is immers dat teveel informatie wordt verkregen, waardoor niet gemeten wordt wat je wilt meten.

De externe validiteit is in het geval van de casestudy al enigszins afgedekt. De respondenten voor de semigestructureerde interviews zijn benaderd op grond van hun sector en levensfase. Dit is niet van te voren aan hen duidelijk gemaakt, om hen niet onbewust in een bepaalde (leeftijds)rol te plaatsen. Bij beide cases is gebruik gemaakt van dezelfde topiclijst en is dezelfde afspiegeling van respondenten uitgevoerd. Op basis daarvan wordt de variabele levensfase gelijkgetrokken, waardoor er meer generaliserend te analyseren en concluderen is.

5. RESULTATEN

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de afgenomen interviews behandeld. Aan de hand van de operationalisering zijn de verschillende onderdelen opgedeeld en gecodeerd. Dit vormt de indeling van het hoofdstuk. Per onderdeel komen eerst de resultaten van IenM aan bod, gevolgd door de resultaten van Hoogendoorn. Paragraaf 5.2 geeft antwoord op algemeen beeld, paragrafen 5.3 tot en met 5.6 gaan over persoonlijke situaties. In paragraaf 5.7 zijn door de respondenten genoemde toepassingen van demotie opgenomen, die mogelijk bijdragen aan de aanbevelingen. De analyse van de resultaten volgt in hoofdstuk 6.

5.2 Demotie en duurzame inzetbaarheid

5.2.1 Demotie

Elk interview is begonnen met het beeld dat de respondenten hebben over demotie. De meeste respondenten leggen een negatieve associatie met dit woord. De voornaamste koppelingen worden gelegd met ouderen en/of disfunctioneren. Een logisch gevolg daarvan is een functieverandering naar een lager niveau, bij beide organisaties geven de meeste respondenten dat expliciet aan. Slechts twee respondenten, beide vanuit IenM, geven duidelijk aan dat een demotie ook vrijwillig, dus vanuit de medewerker kan plaatsvinden. De overige respondenten leggen eerder een verband met een gedwongen verlaging vanuit de werkgever. Daarnaast zijn twee respondenten vanuit Hoogendoorn die geen link weten te leggen met demotie. In onderstaande tabellen zijn de reacties en de aard van de mening (negatief, neutraal, positief) opgenomen.

IenM		
Respondent	Mening	Reactie op demotie
1	Neutraal	<i>Rustigere functie(ervaring) op oudere leeftijd.</i>
2	Negatief	<i>Aan het einde van de loopbaan, al dan niet vrijwillig, stapje terug doen. Lagere functie vervullen qua werkzaamheden en eventueel in salaris.</i>
3	Negatief	<i>Net boven vermogen werken en geen plezier meer hebben daarin. Kan leeftijdsgebonden zijn.</i>
4	Negatief	<i>Boven kunnen presteren, passende functie met lager salaris.</i>
5	Negatief	<i>Omgekeerde van promotie. Iemand die niet wil of kan functioneren op het huidige niveau, daarom inschalen op een lager niveau.</i>
6	Negatief	<i>In een bepaalde schaal werken, waar iemand de werkzaamheden niet meer aan kan. Er is dan wel bereidheid om in een lagere schaal te gaan werken.</i>
7	Negatief	<i>Werkzaamheden zijn niet meer passend voor de schaal waar voor betaald wordt.</i>
8	Negatief	<i>Door (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid of disfunctioneren werkzaamheden gaan vervullen op een ander schaalniveau.</i>
9	Negatief	<i>Een opgedragen functieverandering, met een lagere plek in de hiërarchie.</i>
10	Negatief	<i>Het tegenovergestelde van promotie, bij minder goed presteren een lagere functie krijgen met minder werkzaamheden en eventueel minder salaris.</i>

Tabel 5.1 Demotie – IenM

Hoogendoorn		
Respondent	Mening	Reactie op demotie
11	Negatief	<i>Klinkt negatief, het gevoel alsof iemand dusdanig te demotiveren dat hij zijn spullen pakt en vertrekt. Het woord is eigenlijk niet goed.</i>
12	Negatief	<i>Niet meer naar boven, maar op een zelfde lijn zitten of naar beneden. Vooral als je er in salaris op achteruit gaat. Eerder een link met leeftijd.</i>
13	Negatief	<i>Tegenovergestelde van promotie, dus stappen naar beneden. Heeft misschien een negatieve associatie, maar hoeft niet per se.</i>
14	Positief	<i>Iemand naar een functie brengen waar hij meer in past, dan waar hij nu werkzaamheden in uitvoert. Iemand beter tot zijn recht laten komen. Maar kan ook zijn dat oudere medewerkers in een eenvoudiger omgeving worden geplaatst, om met meer plezier en langer te blijven werken.</i>
15	Negatief	<i>Terugzetten naar een lager functie, met daarin een minder verantwoordelijke baan. Een logisch gevolg is een ander financieel plaatje, anders trekken verhoudingen scheef. Eventuele secundaire arbeidsvoorwaarden kunnen ook aangepast worden, zoals een leaseauto.</i>
16	Neutraal	<i>Geen link te maken.</i>
17	Negatief	<i>Klinkt als een variant van promotie, de 180 graden andersom: een stapje terug doen.</i>
18	Negatief	<i>Een negatieve term, maar een positief iets. Dat is paradoxaal. Het tegenovergestelde van promotie, daarmee een langer plek op de rang. Een aanpassing van capaciteiten.</i>
19	Neutraal	<i>Geen link te maken.</i>
20	Negatief	<i>Lijkt het tegenovergestelde van promotie.</i>

Tabel 5.2 Demotie – Hoogendoorn

Voorbeelden

Uit de gesprekken komen meerdere voorbeelden van demotie naar voren. Binnen IenM zijn er meerdere vormen van demotie toegepast. Zowel een lager salaris bij een (toentertijd) starter om zich eerst te bewijzen in een nieuwe functie. Maar ook medewerkers die het zwaar hadden in hun bestaande functie en een functieverlaging hebben ondergaan, al dan niet met aanpassingen aan salaris. Als keuze om geen salarisaanpassing door te voeren, geeft respondent 5 aan “*een stap terug in salaris is niet alleen iets wat je in je portemonnee merkt, maar ook iets mentaal doet (...)*”.

Een ander voorbeeld wordt gegeven door respondent 3, waarin eerst wordt gekeken naar de mogelijkheden in de eigen functie: “*Een oud-medewerkster kwam voorbij (...) ze had zelf uitgeknoebeld wat ze wilde. Toen zei ik ‘weet je wat, laat die schaal gewoon los’. Dan ga je op een schaal twaalf verder en ga je eerst op het beleid veel bredere ervaring opdoen (...). Maar dan moet je als manager dus een echt goede people manager zijn en dan moet je haar gaan helpen, binnen haar huidige functie*”.

De twee *Afbouwende Senioren* geven aan dat zij gebruik hebben gemaakt van de PAS-regeling. Daarbij zijn zij een dag minder gaan werken, om het aan het einde van de loopbaan wat rustiger

aan te doen. Met name het financiële plaatje speelde een rol daarbij, stellen zij: *“Het is eerlijk gezegd nogal een riante regeling, je hoeft weinig in te leveren ten opzichte van die hele dag die je dus extra hebt”* (respondent 1) en *“Het is toch wel een aantrekkelijke regeling, omdat je pensioenopbouw in stand blijft”* (respondent 2).

Op het gebied van arbeidsongeschiktheid geeft respondent 8 aan dat demotie op die manier kan bijdragen dat mensen toch inzetbaar blijven. *“Iemand werd deels afgekeurd, maar kan wel gewoon werken. Die geven wij dan ontslag, maar met een uitkering van het UWV als aanvulling. Dan plaatsen we dan weer binnen dezelfde directie, maar op een lager functie (...). De zwaarte wordt minder”*.

Binnen Hoogendoorn zijn meerdere varianten van demotie in het verleden geweest. Respondent 17 heeft gebruik gemaakt van ouderschapsverlof en geeft een tijdelijke vorm van demotie weer: *“met kinderen werk ik nu minder uren (...) demotie op de uren. De functie blijft hetzelfde, maar je hebt minder uren om iets voor elkaar te spelen. Dat heeft daarbij geholpen (...) anders ben je gedwongen een andere functie ergens aan te nemen”*.

Ook zijn er medewerkers die zelf, bewust een stap hebben gemaakt. Twee van hen gaven aan dat een leidinggevende functie niet meer de voldoening bracht en dat zij liever een teruggang naar een rustigere functie ambieerden. Ook zijn er wat meer gedwongen varianten geweest. Hierbij is allereerst geprobeerd om via gesprekken, training en coaching de huidige positie voort te zetten. Toen bleek dat dit niet haalbaar was, is besloten over te gaan tot demotie. Hierbij is een andere functie-invulling toegepast, met een getrapte verlaging in het salaris. Zo geeft respondent 11 aan *“Ik denk dat hij nu goed op zijn plek zit (...) het heeft meer rust gegeven”*.

Een algehele demotiemaatregel is geweest om voor het gehele personeel in 2009 een salarisverlaging van 3% aan te bieden. Op die manier konden meer mensen aan het werk blijven, in plaats van ontslagen door te voeren. *“Dat vind ik één van de mooiste regelingen, daar heb ik echt wel respect voor gehad”* is één van de reacties daarin. Een andere respondent is het daarmee eens, maar geeft wel aan *“Iedereen deed het uit solidariteit (...) toch merk je dat mensen gaan uitrekenen hoeveel ze erop achteruit gaan”*.

5.2.2 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid wordt gezien als een positieve insteek om de medewerkers met name gemotiveerd te houden om hun werkzaamheden uit te voeren, ongeacht de levensfase. Uit de verschillende interviews komt vooral naar voren dat men denkt aan lange(re) dienstverbanden, waarbij uitdaging, opleiding en nieuwe inzichten een belangrijke rol spelen. De werkgever moet hierin begeleiden en zorgen dat mensen opleidingen kunnen volgen en gemotiveerd blijven, zodat zij plezier en interesse in het werk houden. De link wordt door enkele respondenten specifiek met ouderen gelegd, omdat het zich volgens hen richt op de langere termijn.

IenM	
Respondent	Reactie op duurzame inzetbaarheid
1	<i>Mensen gemotiveerd houden. Ook wel nieuwe uitdagingen geven die ze een beetje uit het routineuze halen: opleiding.</i>
2	<i>Daar bedoel je niet mee dat je heel lang op één plek blijft.</i>
3	<i>De positieve kant van demotie. Dat je zorgt dat je mensen aangepast, aan wat ze op dat moment nodig hebben of kunnen, inzet. Volgens mij gaat het ook om werkplezier.</i>
4	<i>Het is volgens mij dat je mensen op een goede manier inzetbaar kan houden, in iedere levensfase. Dat is heel divers, zelf bijna persoonlijk.</i>
5	<i>Dat je als medewerker, maar ook als manager, nadenkt over iemands inzetbaarheid op de wat langere termijn.</i>
6	<i>Toch inzetbaar blijven (...) een leuk iets moeten geven en dan positief weer aan het werk zien te krijgen.</i>
7	<i>Werk doen dat bij je past en wat op de langere termijn goed voor je is.</i>
8	<i>Ouderen (...) op langere duur inzetbaar te houden (...) dat zij er ook profijt in zien. Plezier hebben in werk en dat de functie nog steeds aantrekkelijk blijft</i>
9	<i>Langere tijd voor een afdeling kunnen werken (...) maar ook dat je niet langer dan zeven jaar kan volhouden op een bepaalde plek.</i>
10	<i>Medewerkers zo goed mogelijk inzetten qua capaciteiten (...) qua kennis. Dat diegene goed voelt waar hij zit, dat het de beste situatie is.</i>

Tabel 5.3 Duurzame inzetbaarheid – IenM

Hoogendoorn	
Respondent	Reactie op duurzame inzetbaarheid
11	<i>Geen.</i>
12	<i>Een actieve loopbaan (...) met andere activiteiten, dat je ook op niveau blijft.</i>
13	<i>Dat iemand zijn pensioen haalt zonder dat het hem funest wordt op een of ander manier. Dan zit er nog wel een aspect van houd je intellectueel gezien ontwikkelingen binnen je vakgebied bij.</i>
14	<i>Dat je als bedrijf daar zorgt voor gaat dragen, dat hij in een functie terecht komt waar hij zich wel goed voelt.</i>
15	<i>Dat zijn langere dienstverbanden. Iemand blijft er met plezier en interesse.</i>
16	<i>Dat je ook qua gezondheid en dat soort dingen, gewoon lekker tot je pensioen kan doorwerken. Zonder op de punten van je tenen te moeten lopen.</i>
17	<i>Op- en aftoeren van werk. Het moduleren van werkbelasting. Uniek zijn op een bepaalde manier.</i>
18	<i>Langer gezond blijven en fit, als ze door blijven werken.</i>
19	<i>Door training en door van baan te wisselen, van functie (...) Dus ontwikkeling speelt hier een hele belangrijke rol.</i>
20	<i>Dat je iets langer goed blijft functioneren (...) iemand ergens neerzetten waarvan je denkt dat hij weer jaren goed kan functioneren.</i>

Tabel 5.4 Duurzame inzetbaarheid – Hoogendoorn

Voorbeelden

Bij het Rijk, ook binnen IenM, wordt gebruik gemaakt van vlootschouwen. Daarbij wordt twee keer per jaar gekeken naar het gehele personeelsbestand, ook op het gebied van (duurzame) inzetbaarheid. Door het gehele personeelsbestand langs een meetlat te leggen, wordt nagegaan of iedereen nog op de goede plek zit, of er ruimte is voor nieuwe uitdagingen, of juist voor vermindering van werkzaamheden. Een invulling daarvan geeft respondent 3 *“Ik heb een medewerker die heel goed schrijft, er was een programmadirectie en die hadden een drama van een Kamerbrief gemaakt. Toen heb ik aangeboden: zal die medewerker van mij, jouw medewerker helpen om dat verhaal te schrijven? Dat is toch ook leren en gebruik van elkaars ervaringen”*.

Een variant van duurzame inzetbaarheid zijn medewerkers die na hun pensioen nog werkzaam blijven voor IenM. *“Ik herinner mij nu opeens één die vervroegd met pensioen is gegaan en op een gegeven moment als ZZP'er nog wat dingen bijkluste”* (respondent 1).

Voor duurzame inzetbaarheid is het vooral belangrijk dat *“de juiste persoon op de juiste plek zit (...), meerwaarde blijven tonen voor het team (...), daar is opleiding voor nodig (...) of extra ervaring op doen (...) voor dat de noodzaak er is al gaan nadenken over andere mogelijkheden”*, zo stelt respondent 5.

Respondenten 9 en 10 stellen beiden dat het noodzakelijk is om je te blijven ontwikkelen in het kader van duurzame inzetbaarheid. Na maximaal zeven jaar is het nuttig om een overstap te maken naar een andere functie, of ander organisatieonderdeel.

Duurzame inzetbaarheid is binnen Hoogendoorn een belangrijk onderdeel. Respondent 15 geeft aan dat een medewerker hiervan een mooi voorbeeld is: *“Iemand die meerdere rollen heeft gehad binnen het bedrijf, een lang dienstverband en heeft zich nu kunnen vernieuwen tot een nieuw concept (...) op die manier voegt hij weer waarde toe aan het bedrijf”*.

Onderdelen als thuiswerken, minder werken, kennisoverdracht voor het klaarstomen van de jonge generatie en het al dan niet aannemen van een hogere functie worden veelvuldig genoemd. Een keerzijde van minder werken wordt door respondent 18 gegeven: *“Als je minder gaat werken, dat gaat voor bepaalde functies wel een probleem opleveren. Dus je kan niet altijd minder werken. Het is soms gewoon ook alles of niks”*.

Respondent 20 geeft aan dat Hoogendoorn ook meedenkt met de gezondheid van de werknemers: *“Ik werk af en toe heel vaak achter elkaar (in het buitenland) en dan word ik voorbereidend ingezet”*. Deze medewerker werkt na enkele weken in het buitenland weer een tijdje op het kantoor in Nederland, om zo niet overwerkt te raken.

5.2.3 Demotie als onderdeel van duurzame inzetbaarheid

Wordt er gevraagd of demotie kan bijdragen aan een verbetering van de inzetbaarheid van een medewerker dan reageert men overwegend positief. Zo kan het volgens respondent 9 *“bijdragen om te blijven leren (...) dan zou iemand weer opleven en ontdek je weer nieuwe dingen. Dat duurzaamheid vergroot binnen je organisatie”*. Respondent 3 stelt: *“Je wilt dat iedereen op ieder moment optimaal kan functioneren. Op zijn kunnen en kwaliteiten van dat moment. Het gaat meer om het uiterste uit jezelf halen, zoals je dat op dat moment wilt en kunt”*.

Maar een tegengeluid is er ook: *“als je door je portemonnee gedreven wordt, dan wil niemand aan demotie”* (respondent 4). Respondent 7 sluit hierbij aan: *“ik denk dat het alleen kan bijdragen, als mensen niet de stress van het minder geld gaan verdienen meenemen in de afweging om akkoord te gaan met de demotie”*. Feit is dat gesprekken *“tactisch moeten worden gehouden, met niet alleen de manager, maar ook de mensen eromheen”* (respondent 6), want *“daar zit het lastige wel in, dat je dan het liefst gezamenlijk tot de conclusie komt”*.

“Andere mensen kunnen weer promotie maken (...) duurzaam inzetbaar zijn er ook een aantal die kinderen hebben gekregen en ouderschapsverlof hebben opgenomen” (respondent 16). Ook kan het helpen om in fysiek zware beroepen op tijd de overstap te maken naar lichtere functies, zodat mensen inzetbaar blijven. Binnen Hoogendoorn is dat echter minder van toepassing, gezien men voornamelijk zittend kantoorwerk verricht.

5.3 Willen veranderen

Het *willen veranderen* bestaat uit de onderdelen *betrokkenheid, meerwaarde, emoties en gevolgen voor het werk*. Deze vier onderdelen dragen bij aan de vraag of iemand daadwerkelijk wil veranderen om demotie toe te passen om duurzaam inzetbaar te blijven.

5.3.1 Betrokkenheid

Uit de betrokkenheid blijkt dat men vooral serieus in het gesprek mee wil worden genomen. De respondenten bij IenM geven aan vooral vooraf te worden geïnformeerd over de reden van demotie, of er nog verbeteringsruimte is en wat eventueel te nemen stappen zijn. Met name in het voortraject, wordt een waarschuwing vooraf als noodzakelijk ervaren. Te allen tijde dient er een goede dialoog te zijn, waar het gesprek eerlijk en helder wordt aangegaan.

Bij Hoogendoorn zijn nagenoeg dezelfde soort antwoorden gegeven. Een eerlijk en open gesprek, het wederzijds afstemmen en met name een goede relatie met je manager. Door ‘on speaking terms’ te zijn, komen zulke zaken niet als een verrassing (respondent 15). Is deze relatie niet goed, of wordt men pas later in het proces betrokken, dan is het vertrouwen weg. Door het duiden van de noodzaak is het *willen veranderen* bij de medewerker ook aanwezig, hij berust daar dan in (respondent 19). Van belang is dat het gesprek op tijd, eerlijk en open is, om zo de medewerker mee te krijgen in het proces.

5.3.2 Meerwaarde

De meerwaarde van een demotie is de insteek dat je bij dezelfde organisatie kan blijven werken, je wordt niet ontslagen. Dat moet je wel willen, want je blijft in dezelfde organisatie, maar op een lager of ander niveau. Daarmee blijf je voor de organisatie inzetbaar en voor jezelf werk je op je sterkste vlak van dat moment. Je gaat de werkzaamheden uitvoeren waar je je het lekkerste in voelt. Op één respondent na (*“het klinkt nog steeds vies”*) zijn de respondenten van IenM positief gestemd. Voornamelijk de afname van druk, het rustiger aan kunnen doen en werk kunnen blijven doen, zonder uit te vallen, worden vaak genoemd als voordelen van demotie. De meerwaarde wordt daarmee gericht op persoonlijk vlak. Zo stelt respondent 6: *“dat denk ik op den duur als het mij betreft: voor je gezondheid is het misschien wel het beste”*.

Binnen Hoogendoorn ziet men vooral meerwaarde om in hetzelfde bedrijf te kunnen blijven werken. Zo stelt respondent 15: *“dat je dus in je vertrouwde omgeving blijft (...) weer gaat doen waar je goed in bent”*. Twee respondenten zien ook een meerwaarde voor de organisatie, het levert een kostenbesparing op als medewerkers minder gaan werken en daarmee minder salaris

ontvangen. Respondent 20 geeft aan dat het voordeel is dat de functie beter wordt opgepakt: *“weer verder met het invullen van werk wat leuk is”*.

5.3.3 Emoties

De emoties die volgens respondenten ontstaan tijdens het aangeven van een mogelijk demotietraject zijn voornamelijk negatief van aard. In onderstaande tabel zijn alle termen opgenomen per sector die in de interviews geuit zijn. Slechts één respondent (#4) geeft aan *“het wordt heel vaak vanuit het negatieve benaderd, terwijl ik het heel positief zou vinden”*. Uit alle interviews volgen de onderstaande emoties:

Verwachte emoties binnen IenM	Verwachte emoties binnen Hoogendoorn
<i>Weerstand</i>	<i>Falen, faalgevoel</i>
<i>Boosheid</i>	<i>Onzekerheid</i>
<i>Angst</i>	<i>Deuk in je vertrouwen</i>
<i>Bedreigend</i>	<i>Schaamte</i>
<i>Negatief gevoel</i>	<i>Uitgerangeerd</i>
<i>Positief</i>	<i>Niet zo blij</i>
<i>Frustratie</i>	<i>Ongeloof</i>
<i>Teleurgesteld</i>	<i>Schrik</i>
<i>Boos</i>	<i>Mislukt</i>
<i>Kont tegen de krib</i>	<i>Zelfvertrouwen neemt af</i>
<i>Negatief praten</i>	<i>Boos</i>
<i>Onverwachts</i>	<i>Aangevallen</i>
	<i>Verrast</i>

Tabel 5.5 Verwachte emoties

5.3.4 Gevolgen voor het werk

Het laatste onderdeel van *willen veranderen* zijn de gevolgen voor het werk. De respondenten van IenM leggen snel een link met salaris, maar hebben daar wel kanttekeningen bij. Zo stelt respondent 4: *“het financiële gedeelte is belangrijk (...) ik ken tenminste weinig mensen die salaris in willen leveren”*. Respondent 3 geeft aan: *“maar eigenlijk kun je dus best met minder (...), maar ik denk dat het vooral heel erg binnenkomt (de melding van demotie), dat financiële stuk, daar kom je niet eens aan toe”*. Ook aanpassingen aan het takenpakket, de inhoud van de functie en het inleveren van uren worden genoemd als mogelijke gevolgen voor het werk. Respondenten 9 en 10 komen beiden met het feit dat een aanpassing aan status ook een gevolg voor het werk kan zijn. Zo stellen zij: *“hier (binnen IenM) is het vooral status (...), voor iemand buiten maakt dat niet uit, maar in een ministerie is dat ‘goh, dat is toch weer een verschil’*.

Binnen Hoogendoorn kijkt men bij gevolgen voor het werk vooral naar verminderingen. Deze verminderingen kunnen in verantwoordelijkheden, leidinggeven, uren maken, werkinhoud en in salaris. Respondent 14 en 20 noemen een daadwerkelijke functieverandering, de rest spreekt over vermindering van dezelfde functie, zoals respondent 11 zegt *“minder van hetzelfde”*. Over het salaris is de mening dat dit gelijk moet worden getrokken met de werkzaamheden, maar niet per direct.

5.4 Moeten veranderen

Het tweede onderdeel van de veranderbereidheid is *moeten veranderen* en kan ontstaan vanuit een *interne druk* of een *externe noodzaak*.

5.4.1 Interne druk

De interne druk wordt gelinkt aan zaken als reorganisaties, disfunctioneren of andere zaken van binnen de organisatie, waardoor over kan worden gegaan tot demotie. Respondenten 1 en 3 leggen in het geval van disfunctioneren direct een link om het salaris mee te verlagen als overgegaan wordt tot demotie. Respondent 9 stelt dat het ook aan de afdeling kan liggen in plaats van aan de persoon, dan zou een interne verschuiving niet hoeven leiden tot aanpassingen in salaris, maar slechts in functie. Respondent 7 wijst op het gevaar van zo'n situatie: *"als mensen niet functioneren, worden ze begeleid naar een andere werkplek. En dat zou ook het moment zijn dat je zegt 'misschien moet je niet in jouw schaal een functie zoeken, maar een schaal lager. Dat past toch beter bij je"*. Respondent 6 ziet de taakstelling als een concreet voorbeeld van interne druk. Door minder achtervang van personeel groeit de druk bij het huidige personeel, wat invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid.

Respondent 15 stelt dat disfunctioneren niet alleen invloed heeft op de betrokken medewerker, maar ook op de collega's. Bij zo'n interne druk kan demotie bijdragen om weer terug te komen op een beter niveau. De meeste respondenten binnen Hoogendoorn zien een verschil tussen interne druk en externe noodzaak. De interne druk leidt in hun ogen vaker tot een permanente demotie, terwijl externe noodzaak eerder van tijdelijke aard is. Respondent 13 geeft aan dat demotie bij een interne druk wel geleidelijk is *"dat zie je aankomen"*. Respondenten 11, 18 en 19 stellen dat het van belang is dat de manager of werkgever erop toe ziet als medewerkers door externe noodzaak in de problemen komen. *"Een slimme werkgever ziet het. Ziet hij het niet, dan moet je het natuurlijk zelf aanklaarten"* (respondent 11).

5.4.2 Externe noodzaak

Onder externe noodzaak om te veranderen hangen zaken als ziekte, zorg voor kinderen, ouders of partner. De respondenten reageren erg verschillend binnen IenM. Twee respondenten (3 en 4) geven aan dat de overheid als werkgever te vrijgevig is in het toekennen van de tijdelijke demotieregelingen zoals ouderschaps- of zorgverlof. Volgens hen mag de medewerker ook eigen verlof gebruiken om ouders te verzorgen, in plaats van minder te gaan werken.

Twee andere respondenten geven aan dat de overheid nog meer tijd mag steken in deze zorgrol. Zo stelt respondent 9 voor om medewerkers door te verwijzen naar huisarts of psycholoog als daarmee de externe noodzaak tot demotie kan worden verminderd: *"als je verandert van functie en het (probleem) blijft extern meespelen, dan zou het kunnen dat jij alsnog de nieuwe functie nog niet kan vervullen"*.

De Hoogendoorn respondenten geven voornamelijk mantelzorg, eigen ziekte en zorg voor kinderen of ouders aan als reden voor externe noodzaak. In tegenstelling tot interne druk wordt dit eerder als van tijdelijke aard gezien. De respondenten verwachten dat de werkgever open staat voor het feit dat iemand minder gaat werken. *"Als je daarmee iemand kan ontlasten"* (respondent 12) en *"Dat je bij collega's meerdere taken weg kan leggen"* (respondent 16) zijn daar voorbeelden van. Met name minder gaan werken wordt gezien als een oplossing om externe druk op te lossen. Respondent 2 legt wel een kritische noot *"Je merkt dat mensen die nu een papa-dag hebben al wel weer gemist worden. Dus voor de planning zal dat moeilijker zijn"*.

5.5 Kunnen veranderen

Het laatste gedeelte van veranderbereidheid bestaat uit zeven onderdelen die samen het *kunnen veranderen* vormen. Deze onderdelen behandelen de randvoorwaarden om te *kunnen veranderen*, om tot een demotietraject te komen.

5.5.1 Overdracht kennis en ervaring

Demotie kan een manier zijn om bepaalde medewerkers, bijvoorbeeld ouderen of vertrekkende medewerkers, specifieke ruimte te geven om kennis en ervaring over te dragen. Op die manier blijft de kennis, die met name binnen IenM zeer specifiek is, behouden voor de organisatie. Respondenten 2, 9 en 10 stellen voor om te komen tot mentor-buddy rollen. Op die manier worden ervaren medewerkers gekoppeld aan minder ervaren medewerkers, om de kennis over te dragen. Respondent 5 geeft een wisselwerking hierin aan: *“enerzijds om te zorgen dat je ze (de ouderen) zoveel mogelijk leegzuigt voordat ze met pensioen gaan. Dat die jongere medewerker daarmee sneller op pad wordt geholpen en sneller wegwijs worden gemaakt binnen de organisatie”*. Binnen IenM geeft respondent 8 aan dat er al vorderingen zijn voor het buddysysteem *“Op die manier worden ervaren medewerkers gekoppeld aan minder ervaren medewerkers, om de kennis over te dragen. Voor de ervaren medewerkers is dit ook een leerontwikkeling, aangezien zij dan weer leren over nieuwe technieken of bepaalde technische toepassingen. Zo ontstaat kruisbestuiving”*. Op de vraag of er momenteel al iets aanwezig is, wordt morrend geregeerd. *“Vrij beperkt (respondent 9), “slecht beleid” (respondent 5) en “maar dat gebeurt heel weinig op dit gebied (...) ongelooflijk onprofessioneel” (respondent 2) zijn enkele reacties.*

Enthousiaste verhalen over huidige toepassingen in het bedrijf zijn bij Hoogendoorn al aanwezig: *“De kennis die er zit, die wordt ook gedeeld (...) niet intensiever, het gebeurt gewoon al” (respondent 17) en “Daar zie ik echt een toegevoegde waarde in (...) Hij heeft zijn expertise en ik kan daar wat van leren, aan de andere kant moet ik hem ook dingen leren (...) op het moment dat je samenwerkt heb je 1 + 1 = 3” (respondent 16)*. De overige respondenten zien zeker meerwaarde in de overdracht tussen ervaren (oudere) en minder ervaren (jongere) medewerkers. Respondent 13 vindt *“een stukje van kennisoverdracht met mentorschap en dat soort dingen, daar geloof ik wel meer in”*. Wel mag op sommige plaatsen in de organisatie al wat meer vooraf worden nagedacht over kennisoverdracht (respondent 12) en niet pas bij acute noodzaak (respondent 18), zoals pensioen of ziekte (respondent 19).

5.5.2 Aansturing

Binnen IenM komt naar voren dat de aansturing zowel vanuit HR als vanuit de manager wordt verlangd om te *kunnen veranderen*. HR kan daarin een rol spelen door het te agenderen bij de midden managers. Zo stelt respondent 4 dat demotie vooral bespreekbaar gemaakt moet worden. Ook respondent 3 geeft aan en dat bepaalde directies in hun RKW-gesprekken¹ al vragen gericht op duurzame inzetbaarheid hebben, waar met een kleine aanpassing demotie onderdeel van gemaakt kan worden. Zo wordt al geëxperimenteerd met het opvragen van feedback bij collega's om nieuwe input te genereren voor RKW-gesprekken. Op die manier wordt afgeweken van het standaard bilaterale gesprek tussen manager en medewerker. Daarnaast stelt deze respondent ook dat je door managementverantwoordelijkheid te nemen automatisch stuurt op het verbeteren van de inzetbaarheid. Respondenten 7 en 9 sluiten daarbij aan door te stellen dat de manager vooral moet focussen op wat er nog mogelijk is qua reparatie in de huidige functie, in plaats van meteen over te gaan tot demotie. Op die manier is demotie niet

¹ RKW-gesprekken: Resultaat- en Kwaliteitsgericht Werken, benaming van functioneringsgesprek binnen IenM.

eens van toepassing. Respondent 5, ook een leidinggevende, stelt dat de manager *“tot een goede onderbouwing moet komen en het laten indalen. En proberen te komen tot een gedeeld beeld en acceptatie”*.

Vanuit Hoogendoorn wordt door respondenten vaak verwezen naar de rol van de manager. Hij of zij moet sturen en coachen (respondent 12), het psychologisch aanvliegen via tweewegscommunicatie (respondent 17), het bespreekbaar maken via het gesprek aan te gaan (respondent 20) en goed communiceren (respondent 11). Enkele respondenten hebben een leidinggevende rol en geven aan dat een belangrijke rol voor HR en de directie ook weggelegd is in de juist aansturing van de medewerkers. Respondent 14 geeft ook de rol van de manager zelf weer: *“Het is een stukje empathie tonen, een stukje tonen wat je gaat doen, waar je het doet. De reactie peilen en kijken hoe je consensus kan vinden tussen wat jij wilt, wat het bedrijf wil en waar de medewerker nog tevreden in kan zijn. Die weg, die middenmaat, moet je een beetje gaan vinden”*.

5.5.3 Informatievoorziening

Op de vraag of er gecommuniceerd moet worden over een demotie volgt onder de respondenten nagenoeg één antwoord: leg die keuze bij de medewerker zelf. Als het proces succesvol is afgerond, de nieuwe invulling in functie, functie-inhoud of uren is aangepast, dan moeten daar afspraken over gemaakt worden. Respondent 1 is resoluut en vindt dat dit soort zaken altijd bekend moeten worden gemaakt *“want op die manier maak je het ook bespreekbaar en kan je voorbeelden stellen”*. De overige respondenten zijn daar minder stellig in, al zien zij wel een verschil tussen communicatie binnen en buiten de organisatie. Naar buiten toe informeren wordt niet zo zeer op prijs gesteld, naar binnen wel, om de collega's te informeren. Respondent 8 stelt voor om op intranet een speciale samenwerkingsruimte over het onderwerp in te richten.

Ook binnen Hoogendoorn geven de respondenten aan dat informatie naar binnen of buiten toe in overleg moet gaan met de betreffende medewerker. Alleen bij een daadwerkelijke functiewijziging moet er gecommuniceerd worden, zo stellen meerdere respondenten. Respondent 14, 16 en 20 stellen dat de lunchvergadering van de afdeling een uitgelezen mogelijkheid is om intern te communiceren dat een medewerker daadwerkelijk een andere functie is gaan vervullen. Wel geeft respondent 16 aan dat je het eerst op teamniveau moet communiceren, ook respondent 20 is het hiermee eens. Respondent 13 hoopt vooral op een kentering *“dus informatievoorziening: probeer het uit die taboesfeer te halen. Het zou mooi zijn als je het kan verduidelijken, zonder dat het negatief is”*.

5.5.4 Verandervermogen

Het verandervermogen bestaat uit capaciteiten die iemand mogelijk moet bezitten om überhaupt bereid te zijn om te veranderen, laat staan daadwerkelijk een verandering door te voeren. Uit de interviews komen hier redelijk gelijkwaardige antwoorden naar voren. Voornamelijk positieve uitingen op het gebied van verandering (binnen Hoogendoorn) en flexibiliteit (binnen IenM) in de organisatie worden vaak genoemd. In onderstaande tabel zijn de genoemde termen van de respondenten opgenomen. Volgens respondent 4 speelt ook nog mee dat je ook moet inzien wat de meerwaarde voor de organisatie is. Op die manier betrek je het niet alleen op je zelf, maar zie je het grotere plaatje.

Verwacht verandervermogen binnen IenM	Verwacht verandervermogen binnen Hoogendoorn
<i>Flexibiliteit</i>	<i>Op zijn plek voelen</i>
<i>Open staan voor verandering</i>	<i>Geborgenheid</i>
<i>Nieuwsgierig blijven</i>	<i>Juiste inzet hebben</i>
<i>Blijven verdiepen in nieuwe dingen</i>	<i>Bereid willend zijn</i>
<i>Relativering, relativierungsvermogen</i>	<i>Wendbaar</i>
<i>Moet willen veranderen, bereidwillig</i>	<i>Positieve kanten kunnen zien</i>
<i>Gedeeld beeld hebben met manager</i>	<i>Sense of urgency</i>
<i>Acceptatie</i>	<i>Toegevoegde waarde zien</i>
<i>Vermogen om klap op te vangen</i>	<i>Open staan voor verandering</i>
<i>Niet geknakt voelen</i>	<i>Overtuigd zijn dat het beter is</i>
<i>Toekomstgericht zijn</i>	<i>Gevoelig voor verandermanagement</i>
<i>Boven (meningen van) mensen staan</i>	<i>Besef</i>
<i>Hard kunnen maken</i>	<i>Vertrouwen in leidinggevende</i>
<i>Zelfkennis</i>	<i>Er open voor staan</i>

Tabel 5.6 Verwacht verandervermogen

5.5.5 Beheersbaarheid

Om het proces beheersbaar te houden en daarmee een demotietraject succesvol af te kunnen ronden, geven de respondenten aan dat het vooral ligt op het vlak van begeleiding en coaching. Respondent 4 stelt dat: *“het een kunst is om mensen anders te gaan laten denken”*. Respondent 3 geeft aan dat je in het gesprek *“op een respectvolle manier met elkaar praat, proberen om maatwerk te leveren (...) meedenken met mensen (...) een positieve grondhouding”*. Voornamelijk komt in de gesprekken naar voren dat het proces beheersbaar en succesvol is, als het gesprek tussen medewerker en manager goed is. Door onder meer de tijd er voor te nemen en het *“in de week te leggen”* volgens respondent 5. Ook informatie, communicatie en de rol van de HR Adviseur komen naar voren. Ook moet *“de negatieve connotatie van demotie af”* (respondent 7), *“door het anders framen² van demotie”* (respondent 2).

“Inzet, bereidwilligheid, wil je er privé tijd wel of niet voor opofferen?”, aldus respondent 16. Naast deze punten vanuit de kant van de werknemer, wordt vooral gekeken naar het gesprek zelf. Zoals de communicatie daarin, de openheid van het bedrijf en demotie bespreekbaar maken. Maar ook de relatie tussen manager en medewerker daarin, zoals de afstand tussen hen. Respondent 19 stelt: *“maar als die (de afstand) enorm verkleind wordt, dan wordt het een stuk makkelijker denk ik”*. Ook hier wordt gericht op framing: *“de positieve kant is: we willen jouw inzetbaarheid vergroten (...) dat is de positieve kant. Op functioneren, dat is de negatieve kant”* (respondent 12) en respondent 18 stelt *“anders framen in de trant van balans (...) gewoon werkcapaciteit balans”*.

5.5.6 Timing

Een direct tijdspad aangeven blijkt in de praktijk erg lastig. Er is geen concrete timing aan het proces op te hangen, aangezien het maatwerk en persoonsafhankelijk blijft zoals ook al gesteld is bij de beheersbaarheid. Respondent 3 geeft aan dat er wel bepaalde tijdspaden geschetst

² Framen: herformuleren/anders bekijken van het beeld dat ergens bij hoort.

moeten worden om duidelijkheid te creëren voor beide partijen. Op die manier kan eerst nog gewerkt worden aan een herstel op de huidige functie, om daarna eventueel te kijken voor een functieverandering. Respondent 2 geeft aan dat de timing een periode behelst *“met een individueel werkplan, met een ontwikkelplan, met functioneringsgesprekken”*. Daarmee is de strekking dat het geen proces van slechts enkele weken, maar *“dan ben je al gauw een jaar bezig”* aldus respondent 5.

Binnen Hoogendoorn spreken de meeste respondenten van een proces van minimaal één jaar. Het proces wordt met name opgesplitst in: een voortraject om het bespreekbaar te maken (respondent 20), een tijd coaching en als dat niet werkt slechtere beoordelingen (respondent 13), gevolgd door daadwerkelijk afbouwen van bijvoorbeeld het niet verlengen van een auto van de zaak na de looptijd (respondent 11). Van belang is dat het in kleine stapjes wordt aangepakt. Zo geeft respondent 15 aan: *“ik denk wel dat je met elkaar een bepaald stappenplan moet uittekenen, waar zeg maar beiden zich in kunnen vinden (...) om dat op elkaar af te stemmen, van welk tempo nemen we hierin en wat zijn dan op een gegeven moment de milestones die we moeten gaan doen”*.

5.5.7 Complexiteit

Demotie is een zeer complex onderwerp, blijkt uit de interviews. Met name de negatieve associaties zoals een stap naar beneden, gedwongen en afserveren helpen niet mee. Tevens wordt snel een link gelegd met een financiële aanpassing, terwijl dit helemaal niet vanzelfsprekend hoeft te zijn. Respondenten 2 en 3 stellen al voor om het woord niet meer te gebruiken, maar het concept onderdeel te maken van duurzame inzetbaarheid. Vooral omdat demotiegerelateerde zaken als een tijdelijke stap terug door ouderschaps- of zorgverlof al gemeengoed zijn binnen de organisatie. Door het niet expliciet over de besmette term demotie te hebben, maar over het gedachtegoed daarachter, is de verwachting dat er minder weerstand vooraf is. Zo stelt respondent 8 *“als je dat onder duurzame inzetbaarheid plaatst, dan heeft het een hele andere context. Dat het dan minder complex wordt, als je dat wil gaan toepassen”*. Ook de emoties die samenhangen met demotie worden gezien als een factor dat het complex maakt, *“het is heel erg de mindset van mensen zelf, zo kan je het zien”* geeft respondent 3 aan.

Met name de negatieve associatie, termen en beeldvorming rondom demotie maken het tot een complex geheel volgens de respondenten binnen Hoogendoorn. Daarnaast speelt het ook mee dat het trajecten zijn die mensen persoonlijk raken (respondenten 15 en 20) en waar emoties in mee spelen. Tevens speelt het mee dat je geen afscheid neemt van die medewerker, maar nog met hem blijft werken. *“Het lastige, wat het complex maakt, is dat je zo iemand niet kwijt wil. Je wil niet iemand op zijn tenen trappen”* (respondent 16). Daarnaast is er ook nog mogelijk foute beeldvorming bij de medewerker: *“het gevaar dat iemand het als degradatie ziet, dat is het meest complexe denk ik”* aldus respondent 14. Respondent 11 sluit hierbij aan *“weet je de beeldvorming daarbij, hebben wij (medewerker en manager) het over hetzelfde? Bedoelen wij hetzelfde?”*.

5.6 Veranderbereidheid

De slotvragen richten zich op de vraag of de respondenten bereid zijn om te veranderen, om deel te nemen aan een demotietraject. Zowel in een vrijwillige variant, die meer vanuit hen zelf komt, als een meer gedwongen variant, vanuit de werkgever. Daarnaast de vraag hoe zij zich zouden gedragen in zulke trajecten.

5.6.1 Vrijwillig

Het vrijwillige gedeelte richt zich op de vraag of mensen vanuit zichzelf aan een demotie zouden willen deelnemen. Per respondent is de keuze en de reactie daarbij aangegeven. Slechts één respondent is tegen een vrijwillige demotie. Twee respondenten (7 en 17) geven aan alleen in geval van een bijzondere situatie (ouderschapsverlof of zorg voor ouders) bereid te zijn.

IenM		
Respondent	Keuze	Reactie op vrijwillige demotie
1	Wel	<i>Ik ga een andere invulling geven, ik weet dat ik daar misschien nog meer iets aan ga doen (...) in ieder geval iets passend.</i>
2	Niet	<i>Ik wil op dit niveau functioneren, of ik wil eruit. Ik vind senioriteit een geweldige steun in de rug, om het met al die complexiteit goed te doen. Dus ik heb het gevoel dat ik ingewikkeld werk steeds beter kan doen.</i>
3	Wel	<i>Dat heb ik al een beetje aangegeven. Want in de tijd dat je wat ouder bent, dan ben je als het goed langzamerhand van je kinderen af. Ik bedoel als ik vijf jaar verder ben, of misschien zes jaar. Dan hoef ik geen enkel kind meer te betalen (...) dus je kan best met wat minder.</i>
4	Wel	<i>Misschien op de langere termijn, als ik het niet leuk meer zou vinden. Je moet leuk met pensioen. Als ik aan mezelf merk dat ik het niet meer aan kan en het te zwaar gaat worden, dan ga ik praten over demotie.</i>
5	Wel	<i>Op het moment dat ik zelf inzie dat het voor mij nodig is om, tijdelijk of permanent, een stapje terug te doen qua functiezwaarte, qua intensiteit, zo iets. Dan ben ik daartoe bereid. Dat kan zijn omdat er externe factoren zijn (...) of omdat ik gewoon vind dat mijn functie te zwaar voor mij is.</i>
6	Wel	<i>Als je in zo'n situatie zit dat je zo ongelukkig bent, dan zou ik wel bereid zijn, ja. Als je echt gezondheidsproblemen krijgt, of noem maar op.</i>
7	Wel	<i>Mocht ik ooit ouderschapsverlof nodig hebben, dan zijn daar zoveel regelingen voor dat het dan een alom geaccepteerde oplossing is.</i>
8	Wel	<i>Als het heel slecht zou gaan met mijn gezondheid, dan ben ik juist bereid een demotietraject aan te gaan. Ik zou dan willen blijven werken en ik zou het niet erg vinden om een stapje terug te gaan.</i>
9	Wel	<i>Dan zou ik ermee akkoord gaan. Positief, omdat je weet dat het voor jezelf beter is.</i>
10	Wel	<i>Dan lijkt het mij dat je het zelf accepteert en dat het helemaal prima is dat er een demotie plaatsvindt. Dan werk je gewoon mee.</i>

Tabel 5.7 Bereidheid vrijwillige demotie – IenM

Hoogendoorn		
Respondent	Keuze	Reactie op vrijwillige demotie
11	Wel	<i>Dat het bij mij in moest zinken, daarna kwam het besef. Aanvaarden.</i>
12	Wel	<i>Dan zou ik het nuttig zien, dat je dan toch wat meer vrije tijd hebt.</i>
13	Wel	<i>Ik zou wel voor kunnen stellen dat als de mantelzorg roept. Dan zou ik het ieder willekeurig moment willen. Of van 'nou is het mooi geweest'.</i>
14	Wel	<i>Als het noodzakelijk zou zijn: ja. Bij een vrijwillige zo ik er veel meer achter staan, want dan neem ik ook aan dat het signaal bij mij vandaan is gekomen van 'jongens, ik red het even niet meer'.</i>

15	Wel	<i>Ik denk dat demotie alleen werkt als het vrijwillig is. Mocht ik in die levensfase komen van been there, done that, dan zou ik dat denk ik wel kunnen.</i>
16	Wel	<i>Dan zou ik mij gewoon hetzelfde gedragen, als wat ik nu doe.</i>
17	Wel	<i>In geval van, stel dat je ouders of schoonouders heel moeilijk komen te zitten en je hebt daar een zware zorgtaak aan.</i>
18	Wel	<i>Ik ben daar wel in bereid. Het ligt heel erg aan de situatie, maar over het algemeen: ja.</i>
19	Wel	<i>Maar je moet altijd zorgen dat mensen dat zelf inzien. Dat ze bereid zijn om te veranderen.</i>
20	Wel	<i>Dan ben je wel bereid. Omdat je het ook zelf inziet. Vooral als het vanuit het aspect van de thuissituatie of vanuit gezondheid is.</i>

Tabel 5.8 Bereidheid vrijwillige demotie – Hoogendoorn

5.6.2 Gedwongen

Bij een gedwongen variant zijn de meningen wat meer verdeeld. De helft van de respondenten bij IenM is niet bereid een gedwongen variant van demotie te aanvaarden. Bij Hoogendoorn is men iets positiever ingestoken, daar staan slechts drie respondenten negatief tegenover gedwongen demotie.

IenM		
Respondent	Keuze	Reactie op gedwongen demotie
1	Niet	<i>Dan stop ik ermee.</i>
2	Niet	<i>Als het niet meer kan, om wat voor reden dan ook: dan stop ik ermee.</i>
3	Niet	<i>Dat gedwongen zou ik voorkomen. Als je om een gegeven moment merkt: ik trek dit niet meer. Bovendien als ik niet meer functioneer, dan ga ik echt wel weg hoor. Dan word ik echt niet erin gehouden.</i>
4	Wel	<i>Als men denkt dat ik niet meer de goede dingen doe voor de organisatie, dan moeten zij mij dat kunnen vertellen. Dat heet gedwongen en ga ik het gesprek aan over demotie.</i>
5	Wel	<i>Ook op dat je moet erkennen dat je niet meer de prestaties kan leveren die je leverde. Dan nog zou ik (...) naar een elegante uitweg zoeken. Waarbij ik denk 'kan ik eigenlijk niet met behoud van mijn salaris een overstap maken naar een functie die bijvoorbeeld wat minder hectisch is'</i>
6	Wel	<i>Daar zou ik toe bereid zijn (...) dan ga ik niet mijn kop in het zand steken.</i>
7	Niet	<i>Dan ga ik een andere baan zoeken.</i>
8	Wel	<i>Als ik het van tevoren al weet, dan kan ik er alvast naar toe leven. Dan kan ik mijn mindset erop aanpassen. (...) Als het op een zorgvuldige manier wordt gedaan en ik word er bijtijds bij betrokken en goede communicatie daarin.</i>
9	Wel	<i>Dan zou ik wel gefrustreerd zijn eerst. Ik denk dat ik dan ook wel even een tijdje rust wil (...) en vooral uitleg.</i>
10	Niet	<i>Dan ontstaat er meer weerstand. Niets eraan doen zou ik niet doen. Als het dan toch nodig is een demotie toe te passen dan (...) kan je er eventueel over praten en eventueel afscheid nemen.</i>

Tabel 5.9 Bereidheid gedwongen demotie – IenM

Hoogendoorn		
Respondent	Keuze	Reactie op gedwongen demotie
11	Wel	<i>Geleidelijk, om het te laten bezinken.</i>
12	Wel	<i>Dat is moeilijk antwoord geven. Dat heeft ook wel met je achtergrond te maken.</i>
13	Niet	<i>In geval van gedwongen heb je niet veel keus. Je kunt er dwars voor gaan liggen, maar dat gaat hem denk niet worden. Ik ben op dit moment nog niet bereid.</i>
14	Wel	<i>Dan moet er wel iets opgebouwd zijn, dat het niet in één keer als donderdag bij heldere hemel komt.</i>
15	Niet	<i>Ik denk alleen dat demotie kan werken als je daar allebei van doordrongen bent en daar allebei in wil bewegen. Als het gedwongen is, dan gaat het niet werken. Dan kom je in een conflictsituatie. Dat is een tussenstap naar buiten toe.</i>
16	Wel	<i>Als het je overkomt, als ze zeggen 'je functioneert niet in deze functie en je gaat terug' en het zijn goede argumenten. Dan zou ik dat doen.</i>
17	Wel	<i>Ik denk dat het heel speciaal is hoe dat dan gebracht wordt. Als je al een jaar op je tenen loopt en je denkt 'nou, ik zit er maar mee met een knoop in mijn maag' en iemand zegt 'zullen wij even verder kijken?'. Dan sta ik er positief in.</i>
18	Wel	<i>Als een bedrijf liever wil dat je minder gaat werken of ander werk gaat doen, het moet van twee kanten komen.</i>
19	Niet	<i>Ik denk ik persoonlijk niet (...) Ik sta best sterk in mijn schoenen, ik durf echt te erkennen als het niet goed gaat. Maar ik ben er wel vroeg bij, zeg maar. Dan kom ik niet in zo'n traject terecht (...) Ik vind, je kan mensen ook niet dwingen, dat is het slechtste wat je kan doen.</i>
20	Wel	<i>Als het gewoon geleidelijk is gebracht omdat ik mijn functie niet goed bekleed, dan zou ik er wel voor open staan. Als hij zegt 'je functioneert niet goed', dan hoop ik dat hij dat goed kan onderbouwen. Daar ga ik ook vanuit.</i>

Tabel 5.10 Bereidheid gedwongen demotie – Hoogendoorn

5.7 Toepassing

In de interviews zijn ook vanuit de respondenten ideeën en tips naar voren gekomen hoe demotie toegepast zou kunnen worden in de organisaties. Deze opmerkingen zijn gekoppeld onder de code toepassing. Deze ideeën kunnen input geven aan de aanbevelingen aan beide organisaties, over mogelijke toepassingen van demotie. In onderstaande tabellen zijn de ideeën weergegeven per sector, met daarbij de respondent vermeld.

IenM	
Respondent	Reactie voor toepassing
2	<i>Ik denk dat het maatwerk is (...) wij hebben nu heel sterk de neiging om in bepaalde functies te denken, met daarbij behorende werkpakketten. Wat je daarbij zou kunnen doen om te denken en te stimuleren over functies heen, ad hoc oplossingen te vinden. Je moet vanuit de persoon denken en vanuit daar zoeken naar de juiste plek, of hem maken.</i>
3	<i>Daar over in gesprek blijven en niet denken 'daar doen we het maar mee'. Het heeft niet gelijk geresulteerd dat wij iemand een schaal minder hebben geven, het wel geleid dat een paar mensen wakker zijn geworden, dan wel zwaardere dingen zijn gaan doen.</i>
	<i>Ik ga het in de toekomst niet meer over demotie hebben, maar over duurzame inzetbaarheid. Daarvan is demotie één van de instrumenten die je kunt gebruiken. De basis is gewoon een doorlopend gesprek met je medewerkers over hun werk: hoe doen ze het? (...) Wat doe ik goed en wat kan ik blijven doen? Wat kan ik een beetje minder doen? Dat soort vragen. Dat biedt allemaal input voor de gesprekken over het functioneren van mensen.</i>
4	<i>Ik denk dat als je opgroeit in een organisatie waarin demotie een verworven iets is (...) dan kan je gebruik maken van de mogelijkheden en dan is het ook iets wat past binnen de organisatie. (...) Je moet er mee opgroeien volgens mij.</i>
	<i>Ik denk dat het goed is om een cursus te hebben over demotiebeleid. Er zijn allerlei mogelijkheden, ik kan bijvoorbeeld met deeltijdpension. Maar hoe gaan we dat nou inrichten? (...) Dat is eindelijk raar, de mogelijkheden zijn er, maar we hebben er nog nooit over nagedacht.</i>
5	<i>Ik denk dat het goed is als HR zeg maar dit agendeert en ook komt met tools. Want als het gaat om mensen te belonen, dan komt HR voor ons ook altijd met een toolkit. (...) Het kan al helpen als wij dat even schetsen en ook agenderen voor met name die vlootshouwsprekingen. Maar uiteindelijk moet het echt invulling geven, dat moet de leidinggevende doen in gesprekken met de medewerkers.</i>
	<i>Ik vind het wel bij je managertaken behoren om te bewaken of je medewerkers en je prestaties en je functie en zo, of dat allemaal in balans is met elkaar. (...) Daar kunnen leidinggevendenden nog wat van elkaar leren. Om daar bijvoorbeeld een keer wat collegiale feedback over te geven aan elkaar. (...) Een keer een workshop ofzo, waarin je dingen met elkaar deelt.</i>
6	<i>Dat mensen sowieso al weten wat het inhoudt, weten wat er speelt.</i>
7	<i>Je moet eigenlijk vanaf mijn schalen dat een beetje gaan aanpassen.</i>
8	<i>Ik zou het eerder onder duurzame inzetbaarheid plaatsen (...) Ik denk dat het juist heel belangrijk is, om juist met buddy's te gaan werken. Vooral voor nieuwe instroom moet je dat zeker gaan doen.</i>
10	<i>Die (managers) moeten in ieder geval een training gaan volgen. Daar moet in ieder geval met hen over gesproken worden, wat het beleid gaat worden. Hoe ze dat willen invoeren.</i>
	<i>Sowieso de opties dat je minder kan werken, dat je takenpakket opnieuw bekeken kan worden. Je hebt natuurlijk nu al PAS-verlof.</i>

Tabel 5.11 Toepassing – IenM

Hoogendoorn	
Respondent	Reactie voor toepassing
12	<i>Het heeft voordelen, maar ook nadelen (minder uren werken). Je beschikbaarheid van mensen wordt minder, maar je houdt ze wel langer fit. Daar zit voordeel in. Het kan voor bedrijven ook nog voordeel hebben van we hebben minder kosten.</i>
13	<i>Ik ben vooral blij dat het eindelijk eens op de agenda is gekomen. Ik hoop dat de wereld er mee aan de slag gaat.</i>
14	<i>De kunst binnen dit hele verhaal is dat je het niet als demotie moet laten voelen.</i>
	<i>Je zal denk ik een mengeling moeten vinden om die mensen niet vol in een coaching traject te plaatsen, maar wel de kennis en ervaring behouden van die medewerker.</i>
	<i>In de algemene zin van het woord zou je via de informatiekkanalen waar je al dingen van HR naar buiten brengt, dit hele demotietraject brengen van 'wij staan als bedrijf hierachter'. (...) Dan maak je het bespreekbaar.</i>
	<i>Het moet werkmaatschappij overschrijdend gebeuren. Dit is niet meer puur HR, dit is ook een stukje hoe ziet het algemeen management van de werkmaatschappij dit.</i>
	<i>In de huidige omgeving moet je denk ik vasthouden aan wat je nu aan het doen bent. Omdat dat de cultuur van het bedrijf is (...) ook de manier van beoordeling hier, die is daarop geënt.</i>
	<i>Twee jaar geleden hebben we op de hei gezeten in een hotel, laten we dat nog eens herhalen met dit als speerpunt.</i>
15	<i>Ik denk dat je als HR draagvlak moet creëren voor dit soort trajecten. Dat draagvlak moet binnen je managementteam komen.</i>
	<i>Binnen personeelsmanagement met cafetariamodelen. (...) Als er meer over wordt gesproken en als dat meer wordt toegepast zal het ook breder worden.</i>
16	<i>Ik denk dat het ook goed is dat je mensen die een demotietraject ondergaan om externe coaching te laten bieden. (...) Om er toch een soort van begeleidingstraject van te maken.</i>
	<i>Ik denk dat je het in stapjes moet gaan doen (...) je moet afbouwen. Dan vind ik wel dat je daar een bepaalde periode aan vast moet knopen.</i>
17	<i>Je moet eigenlijk een modulerende regeling hebben (...) het werk vergt dat je kan moduleren door het jaar heen.</i>
18	<i>We moeten gewoon een ander woord verzinnen.</i>
19	<i>Misschien moeten we er naar toe willen dat je een soort van schalen krijgt. Dat je vanaf je 60^e steeds minder gaat betalen en vanaf je 65^e eens meer gaat ontvangen (pensioen).</i>
	<i>Dan denk ik dat zo'n coach heel belangrijk is (...). Door die vragen komt iemand zelf tot het besef.</i>
20	<i>Dat je met een collega elkaars werk controleert (...) daar leer je ook alweer van. Dat je zo'n stap een beetje terug maakt. Dat is het enige wat ik zou inzien (...) ik denk dat het een beetje het enige is wat bij ons voor demotie kan.</i>
	<i>Ik vind wel dat er een pakket moet worden aangeboden. Met 'dit kunnen we allemaal doen' (...) maar er moet een basispakket zijn om het te maken voor mensen zoals ik.</i>
	<i>Want dan geef je jongeren de ruimte. Ik denk dat het ook wel een aspect is dat je nieuwe mensen de kans geeft om die functies te bekleden.</i>

Tabel 5.12 Toepassing – Hoogendoorn

6. ANALYSE

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de afgenomen interviews geanalyseerd. De resultaten uit hoofdstuk 5 worden vergeleken met de theoretische invloeden uit hoofdstuk 3, ook worden de onderlinge verschillen tussen levensfasen en sector uiteengezet. In paragraaf 6.2 komt de analyse van demotie en duurzame inzetbaarheid naar voren. Daarna volgen de analyses van veranderbereidheid (6.3), levensfasen (6.4) en sector (6.5), daarbij worden ook de betreffende hypothesen beantwoord. Paragraaf 6.6 geeft tot slot een overzicht van de beantwoording van alle hypothesen.

6.2 Demotie en duurzame inzetbaarheid

6.2.1 Demotie

In dit onderzoek wordt voor demotie een definitie gehanteerd op basis van het boek van Jongsma (2014): 'er is sprake van demotie als een medewerker – vrijwillig of gedwongen vanuit de organisatie – een verticale neerwaartse of horizontale functieverandering doormaakt met bijbehorende wijzigingen in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, met eventuele gevolgen voor arbeidsvoorwaarden, status, invloed en aanzien'. De respondenten komen voornamelijk met voorbeelden waarbij medewerkers gedwongen een (hiërarchisch) lagere functie (moeten) gaan uitvoeren, vaak voorzien van een salarisverlaging. Soms wordt hierbij de combinatie met leeftijd gelegd, in dat geval is het een *einde loopbaan overplaatsing* zoals Hall & Isabella (1985) dat omschrijven. De redenen voor demotie die daarbij genoemd worden door de respondenten, hangen het meeste samen met de reacties op ontoereikende prestaties ofwel het *Peter Principle* van Peter & Hull (1969). Jongsma (2014:53) geeft een overzicht van zeven redenen voor demotie, een merendeel als vrijwillige insteek. De respondenten geven echter voornamelijk de meer gedwongen redenen aan, gericht op disfunctioneren of boven kunnen presteren. Bij het geven van voorbeelden komen wel meerdere varianten van demotie naar voren. Met name de *tijdelijke stap terug* door ouderschapsverlof wordt genoemd. Daarnaast is binnen Hoogendoorn in het verleden een loonoffer gevraagd van het personeel, om op die manier ontslagen te voorkomen. Jongsma (2014:53) noemt dit ook één van de redenen waarom demotie kan worden ingestoken.

Binnen Hoogendoorn geven de respondenten aan dat demotie vooral een gedwongen variant is, gericht vanuit de werkgever. De respondenten vanuit IenM geven vaker aan dat het zowel vrijwillig als gedwongen een stap terug kan zijn. Opvallend is dat de respondenten uit de oudere levensfasen (*Afbouwende senior* en *Deskundige senior*) eerder een link leggen met leeftijd dan de respondenten uit de overige levensfasen. Daar wordt niet per direct een koppeling gemaakt naar leeftijd of levensfase.

6.2.2 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid bestaat volgens de wetenschappelijk theorie uit vitaliteit, employability en werkvermogen. Dan gaat erom of iemand energiek kan doorwerken (Schaufeli & Bakker, 2007), in verschillende functies (Van Vuuren et al, 2011) en of diegene daar ook toe in staat is (Ilmarinen & Tuomi, 1992). Uit de interviews komen al deze ontwerpen terug. Onder meer gezond werken, door training van baan wisselen en motivatie om nieuwe uitdagingen aan te gaan, zijn daar voorbeelden van. De beantwoording van de respondenten hangt vooral samen

met vitaliteit en werkvermogen. Er wordt namelijk gezegd dat men fit en gezond moet kunnen blijven werken. In tegenstelling tot de verschillende functies die Van Vuuren et al. (2011) benoemen bij duurzame inzetbaarheid, richten de respondenten zich vooral op het kunnen blijven werken in de huidige functie.

Qua sector zijn de verschillen te merken in antwoorden over de toepassing van duurzame inzetbaarheid. De publieke respondenten noemen vooral zaken als: medewerkers gemotiveerd houden, plezier in het werk en het goed inzetten van kennis. De respondenten uit de private organisatie daarentegen kijken vooral naar goed functioneren en lange dienstverbanden om het pensioen te halen. Op het gebied van levensfase zitten er geen duidelijke verschillen in de antwoorden. Zowel jongeren als ouderen noemen het belang van opleidingen en wisselen van functie.

6.2.3 Demotie als onderdeel van duurzame inzetbaarheid

Vanuit de theorie wordt aangegeven dat demotie kan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid, met name om medewerkers te helpen goed te functioneren op een lager of ander niveau, als herstel of behoud van de huidige positie niet langer mogelijk is (Kooij et al. 2013:5-6). De respondenten zijn het hier nagenoeg mee eens. Slechts een enkeling maakt de kanttekening dat medewerkers die door geld zijn gedreven hoe dan ook niet aan demotie willen. De overige respondenten sluiten echter aan bij de theorie dat demotie kan bijdragen aan die verbetering van duurzame inzetbaarheid.

6.3 Veranderbereidheid

De veranderbereidheid uit de theorie van Ajzen (1991) bestaat uit *willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen*. Metselaar et al. (2011) hebben met hun theorie onder deze drie onderdelen meerdere variabelen geplaatst. Daarbij is de verwachting dat de drie onderdelen allen een positieve invloed hebben op de veranderbereidheid. Aan de hand daarvan zijn drie hypothesen opgesteld.

6.3.1 Hypothese 1

Naarmate een medewerker wil veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.

Het *willen veranderen* komt uit de theorie van Ajzen (1991) en richt zich erop hoe de medewerker denkt en voelt over een verandering en in hoeverre hij daartoe dan bereid is. Volgens Metselaar et al. is er een positieve invloed op de veranderbereidheid als het *willen veranderen* aanwezig is. Op het gebied van *betrokkenheid* is er gelijksoortig geantwoord in de interviews. Er wordt gesproken over serieuze gesprekken tussen de medewerker en manager, met een open en eerlijke houding. Ook moet vanaf het begin degene om wie het gaat betrokken worden en er moeten geen verborgen ideeën achter zitten. De *meerwaarde* van demotie wordt verschillend ingezien bij beide organisaties. Binnen de publieke organisatie kijkt men met name naar de voordelen die het voor de medewerker heeft. Hij of zij kan het daardoor wat rustiger aan doen, maar toch blijven werken. De respondenten vanuit de private organisatie geven aan dat vooral blijven werken in dezelfde organisatie een voordeel is, de vertrouwde omgeving blijft zo behouden. Ook geven twee respondenten daar voordelen voor de organisatie aan (kostenbesparing), in tegenstelling tot publieke respondenten, waar alleen persoonlijke voordelen worden opgenoemd. De *emoties* binnen beide respondentengroepen zijn negatief van

aard. Slechts één respondent geeft aan dat er een positieve emotie kan zijn doordat men bijvoorbeeld wordt gehoord als het niet meer lekker gaat. Maar dit is meer een persoonlijke mening, dan een meer voorkomend antwoord. Opvallend bij de beantwoording tussen beide organisaties (zie tabel 5.5) is dat vanuit de publieke sector men vooral bedreigend reageert, men schiet in de weerstandmodus. Bij de private sector zijn de antwoorden wat meer gericht op een faalgevoel, wat een gelaten indruk wekt. Qua *gevolgen voor het werk* zijn de verschillen binnen beide organisaties vooral merkbaar op de inhoud. De publieke respondenten zien eerder een verlaging naar een ander functie, waardoor aanpassingen in salaris logisch zijn. Daarnaast geven de respondenten uit de levensfase *Jonge starter* aan dat door zo'n verandering de medewerker een verlaging in status ondergaat en mogelijk binnen het ministerie daar extra naar gekeken wordt. Dit sluit aan bij de theorie vanuit zowel de psychologische (Nicholson, 1984, Sargent, 2003) en sociologische hoek (Rosenbaum, 1979), dat demotie gevolgen heeft voor de status. De private respondenten kijken eerder naar een vermindering van de huidige werkzaamheden, waardoor dezelfde functie vervuld blijft. Hier wordt ook wel gesproken over een mogelijke verlaging van het salaris, maar in goed overleg en verspreid over een langere periode. Dit past binnen de economische demotie visie van onder meer More (1962) en Van Dalen et al. (2007).

De respondenten die aangeven te *willen veranderen*, zien vooral de meerwaarde door het rustiger aan te kunnen doen. Als de wil er is, bijvoorbeeld door meer tijd te kunnen besteden aan zorgtaken, dan heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid. De medewerker wil dan veranderen, dan heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid. Hypothese 1 wordt doordoor geaccepteerd.

6.3.2 Hypothese 2

Naarmate een medewerker moet veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.

Het *moeten veranderen* richt zich op de subjectieve norm, ofwel de sociale druk van de veranderbereidheid. Ajzen (1991) bedoelt hiermee of de reden waarom men moet veranderen invloed heeft op de bereidheid. Volgens Metselaar et al. is er een positieve invloed op de veranderbereidheid als het *moeten veranderen* aanwezig is. De *interne druk* wordt verschillend opgevat per sector. Binnen de publieke organisatie is sprake van vaste momenten waarop het gehele personeelsbestand wordt nagelopen, de zogeheten vlootschouwen. Daarnaast zijn er taakstellingen, waardoor men beperkter is in het aanstellen van personeelsleden. Hierdoor geven de respondenten bij *interne druk* een link met deze taakstelling of vlootschouwen. Binnen de private organisatie is hier geen sprake van, waardoor een *interne druk* eerder wordt gezien in geval van disfunctioneren. Uit de voorbeelden van demotie blijkt dat in het verleden wel een algehele demotie maatregel is doorgevoerd met de loonsverlaging, maar dat was incidenteel. *Externe noodzaak* als reden voor demotie wordt per sector redelijk hetzelfde ingevuld: een tijdelijke demotie op grond van zorg voor kinderen, ouders of ziekte. Met ouderschapsverlof en zorgverlof zijn daar al grotendeels bestaande instrumenten voor. De levensfase lijkt hier eerder invloed te hebben op verschillen. Zowel binnen IenM (*overheid is te vrijgevig met zulk verlof*) als binnen Hoogendoorn (*door papa-dag is het moeilijker om een planning te maken*) geven respondenten uit de levensfase *Afbouwende senior* en *Deskundige senior* dat aan. De overige levensfasen reageren positiever op de geboden mogelijkheden. Als een medewerker moet veranderen, dan heeft dit alleen een positieve invloed op de veranderbereidheid als dit vanuit een *externe noodzaak* is. In de gesprekken komt wel naar voren dat het slechts van tijdelijke aard

is. In geval van *interne druk* lijkt het toch eerder dat het een negatieve invloed heeft op de veranderbereidheid, mede door het permanente karakter. Slechts met veel gesprekken en aansturing kan er eventueel acceptatie komen. Daardoor wordt hypothese 2 verworpen.

6.3.3 Hypothese 3

Naarmate een medewerker kan veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.

Het *kunnen veranderen* heeft te maken met de waargenomen gedragscontrole (Ajzen, 1991). Daarmee gaat het om zaken die invloed hebben om de verandering te realiseren en wat invloed kan hebben op de veranderbereidheid. Volgens Metselaar et al. is er een positieve invloed op de veranderbereidheid als het *kunnen veranderen* aanwezig is. Het *kunnen veranderen* heeft vanuit de theorie van Metselaar et al. zeven onderdelen. Op het gebied van overdracht van *kennis en ervaring* komt uit beide sectoren het antwoord dat een mentor-buddysysteem invulling kan geven voor demotie. Dit systeem kan bijdragen om de ouderen 'leeg te zuigen van kennis en ervaring' en de jongeren hiermee te voeden. De ouderen kunnen hiermee nieuwe energie krijgen in hun werkzaamheden, de jongeren krijgen begeleiding in de start van hun carrière. Op het gebied van *aansturing* komen grotendeels antwoorden terug die ook genoemd worden bij het onderdeel *betrokkenheid* van *moeten veranderen*. Onder meer het gesprek goed aangaan. Bij dit onderdeel ligt wel meer de focus op de rol van de manager. Voor *informatievoorziening* is het antwoord eenduidig: leg de keuze bij de medewerker zelf neer. Slechts één (publieke) respondent wil dat een demotie altijd kenbaar wordt gemaakt aan collega's, om het daarmee bespreekbaar te maken. Het *verandervermogen* is een wat lastiger onderdeel, de antwoorden lijken eerder op het opnoemen van capaciteiten. De beantwoording bestaat uit zaken als wendbaar, nieuwsgiering blijven en er open voor staan. Het verschil wat wel merkbaar is tussen de respondenten, is dat binnen de private organisatie de uitingen iets meer samenhangen met bereid zijn om te veranderen. De antwoorden vanuit de publieke sector zijn meer te linken aan flexibiliteit en je daarnaar gedragen.

De *beheersbaarheid* toont gelijkenissen met de vraag over *aansturing*, de respondenten richten zich vooral op het gesprek tussen manager en medewerker. Het merendeel van de respondenten geeft aan dat begeleiding en coaching van de manager, inzet en bereidwilligheid van de medewerker en een goede relatie tussen de manager en medewerker nodig zijn om het proces te beheersen. In beide organisaties wordt geopperd om ook het concept anders te framen. Deze uitspraak komt vaker voor en geeft aan dat er een zeer negatieve sfeer rondom het woord demotie hangt. Op het gebied van *timing* is het zeer lastig een concreet tijdspad aan te geven. De meest gehoorde antwoorden zijn "*geen idee*" of "*rond een jaar*". Uit beide respondentengroepen komt naar dat het proces begint op het moment dat er een eerste constatering is voor een mogelijke demotietraject. Het voortraject van het bespreekbaar maken, trainingen en coaching voor de huidige functie en daarna een mogelijk demotietraject vormen het gehele tijdspad. Wat vooral belangrijk wordt gevonden, is om met de medewerker duidelijke afspraken te maken over het tijdspad, met bepaalde ankerpunten zoals ontwikkelplannen en functioneringsgesprekken. Of wel, maatwerk voor de medewerker. Het laatste onderdeel van het *kunnen veranderen* is de vraag wat demotie complex maakt. De negatieve sfeer en beeldvorming rondom demotie wordt gezien als het grootste struikelblok. Bij de publieke organisatie wordt eerder gekeken naar het financiële aspect als complex onderdeel, binnen de private organisatie wordt gewezen op het feit dat het een traject is dat mensen persoonlijk raakt.

Het *kunnen veranderen* is een lastig onderdeel van de veranderbereidheid. Het kan worden gezien als het onderdeel dat de middelen biedt om een demotie vorm te geven. Kijkend naar de onderdelen uit *kunnen veranderen* dan is te stellen dat bij een juiste aansturing, vooraf afgesproken informatievoorziening en een beheersbaar traject waarbij duidelijk is wat er aangepast wordt, dit positieve invloed heeft op de veranderbereidheid. Hypothese 3 wordt aangenomen.

6.4 Levensfasen

In tabel 6.1 zijn per levensfase de redenen voor demotie naast elkaar gezet. Daarbij wordt het onderscheid gemaakt tussen de theorie van Stoffelsen en Diehl (2007) en de informatie verkregen uit de interviews. Alleen de *Stabilisatiefase* komt niet overeen met de literatuur. Zo zouden er meer antwoorden gericht op vernieuwende toekomstplannen, door bijvoorbeeld een horizontale verplaatsing, te verwachten zijn. Deze respondenten komen echter eerder met antwoorden die passen bij de *Spitsuurfase* (zorg voor kinderen) en de beiden seniorenfasen (mantelzorg voor ouders). Dit is mogelijk te verklaren door de generatietheorie van Bontekoning (2008), zoals in figuur 3.2 is aangegeven. De overige levensfasen vallen, persoonlijke uitzonderingen daargelaten, precies in één generatie. Daardoor is er overlap tussen kenmerken van die specifieke generatie en de levensfasen waar zij nu in verkeren. De *Stabilisatiefase* valt echter in twee generaties, de *Verloren generatie* en de *Pragmatische generatie*. Daardoor valt te verklaren dat zij zowel kenmerken uit de levensfasen onder en boven hun vertonen.

Redenen voor (mogelijke) demotie		
Levensfase	Theorie (Stoffelsen & Diehl, 2007)	Praktijk
Afbouwende senior	Verandering in privé situatie, zoals fysieke ongemakken of mantelzorgverplichtingen richting partners of ouders en de komst van eventuele kleinkinderen.	Geven demotie aan op grond van privésituaties, zoals fysieke ongemakken of mantelzorgverplichtingen.
Deskundige senior	Afhankelijk van soort (fysiek) uitgevoerde werkzaamheden en gezondheid zijn hier grote verschillen op inzetbaarheidsgebied. Mogelijke coachingsrollen.	Geven demotie aan op grond van privésituaties, zoals fysieke ongemakken of mantelzorgverplichtingen.
Stabilisatiefase	Bezinning, evaluatie en toekomstplanning. Grote verandering in carrière mogelijk door omscholing, horizontale stap of tijdelijke stap terug. Mogelijk <i>Peter Principle</i> .	Respondenten komen eerder met antwoorden die passen bij de <i>Spitsuurfase</i> (zorg voor kinderen) en de beiden seniorenfasen (mantelzorg voor ouders).
Spitsuurfase	Focus op persoonlijk vlak en aanpassingen doorvoeren op tijdelijke termijn (ouderschapsverlof).	Zeker wel bereid, vooral op het gebied van ouderschapsverlof. Demotie door een tijdelijke stap terug wordt hier veelvuldig aangegeven.
Jonge starter	Nog niet van toepassing, net gestart met werken.	Vindt nog niet zoveel van demotie, omdat hij net gestart is met werken.

Tabel 6.1 Redenen voor demotie per levensfasen qua theorie en praktijk

De theorie over levensfasen is beter toepasbaar op de vrijwillige varianten, dan op het gedwongen gebied van demotie. Stoffelsen & Diehl (2007) stellen dat de demotie kan zorgen voor een betere koppeling tussen jongeren en ouderen in de organisatie, dat komt uit de gesprekken wel naar voren. Ook de mogelijkheid om door demotie binnen dezelfde organisatie werkzaam te blijven, wordt genoemd door de respondenten. Feit is wel dat dit alleen binnen Hoogendoorn is uitgesproken en niet binnen IenM. Daarbij lijkt het voor de private respondenten belangrijker om te blijven werken bij de huidige organisatie, wat aansluit bij de theorie van Perry & Potter (1989:92) dat de betrokkenheid van publieke medewerkers bij de organisatie lager is.

Het gedeelte over levensfasen bestaat uit de volgende hypothesen:

6.4.1 Hypothese 4

Onder medewerkers uit een jongere levensfase is een hogere mate van veranderbereidheid tot demotie dan bij medewerkers uit een oudere levensfase.

De beantwoording van de vraag of de medewerker wel of niet bereid is om vrijwillig, dan wel gedwongen, een demotie te ondergaan is te verschillend om een invloed van levensfase waar te nemen. De respondenten uit de levensfasen *Afbouwende senior* (1, 2, 11 en 12) en *Deskundige senior* (3, 4, 13 en 14) geven aan bereid te zijn om te veranderen voor een vrijwillige demotie in geval van zorg voor ouders, kinderen of omdat het werk voor henzelf te zwaar wordt. De respondenten uit de *Stabilisatiefase* (5, 6, 15 en 16) en *Spitsuurfase* (7, 8, 17 en 18) richten zich vooral op ouderschapsverlof voor henzelf of zorg voor ouders als reden voor vrijwillige demotie. Van de *Jonge starters* zijn de antwoorden het meeste abstract. Daar is men wel bereid, maar ze geven aan dat ze vooral overtuigd moeten worden, zodat zij ook daadwerkelijk veranderbereid zijn. Bij de gedwongen variant, is iedereen al negatief in de beantwoording. Het verschil daarin per levensfasen is vooral bij de publieke respondenten te zien. De twee *Afbouwende senioren* geven aan dat zij in zo'n geval meteen stoppen met werken. Vanuit de private organisatie willen de twee *Afbouwende senioren* eventueel wel gedwongen demotie aangaan, mits het geleidelijk gaat. De overige respondenten die niet bereid zijn om vrijwillig een demotietraject in te gaan (binnen de publieke organisatie een *Deskundige senior*, *Spitsuurfase*, *Jonge starter* en binnen de private organisatie een *Deskundige senior*, *Stabilisatiefase* en *Jonge starter*) geven aan in zo'n geval te vertrekken bij de organisatie. De respondenten die bereid zijn geven wel aan dat zij goed overtuigd moeten worden van de noodzaak en de reden, zodat zij ook achter de demotie staan.

Dit geeft aan dat er verschillen zijn in de veranderbereidheid tot demotie, maar niet dat jongeren meer bereid zijn. Daarom wordt op grond van de elf verschillende onderdelen bij *willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen* hypothese 4 verworpen. Tabel 5.7 tot en met tabel 5.10 ondersteunen de verwerping, daarbij is zowel bij vrijwillige, als bij gedwongen demotie geen onderscheid te maken op levensfasen.

6.4.2 Hypothese 5a

De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers willen veranderen.

Op grond van de resultaten uit hoofdstuk 5 is te merken dat levensfasen geen zware invloed hebben op de drie onderdelen van *veranderen*. Bij *willen veranderen* is het enige onderscheid te

vinden bij de *gevolgen voor het werk*. Daar geven de *Jonge starters* aan dat een lagere functie invloed kan hebben op de status van een medewerker, waardoor men minder geneigd is dit aan te pakken. Het beeld dat anderen negatief zullen kijken bij een demotie, speelt daarin mee. De respondenten geven op de vragen over *betrokkenheid*, *meerwaarde* en *emoties* geen onderscheidende antwoorden. Op grond van deze uitkomsten kan hypothese 5a worden verworpen.

6.4.3 Hypothese 5b

De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers moeten veranderen.

Het *moeten veranderen* geeft een duidelijker verschil tussen levensfasen. De oudere respondenten uit levensfasen *Afbouwende senior* en *Deskundige senior* staan negatief tegenover demotie door *externe noodzaak* zoals zorg- of ouderschapsverlof. Zij vinden dat de werkgever dit niet moet faciliteren. De overige levensfasen staan er wel positief tegenover. Mede door het feit dat zorg voor kinderen, partners of ouders of eigen zieke in die levensfasen meespeelt. Daardoor geven zij aan wel gebruik te willen van maken van zulke vormen van demotie.

Op het gebied van *interne druk* is er echter geen duidelijk onderscheid door levensfasen. Ondanks dat de invloed alleen duidelijk op *externe druk* zit en niet zo zeer op *interne druk*, wordt hypothese 5b toch geaccepteerd. De levensfase heeft een duidelijke invloed op de *externe druk* en daarmee op het *moeten veranderen*.

6.4.4 Hypothese 5c

De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers kunnen veranderen.

Alleen op het onderdeel *kennis en ervaring* en *aansturing* zijn wat kleine verschillen in antwoorden tussen de levensfasen te vinden bij *kunnen veranderen*. Bij *kennis en ervaring* geven zowel jongere als oudere medewerkers aan dat er voordelen zijn aan een mentor-buddysysteem. Het enige verschil daarin, is de rol die men inneemt in een dergelijk proces. Bij de *aansturing* geven jongere respondenten aan dat er gekeken moet worden naar herstel in huidige functie, in plaats van direct overgaan tot demotie. Deze kleine verschillen zijn niet sterk genoeg om te stellen dat de levensfase invloed heeft op het *kunnen veranderen*. Vandaar dat ook hypothese 5c wordt verworpen.

6.5 Sector

De theorie over de sector geeft een redelijk zwart/wit beeld over wat bij een publieke of private organisatie hoort. Toch zijn er enkele uitkomsten die deze theorieën onderbouwen. Hier valt uit op te maken dat de omgeving, doelen, structuur en leidinggevenden waarden per sector invloed hebben. Aan de hand van deze onderdelen, zoals Boyne (2002) die uiteen heeft gezet, is de invloed van de sector te duiden. De invloed per sector is in tabel 6.2 naast elkaar gezet.

Invloed sector op demotie		
Verschillende onderdelen	Publieke sector	Private sector
Organisatieomgeving	De publieke organisatie richt zich vooral op de brief van minister Blok uit 2015 om als Rijksoverheid mobiliteit en flexibiliteit van personeel toe te passen. Dit maakt het complex, omdat een externe actor (Metcalf, 1993) door kan dringen voor invloed heeft op het beleid (Ring & Perry, 1985).	Binnen de private organisatie is de insteek voor de demotie gericht vanuit voorgaand onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. De vraag is nu hoe demotie daar aan kan bijdragen. Hierbij is geen invloed van externe actoren of oorzaken om beleid daar bij op te stellen. Ook hoeft er niet op zeer korte termijn een plan te zijn, omdat er geen verkiezingen of andere externe oorzaken zijn die zorgen instabiliteit (Bozeman, 1987).
Organisatiedoelen	De publieke organisatie richt zich primair op de collectieve, maatschappelijke doelen (Ranson & Steward, 1994) en gaat daarom minder snel over tot demotie. Het is een zwaar onderwerp, wat niet direct bijdraagt aan de kerntaak van de organisatie.	Omdat in de private sector winst het voornaamste doel is (Farnham & Horton, 1996), wordt eerder gepraat over het aanpassen van salarissen. Hiermee is er weer geld beschikbaar voor investeringen of winstvergroting.
Organisatiestructuren	Om demotie binnen de publieke organisatie door te voeren, geven de respondenten al snel aan dat er beleid moet worden gemaakt. Ook speciale toolkits en overleg met andere leidinggevendenden of management zijn nodig. Daarnaast hebben de publieke managers minder vrijheid om eigen beleid te maken voor de toepassing van de demotie (Allison, 1979).	Binnen de private organisatie lijken de managers meer vrijheid te hebben om maatwerk te realiseren. De antwoorden komen overeen met de theoretische delen over organisatiestructuren, dat er in een publieke sector meer bureaucratie (Bozeman & Kingley, 1998; Farnham & Horton, 1996) en regelgeving/redtape (Bozeman & Scott, 1996) is ten opzichte van de private sector.
Leidinggevende waarden	Binnen de publieke sector is de band met de organisatie minder (Perry & Porter, 1982), de respondenten kijken eerder naar werkzekerheid in plaats van organisatiezekerheid. Uit de interviews komt ook naar voren dat HR daardoor een belangrijke rol heeft in de begeleiding.	In de private sector heeft de manager niet per se gekozen voor het karakter van de sector, in tegenstelling tot de publieke manager (Ferlie et al, 1996:21). De betrokkenheid bij de organisatie ligt wat hoger, waardoor de rol in een demotie belangrijker lijkt dan in de private sector.

Tabel 6.2 Invloed sector op demotie

Op het gebied van de sector zijn de volgende hypothesen gesteld:

6.5.1 Hypothese 6

Onder medewerkers uit de publieke sector is de veranderbereidheid voor demotie hoger dan onder medewerker uit de private sector.

De mate van veranderbereidheid per medewerker uit de sector is met name te zien bij gedwongen varianten. Bij de vrijwillige varianten is nagenoeg iedereen voor, op één respondent uit de publieke sector na. De publieke respondenten zijn beduidend negatiever dan de private respondenten bij een gedwongen demotie. In tabel 5.9 en 5.10 staan per sector de keuzes bij zo'n gedwongen variant. Maar liefst de helft van de respondenten bij de publieke organisatie is hier toe niet bereid. Bij de private respondenten is zeventig procent van de respondenten wel bereid om een gedwongen demotie aan te gaan. De hypothese was echter zo gesteld, dat de publieke medewerkers eerder geneigd zouden zijn tot demotie. Dit is echter andersom, daarom wordt hypothese 6 verworpen.

6.5.2 Hypothese 7a

De sector heeft invloed op het feit of medewerkers willen veranderen.

Op het gebied van sector zijn meer verschillen te vinden, dan op het gebied van levensfasen. Bij *willen veranderen* geven de publieke respondenten focus op rustiger aan doen, de private respondenten kijken vooral naar het willen blijven werken in de organisatie. Ook op het gebied van *gevolgen voor het werk* is een verschil te zien, namelijk vermindering van werkzaamheden (privaat) en minder salaris (publiek). Deze twee zaken spreken elkaar enigszins tegen, vandaar dat er geen concrete duiding is dat de sector invloed heeft op het *willen veranderen*. Hypothese 7a wordt verworpen.

6.5.3 Hypothese 7b

De sector heeft invloed op het feit of medewerkers moeten veranderen.

Het *moeten veranderen* geeft op het gebied van *interne druk* een verschil aan tussen de sectoren. Binnen de publieke sector heeft men vaste momenten waarop heel het personeelsbestand wordt doorlopen, waarbij verschillende aspecten worden meegenomen om een eventuele demotie door te voeren vanuit de organisatie. Binnen de private organisatie is het meer gericht op disfunctioneren van individuele medewerkers en is er geen periodieke controle. De sector heeft hier dus invloed op het *moeten veranderen*. De *externe noodzaak* wordt wat gelijkier gezien door de respondenten qua invulling (ouderschaps- of zorgverlof), de sector heeft hier minder invloed op. Hypothese 7b wordt aangenomen. Vooral gezien het feit dat de publieke sector zich laat leiden door een bepaalde oorzaak (brief minister Blok) en een beleid wil neerzetten om hier invulling aan te geven.

6.5.4 Hypothese 7c

De sector heeft invloed op het feit of medewerkers kunnen veranderen.

Het gedeelte *kunnen veranderen* heeft enkele verschillen per sector, als gekeken wordt naar de beantwoording op de deelonderwerpen. Bij de *aansturing* is het verschil merkbaar in wie het voortouw moet nemen: HR (publiek) of de manager (privaat). Het verschil tussen beide organisaties is dat bij de publieke sector men eerder kijkt naar een rol voor HR in het proces. HR



kan de managers aansturen en het concept agenderen, of tools aanreiken. De rol van de manager wordt eerder genoemd binnen de private organisatie: de manier van communiceren en de psychologie daar omheen. Op het gebied van *complexiteit* wordt het financiële aspect genoemd door de publieke respondenten en het persoonlijke aspect door de respondenten uit de private organisatie. Op de vraag hoe er geïnformeerd moet worden over demotie in de organisatie (*informatievoorziening*), willen de publieke respondenten dit per geval bekijken. De private respondenten geven aan dat een lunchvergadering hiervoor een juist moment is. Het gedeelte *verandervermogen* geeft verschillende antwoorden, maar per sector is niet echt een hard onderscheid. Hoogstens kan gesteld worden dat er onderscheid is in flexibiliteit (publiek) en vermogen tot veranderen (privaat), maar dit ligt wel in elkaars verlengde. De vraag is wel of de antwoorden bij dit onderdeel niet meer benodigde capaciteiten zijn, in plaats van verandervermogen. De overige vragen zijn redelijk gelijk beantwoord. Ondanks dat er wat meer verschil zit tussen de sectoren bij *kunnen veranderen*, is het niet duidelijk genoeg om te stellen dat de sector hier invloed op heeft. Hiermee wordt hypothese 7c verworpen.

6.6 Overzicht beantwoording hypothesen

De onderverdeling in de subindicatoren bij *willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen* heeft er voor gezorgd dat de onderdelen zijn uitgediept. De toetsing van de hypothesen is onder te verdelen op veranderbereidheid (1, 2, 3), levensfasen (4, 5a, 5b, 5c) en sector (6, 7a, 7b, 7c).

Beantwoording hypothesen	
Hypothese	Geaccepteerd/verworpen
Hypothese 1: Naarmate een medewerker wil veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.	Geaccepteerd
Hypothese 2: Naarmate een medewerker moet veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.	Verworpen
Hypothese 3: Naarmate een medewerker kan veranderen, heeft dit positieve invloed op de veranderbereidheid voor demotie.	Geaccepteerd
Hypothese 4: Onder medewerkers uit een jongere levensfase is een hogere mate van veranderbereidheid tot demotie dan bij medewerkers uit een oudere levensfase.	Verworpen
Hypothese 5a: De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers willen veranderen.	Verworpen
Hypothese 5b: De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers moeten veranderen.	Geaccepteerd
Hypothese 5c: De levensfase heeft invloed op het feit of medewerkers kunnen veranderen.	Verworpen
Hypothese 6: Onder medewerkers uit de publieke sector is de veranderbereidheid voor demotie hoger dan onder medewerker uit de private sector.	Verworpen
Hypothese 7a: De sector heeft invloed op het feit of medewerkers willen veranderen.	Verworpen
Hypothese 7b: De sector heeft invloed op het feit of medewerkers moeten veranderen.	Geaccepteerd
Hypothese 7c: De sector heeft invloed op het feit of medewerkers kunnen veranderen.	Verworpen

Tabel 6.3 Toetsing hypothesen

7. CONCLUSIE

7.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies getrokken aan de hand van de resultaten en het theoretisch kader. De hoofd- en deelvragen worden beantwoord (paragraaf 7.2), daaruit volgen de aanbevelingen (7.3) en tot slot de discussie op het onderzoek (7.4).

7.2 Conclusies

In de conclusies komen de beantwoording van hoofd- en deelvragen aan bod.

7.2.1 Deelvragen

De deelvragen vormen tezamen de verschillende onderdelen die onderzocht zijn, om bij te dragen aan de beantwoording van de hoofdvraag.

- 1a.** Hoe wordt vanuit de wetenschappelijke literatuur gekeken naar demotie om te komen tot duurzame inzetbaarheid?

Voor het begrip demotie is gekozen om een iets aangescherpte variant van Jongsma (2014) te hanteren: 'er is sprake van demotie als een medewerker – vrijwillig of gedwongen vanuit de organisatie – een verticale neerwaartse of horizontale functieverandering doormaakt met bijbehorende wijzigingen in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, met eventuele gevolgen voor arbeidsvoorwaarden, status, invloed en aanzien'. Door deze definiëring wordt demotie niet per definitie gezien als een gedwongen functieverlaging met een lager salaris, maar worden meerdere onderdelen tot het begrip gerekend. Daarbij zijn er volgens Hall & Isabella (1985) vijf vormen:

- Neerwaartse promotie;
- Laterale demotie zonder salarisvermindering;
- Laterale demotie met salarisvermindering;
- Tijdelijke stap terug;
- Einde loopbaan overplaatsing.

Vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt duurzame inzetbaarheid gezien als 'de mate waarin men zijn of haar huidige functie en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren' (Van Vuuren, 2001). Duurzame inzetbaarheid bestaat daarbij uit drie onderdelen: vitaliteit, employability en werkvermogen. Dan gaat erom of iemand energiek kan doorwerken (Schaufeli & Bakker, 2007), in verschillende functies (Van Vuuren et al, 2011) en of diegene daar ook toe in staat is (Ilmarinen & Tuomi, 1992). Vanuit de theorie wordt aangegeven dat demotie kan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid, met name om medewerkers te helpen goed te functioneren op een lager of ander niveau, als herstel of behoud van de huidige positie niet langer mogelijk is (Kooij et al. 2013:5-6). Dit kan zowel tijdelijk als permanent worden ingevuld.

- 1b.** Hoe wordt vanuit de wetenschappelijke literatuur gekeken naar veranderbereidheid?

Aan de hand van het DINAMO-model dat is opgesteld door Metselaar et al. (2011), wordt gekeken naar de veranderbereidheid. Het model is gebaseerd op de *theory of planned behaviour* van Icek Ajzen (1991). Het model staat voor een kader om menselijk, sociaal gedrag te begrijpen, te voorspellen en te veranderen (Ajzen, 1991). Metselaar et al. (2011:65) bouwen voort op de theorie van Ajzen en concentreren zich op de veranderbereidheid. Daarbij maken zij in hun boek wel een scheiding tussen een positief ingerichte definitie (veranderbereidheid) en een negatief

ingerichte definitie (weerstand). Daarbij benoemen zij in die definities alleen de medewerker, terwijl in de benaming van het DINAMO-model alleen de manager wordt genoemd. In dit onderzoek ligt de focus niet expliciet op medewerkers én managers, waardoor een gecombineerde definitie van veranderbereidheid te hanteren is, met alleen de algemene term medewerker: *een negatieve of positieve gedragsintentie van een medewerker om het veranderproces te vertragen, dan wel te ondersteunen*. Bij veranderbereidheid wordt door Metselaar et al. (2011) gekeken naar de variabelen *willen veranderen, moeten veranderen* en *kunnen veranderen*. Deze drie variabelen hebben volgens de theorie allen een positieve invloed op de veranderbereidheid.

2a. Wat is de huidige toepassing van demotie binnen de organisaties?

Binnen de organisaties is nog geen sprake van daadwerkelijk beleid over de invulling van demotie. Zij willen voornamelijk via dit onderzoek informatie vergaren, over hoe de medewerkers denken over het concept. Maar ook hoe demotie gebruikt kan worden binnen het personeelsbeleid. Binnen beide organisatie worden al wel enkele vormen van demotie toegepast, zoals de volgens de theorie gevormde *tijdelijke stap terug*, voornamelijk door de invulling van ouderschaps- of zorgverlof. De wettelijke toepassing van deze vormen van verlof zijn geregeld in art. 5 en art. 6 Wazo (Wet arbeid en zorg). De publieke medewerkers kunnen ook gebruik maken van het, voor hen, gunstigere art. 33fa en 33g ARAR (Algemeen Rijksambtenarenreglement).

Binnen Hoogendoorn is momenteel nog geen vastgesteld beleid voor het toepassen van demotie. Wel zijn er enkele voorbeelden van (succesvolle) demotietrajecten, echter is hier nooit het etiket demotie op geplakt. Twee leidinggevenden hadden niet meer de voldoening in hun functie en hebben door een stapje terug te doen een rustigere functie opgepakt, waarbij minder druk op het leidinggeven ligt en meer focus op werkzaamheden. Ook zijn er wat meer gedwongen varianten van demotie geweest. Hierbij is allereerst geprobeerd om via gesprekken, training en coaching de huidige positie voort te zetten. Toen bleek dat dit niet haalbaar was, is besloten over te gaan tot demotie. Hierbij is een andere functie-invulling toegepast, met een getrapte verlaging in het salaris. In 2009 is een algehele demotiemaatregel toegepast, door het gehele personeel een salarisverlaging van 3% aan te bieden. Hierdoor zijn vele ontslagen voorkomen.

Binnen IenM is nog geen beleid op demotie. Wel is er hier ook de mogelijkheid tot tijdelijke demotie door zorg- en ouderschapsverlof. Hiervoor geldt niet de Wet arbeid en zorg, maar het ambtenarenrecht: art. 33fa en 33g ARAR (Algemeen Rijksambtenarenreglement). Demotie, in het (theoretisch) kader van minder gaan werken, heeft voor oudere medewerkers een invulling via de PAS-regeling (Partiële Arbeidsparticipatie Senioren). Deze regeling is opgenomen in art. 57b ARAR. Vanaf de dag dat een medewerker de leeftijd van 57 jaar bereikt, kan hij hier aan deelnemen. De werkweek wordt dan maximaal 36 uur, het recht op leeftijdsuren vervalt en er wordt geen verlof opgebouwd op PAS-uren. De PAS-regeling houdt in dat er 15,8 procent minder gewerkt wordt, ten opzichte van de aanstelling (van maximaal 36 uur per week). Daar tegenover volgt een inhouding op het salaris, die afhankelijk van de leeftijd tussen de 1 en 5 procent ligt. Een medewerker mag per week maximaal 5,7 uur structureel indienen als PAS-verlof. De meest voorkomende variant bij fulltimers (36 uur) is dat men vier dagen van 8 uur werkt. De overige dag wordt structureel 4 uur PAS-verlof opgenomen. De 1,7 uur PAS-verlof die per week over blijft mag door het kalenderjaar heen vrij besteed worden. Dit restantsaldo verlof valt niet binnen de maximale 5,7 uur verlof per week.

3a. Welke bezwaren en welke kansen zijn aanwezig bij medewerkers op het gebied van demotie?

Aan de hand van de interviews zijn de antwoorden op de derde deelvraag geformuleerd. De bezwaren bij medewerkers op het gebied van demotie zijn met name te vinden bij een gedwongen variant. Acht van de twintig geïnterviewden zeggen dat zij in zo'n geval niet door willen werken bij de huidige organisatie. De oudere medewerkers geven aan dan te stoppen met de werkzaamheden, de jongere medewerkers zien een baan bij een andere werkgever in zo'n geval als oplossing. Met name een stukje statusaanpassing, een faalgevoel of schaamte zijn zaken die genoemd worden, hoe men zou reageren op een dergelijke mededeling. Dit zijn allemaal negatieve emoties die gekoppeld worden aan demotie. Naast de bezwaren zijn er ook kansen aanwezig bij de medewerkers, dit ligt met name op het gebied van vrijwillige demoties. Door een vrijwillige demotie kunnen medewerkers tijd besteden aan de zorg voor partner, kinderen of ouders. Ook kan men het rustiger aan gaan doen, om niet in een te zware functie te blijven zitten of omdat het beter is voor de gezondheid.

3b. Wat zijn de verschillen tussen de private en publieke organisatie hierin?

De verschillen vanuit de interviews tussen de organisaties zijn opgenomen in tabel 7.1.

Verschillen per sector op gebied van demotie volgens respondenten		
Onderdeel	Publieke sector	Private sector
Demotie	Vrijwillig of gedwongen.	Vooraf gedwongen.
Duurzame inzetbaarheid	Medewerkers gemotiveerd houden, plezier in het werk en kennis goed inzetten.	Goed functioneren en lange dienstverbanden om het pensioen te halen.
Meerwaarde (willen veranderen)	Rustiger aan doen qua werk, persoonlijke voordelen.	Werkzaam blijven binnen de huidige organisatie. Daarmee ook voordeel voor de organisatie (kostenbesparing bij lager salaris).
Gevolgen werk (willen veranderen)	Verlaging naar een ander functie, met logische aanpassing in salaris.	Vermindering van huidige werkzaamheden, daardoor functie behouden. Mogelijke verlaging van salaris.
Interne druk (moeten veranderen)	Jaarlijkse vlootschouw (nalopen van het personeelsbestand) en taakstellingen.	Disfunctioneren. Collectieve loonsverlaging in het verleden.
Aansturing (kunnen veranderen)	Rol voor HR en daarmee voor manager.	Rol voor manager.
Informatievoorziening (kunnen veranderen)	Per geval bekijken.	Uiteindelijk bespreken op lunchvergaderingen.
Verandervermogen (kunnen veranderen)	Gericht op flexibiliteit en daarnaar gedragen.	Gericht op bereidheid tot veranderen.
Complexiteit (kunnen veranderen)	Financiële aspect.	Het traject raakt mensen persoonlijk.
Gedwongen (veranderbereidheid)	50% van de respondenten is niet bereid hieraan mee te werken.	30% van de respondenten wil hieraan niet meewerken.

Tabel 7.1 Verschillen per sector op gebied van demotie

3c. Wat zijn de overeenkomsten tussen de private en publieke organisatie hierin?
In onderstaande tabel zijn onderdelen waarbij de respondenten uit beide sector overeenkomsten vertonen naast elkaar gezet.

Overeenkomsten per sector op gebied van demotie volgens respondenten	
Onderdeel	Beantwoording
Betrokkenheid (willen veranderen)	Serieuze gesprekken tussen medewerker en manager, met een open en eerlijke houding. Vanaf het begin de medewerker betrekken, geen zaken verborgen houden.
Emoties (willen veranderen)	Negatieve associaties, zoals falen en schaamte.
Externe noodzaak (moeten veranderen)	Tijdelijke demotie op grond van zorg voor kinderen, ouders of door eigen ziekte. Zorg- en ouderschapsverlof geven daar al mogelijkheden voor.
Overdracht kennis en ervaring (kunnen veranderen)	Gebruik van mentor-buddy systeem. Zodat ouderen worden 'leeggezogen van kennis en ervaring', om de jongeren hiermee te voeden. Uitwisseling tussen oude en nieuwe kennis.
Beheersbaarheid (kunnen veranderen)	Begeleiding en coaching van de manager, inzet en bereidwilligheid van de medewerker. Goede relatie tussen manager en medewerker nodig voor procesbeheersing. Daarnaast moet het concept ander frame krijgen.
Timing (kunnen veranderen)	Proces begint op het moment van eerste constatering voor mogelijk demotietraject. Duur van het traject hangt af van situatie en medewerker, maar zeker wel een jaar.
Vrijwillig (veranderbereidheid)	Op één respondent na, is iedereen bereid vrijwillig een demotietraject in te gaan.

Tabel 7.2 Overeenkomsten per sector op gebied van demotie

3d. Wat zijn de verschillen tussen de levensfasen hierin?
Op het gebied van levensfasen zijn vrij weinig, concrete verschillen te ontdekken. De verschillen lijken eerder aanwezig door de sector. De duidelijkste verschillen zijn in tabel 7.3 opgenomen.

Verschillen per levensfase op gebied van demotie volgens respondenten	
Onderdeel	Beantwoording
Demotie	Respondenten uit oudere levensfasen (<i>Afbouwende senior</i> en <i>Deskundige senior</i>) leggen eerder de link met leeftijd, dan respondenten uit overige levensfasen. De <i>Afbouwende senior</i> en <i>Deskundige senior</i> geven vooral privésituaties aan, zoals fysiek ongemak of mantelzorgverplichtingen. De <i>Spitsuurfase</i> richt zich op een tijdelijke stap terug (ouderschapsverlof). De <i>Stabilisatiefase</i> geeft afhankelijk van de persoonlijke situatie een antwoord dat past bij de seniorfasen of bij de <i>Spitsuurfase</i> . De <i>Jonge starter</i> heeft geen concrete mening, gezien hij net met werken gestart is.
Gevolgen werk (willen veranderen)	Statusverandering heeft invloed hoe mensen kijken naar iemand (<i>Jonge starter</i>).

Externe noodzaak (moeten veranderen)	Oudere respondenten (<i>Afbouwende senior</i> en <i>Deskundige senior</i>) geven aan dat de organisaties te vrijgevig zijn bij zulke demotie met het geven van zorg- en ouderschapsverlof. De overige respondenten zijn juist positief, door de mogelijkheden van (tijdelijke) demotie bij een externe noodzaak. De levensfase heeft hier invloed, door zaken als zorg voor anderen, het werk niet meer aankunnen of ziekte.
Aansturing (kunnen veranderen)	Binnen de publieke organisatie geven respondenten uit <i>Spitsuurfase</i> en <i>Jonge starter</i> aan dat eerder gekeken moet worden naar reparatie van huidige functie, in plaats van meteen over te gaan tot een demotietraject.
Vrijwillig (veranderbereidheid)	De respondenten uit de levensfasen <i>Afbouwende senior</i> en <i>Deskundige senior</i> geven aan bereid te zijn om te veranderen voor een vrijwillige demotie in geval van zorg voor ouders, kinderen of omdat het werk voor henzelf te zwaar wordt. De respondenten uit de <i>Stabilisatiefase</i> en <i>Spitsuurfase</i> richten zich vooral op ouderschapsverlof voor henzelf of zorg voor ouders als reden voor vrijwillige demotie. Van de <i>Jonge starters</i> zijn de antwoorden het meeste abstract. Daar is men wel bereid, maar ze geven aan dat ze vooral overtuigd moeten worden, zodat zij ook daadwerkelijk veranderbereid zijn.
Gedwongen (veranderbereidheid)	De twee <i>Afbouwende senioren</i> van IenM geven aan dat zij in zo'n geval meteen stoppen met werken. Vanuit Hoogendoorn willen de twee <i>Afbouwende senioren</i> eventueel wel gedwongen demotie aangaan, mits het geleidelijk gaat. De overige respondenten die niet bereid zijn om vrijwillig een demotietraject in te gaan (binnen IenM een <i>Deskundige senior</i> , <i>Spitsuurfase</i> , <i>Jonge starter</i> en binnen Hoogendoorn een <i>Deskundige senior</i> , <i>Stabilisatiefase</i> en <i>Jonge starter</i>) geven aan in zo'n geval te vertrekken bij de organisatie. Hier lijkt niet een directe link per levensfasen te liggen, maar eerder een persoonlijke voorkeur.

Tabel 7.3 Verschillen per levensfase op gebied van demotie

3e. Wat zijn de overeenkomsten tussen de levensfasen hierin?

De overeenkomst tussen de levensfasen zijn te vinden op zes onderdelen. Daarnaast zijn er vijf onderdelen, waarbij de levensfasen geen duidelijke verschillen of overeenkomsten kenmerken. De sector lijkt hier eerder van toepassing.

Overeenkomsten per levensfase op gebied van demotie volgens respondenten	
Onderdeel	Beantwoording
Duurzame inzetbaarheid	Belang van opleidingen en wisselen van functie.
Betrokkenheid (willen veranderen)	Serieuze gesprekken tussen medewerker en manager, met een open en eerlijke houding. Vanaf het begin de medewerker betrekken, geen zaken verborgen houden.
Meerwaarde (willen veranderen)	Specifiek per levensfase geen verschillen of overeenkomsten.
Emoties (willen veranderen)	Negatieve associaties, zoals falen en schaamte.

Interne druk (moeten veranderen)	Specifiek per levensfase geen verschillen of overeenkomsten.
Beheersbaarheid (kunnen veranderen)	Begeleiding en coaching van de manager, inzet en bereidwilligheid van de medewerker. Goede relatie tussen manager en medewerker nodig voor procesbeheersing. Daarnaast moet het concept een ander frame krijgen.
Timing (kunnen veranderen)	Proces begint op het moment van eerste constatering voor mogelijk demotietraject. Duur van het traject hangt af van situatie en medewerker, maar zeker wel een jaar.
Gevolgen werk (willen veranderen)	Statusverandering heeft invloed hoe mensen kijken naar iemand (<i>Jonge starter</i>).
Informatievoorziening (kunnen veranderen)	Specifiek per levensfase geen verschillen of overeenkomsten.
Verandervermogen (kunnen veranderen)	Specifiek per levensfase geen verschillen of overeenkomsten.
Complexiteit (kunnen veranderen)	Specifiek per levensfase geen verschillen of overeenkomsten.

Tabel 7.4 Overeenkomsten per levensfase op gebied van demotie

7.2.2 Hoofdvraag

De beantwoording van de deelvragen draagt bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt:

Welke invloed hebben de levensfasen van medewerkers en de sector (Hoogendoorn Automatisering B.V. - privaat en het ministerie van Infrastructuur en Milieu – publiek) op de veranderbereidheid tot demotie om tot een gezonder, langer en duurzamer inzetbaar personeelsbestand te komen?

Op grond van de interviews, blijkt dat zowel de levensfasen als de sector een specifieke invloed hebben op de veranderbereidheid tot demotie. Op de subonderdelen van *willen veranderen* en *kunnen veranderen* is beperkte invloed te vinden. Zoals in tabel 7.1 is te zien, zijn er kleine verschillen tussen de sectoren. Onder meer op het gebied van gevolgen voor het werk (andere functie of vermindering van huidige werkzaamheden) is wel wat verschil te vinden, maar er zijn niet hele grote verschillen in beantwoording. Bij levensfasen is in tabel 7.3 te zien, dat eigenlijk alleen op de vrijwillige of gedwongen variant van demotie wat duidelijkere verschillen zitten. Op het gebied van *moeten veranderen* is wel duidelijk de invloed van levensfasen en sector te vinden. De sector heeft invloed op de *interne druk* bij *moeten veranderen*. Binnen IenM spelen zaken als de brief van minister Blok, taakstellingen en vlootschouwen mee om tot beleid te komen voor demotie. Binnen Hoogendoorn wordt eerder gekeken naar individuele gevallen op het gebied van disfunctioneren. De levensfasen hebben invloed op de *externe druk* van *moeten veranderen*. Zaken als mantelzorg, ziekte of ouderschapsverlof hangen samen met bepaalde levensfasen, waardoor het invloed heeft. De redenen voor *interne druk* of *externe noodzaak* komen vooral terug in de interviews op het gebied van redenen voor vrijwillige of gedwongen demotie.

Wat vooral duidelijk is, de persoonlijke omstandigheden van een medewerker spelen een belangrijke rol bij de veranderbereidheid om tot demotie te komen. Moet een medewerker door een *externe noodzaak* over gaan tot demotie en hij wil daardoor veranderen, omdat hij daar meerwaarde in ziet, dan helpt dit. Kan hij ook veranderen door de juiste aansturing,

informatievoorziening en beheersing van het proces, dan slaagt een demotie. De sector en levensfase van een medewerker hebben daar invloed op.

7.3 Aanbevelingen

7.3.1 Algemeen

De aanbevelingen die uit dit onderzoek voortvloeien zijn op te delen in algemene aanbevelingen en specifieke aanbevelingen voor de verschillende organisaties.

1. Het woord demotie vermijden

Allereerst moet het woord demotie vermeden worden. Uit de interviews komt naar voren dat mensen een negatieve associatie met het woord hebben en dat het anders geframed dient te worden. Het voelt als een straf of gezichtsverlies. Terwijl bijna iedereen het idee achter demotie zeer aantrekkelijk en nuttig vindt. Daarom is het van belang demotie te scharen onder duurzame inzetbaarheid. Het moet een logisch onderdeel zijn van het personeelsbeleid. Niet alleen positieve en geaccepteerde maatregelen, zoals promotie, trainingen en ouderschapsverlof zorgen voor een verbetering van de duurzame inzetbaarheid. Een traject om functie, functie-inhoud, uren of financiële arbeidsvoorwaarden aan te passen, kan daar ondanks de negatieve associatie, juist ook aan bijdragen. Daarbij ligt een rol voor HR. Zowel om het op de agenda te krijgen bij (midden)management. Maar ook in de begeleiding van trajecten bij managers en medewerkers.

2. Aanpak demotietraject

Uit de gesprekken wordt duidelijk dat demotie alleen werkt als de medewerker er zelf mee komt. Of als de medewerker na diverse gesprekken met zijn of haar manager en eventueel HR er daadwerkelijk van overtuigd is dat een demotie meerwaarde heeft. Wordt demotie opgelegd zonder onderbouwing, dan is het bij voorbaat niet te redden. Op die manier wordt de vertrouwensband tussen medewerker en manager zo verstoord, dat de arbeidsrelatie schade op loopt. In de interviews komt ook naar voren dat in zo'n geval het beter is om afscheid te nemen. Een dergelijk demotietraject voelt dan namelijk als een straf, wat kan leiden tot een stap naar buiten de organisatie. De manager heeft een zeer belangrijke rol in deze gesprekken. De aansturing moet overeenkomen met de gewenste betrokkenheid die de medewerkers verlangen om te komen tot een succesvol demotietraject. Voor HR ligt er een taak om de manager te begeleiden bij het voeren van zulke gesprekken.

3. Koppelen oudere en jongere medewerkers

Door oudere en jongere medewerkers aan elkaar te koppelen, ontstaan er vele voordelen. De kennis en ervaring van de oudere medewerker blijft behouden voor de organisatie, doordat dit wordt overgedragen op de jongere medewerkers. De jongeren 'landen' beter in de organisatie, als zij een mentor hebben die hen begeleidt. De medewerkers leren ook van elkaar, de jongeren helpen de ouderen op het gebied van nieuwe technieken en ontwikkelingen. De oudere medewerkers krijgen door deze coachende rol een nieuwe elan in hun werk, wat kan bijdragen aan hun duurzame inzetbaarheid. Deze samenwerkingen kunnen gezien worden als het sinds de Middeleeuwen bekende meester-gezelsysteem. De meester (oudere medewerker) leert de gezel (jonge medewerker) de praktische zaken / fijne kneepjes van het vak. De gezel leert van de kennis en ervaring en wordt een vakman, na het afronden van een 'meesterproef' is de gezel zelf meester. Wel moet worden ingezien dat deze systemen alleen werken op bepaalde functies. Voor

een receptioniste, secretaresse of medewerker personeelsadministratie zijn deze systemen niet van toepassing.

Binnen IenM wordt momenteel al onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden van een dergelijk systeem. Het is zeer aan te bevelen dit onderzoek serieus op te pakken en door te voeren. Met name de specifieke kennis die oudere medewerkers op (sleutel)posities in de organisatie hebben, moet worden overgedragen op jongere medewerkers om de continuïteit van IenM te garanderen. Binnen Hoogendoorn vindt al enige samenwerking plaats tussen jongeren en ouderen. Dit mag zeker geïntensiveerd worden. Gezien de stijgende leeftijd van het personeel is het voor de continuïteit van de organisatie van belang dat jongeren klaar staan om de functies van ouderen over te nemen. In het gunstige geval kan de oudere medewerker de laatste tijd van zijn loopbaan zelf in gezelschap komen bij zijn voormalig leerling, om daar weer nieuwe ontwikkelingen op te pakken.

7.3.2 IenM

Invulling Mobiliteitsbrief van minister Blok

Een aanleiding voor dit onderzoek binnen IenM is onder meer de Mobiliteitsbrief van minister Blok. Binnen IenM is er de wens om hier invulling aan te kunnen geven. Waar met name tegenaan gelopen wordt is het feit dat er geen juridische basis lijkt te zijn om demotie wat algemener toe te kunnen passen. Binnen het Rijk is er de mogelijkheid om oudere medewerkers via de PAS-regeling fiscaal aantrekkelijk wat minder te laten werken na hun 57^e. Het is zeer aan te bevelen deze mogelijkheid meer bekend te maken binnen de organisatie. Managers kunnen het meenemen in hun RKW-gesprekken bij medewerkers die binnenkort 57 jaar worden. Door de mogelijkheden te bieden, weten medewerkers van het bestaan af en kunnen zij hier gebruik van maken. Voor medewerkers jonger dan 57 is er geen fiscaal aantrekkelijke regeling. Uit de gesprekken met respondenten van IenM komt echter een duidelijk antwoord naar voren. Men is bereid een salarisaanpassing te aanvaarden in het geval van een demotie, mits dit geleidelijk en in goed overleg gaat. Bij een PAS-regeling blijft een medewerker administratief gezien in een bepaalde schaal, waardoor onder meer de pensioenopbouw op dat niveau blijft. Er volgt echter een korting op het salaris, waardoor het maandloon lager komt te liggen. Bij de variant van jongere medewerkers is het aan te bevelen een omgekeerde variant toe te passen. Medewerkers gaan door demotie naar een lagere schaal, waardoor ook het pensioen in deze schaal wordt opgebouwd. Gedurende een aantal jaren wordt echter een toelage verstrekt om de verlaging in het maandsalaris gefaseerd door te voeren. Op die manier wordt iemand niet tegelijk in functie en salaris teruggeplaatst, maar verloopt dit via een geleidelijke schaal.

Omdat dit onderzoek een onderbouwing biedt voor de mogelijkheid om deze invulling van demotie vorm te geven, is het aan te raden minister Blok een voorstel te doen binnen IenM een pilot te draaien. Door de bekendheid van de PAS-regeling te vergroten in gesprekken en een proef te draaien met de geleidelijke salarisaanpassing, kan invulling gegeven worden aan de Mobiliteitsbrief.

7.3.3 Hoogendoorn

Toepassen van strategisch personeelsmanagement

Leer van de publieke sector door het toepassen van strategisch personeelsmanagement, zoals in hun vlootschouwen. Op die manier is er periodiek een blik op het gehele personeelsbestand. Hierdoor kunnen eerder knelpunten worden ontdekt, waardoor ingegrepen kan worden. HR

moet hiervoor jaarlijks gesprekken voeren met de verschillende managers. In december worden deze gesprekken met managers al jaarlijks gevoerd, het toevoegen van een vlootshouw kost nauwelijks extra tijd of geld. Tijdens het doorlopen van het personeelsbestand is ook na te gaan waar in de organisatie de sleutelfuncties zitten op bepaalde onderwerpen. Als er geen vervangers aanwezig zijn in de organisatie voor die posities, kan het gevolgen hebben voor de continuïteit van de organisatie. Door sleutelposities dubbel bezet te hebben worden mogelijke gevaren bij vertrek, pensioen of uitval meer afgedekt. Op die manier wordt ook gehoor gegeven aan de wens van de respondenten om hier invulling aan te geven.

7.4 Discussie

In de discussie komen de implicaties en beperkingen van het onderzoek naar voren. Ook volgt een suggestie voor vervolgonderzoek.

7.4.1 Implicaties

De maatschappelijke relevantie van het onderzoek was om een bijdrage te leveren aan het HR beleid van beide organisaties. Het onderzoek heeft de focus gelegd op de vraag hoe demotie kan bijdragen aan het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. Door het geven van de aanbevelingen is hier invulling aan gegeven. Met name de aanbevelingen die specifiek op de organisaties zijn toegespitst, dragen hieraan bij. Daarnaast is er advies gegeven voor de invulling van de Mobiliteitsbrief van minister Blok. Andere departementen kunnen ook gebruik maken van deze adviezen.

Bij de wetenschappelijke relevantie is het doel om bij te dragen aan de wetenschap. De focus lag daarbij op de acceptatiefactoren bij medewerkers en de factoren die bij de organisaties meespelen om demotie succesvol te implementeren in het HR beleid. Op het gebied van acceptatiefactoren is gesplitst naar sector veel informatie gevonden, dat een bijdrage kan leveren aan de theorievorming. Daarnaast is het model van Metselaar et al. (2011) gebruikt, met de toevoeging van de variabelen levensfasen en sector. Opvallend in dit onderzoek is dat de veronderstelde positieve relatie tussen *moeten veranderen* en *veranderbereidheid* niet aanwezig lijkt. Daarbij tonen levensfasen en sector wel verbanden met *moeten veranderen*, maar is dit eerder negatief. Op *kunnen veranderen* en *moeten veranderen* hebben deze variabelen dan weer geen duidelijk aantoonbare invloed. Door dit onderzoek is een bijdrage geleverd aan het bestuderen van de mogelijke verbanden tussen levensfasen, sector en veranderbereidheid. Slechts op een klein onderdeel blijkt hier invloed op te zijn.

De daadwerkelijke kennisopbrengst van dit onderzoek is dat de theorie en praktijk niet met elkaar overeenkomen. Vanuit de theorie van met name Jongsma (2014), wordt demotie breed neergezet. Met meerdere vormen en redenen voor het concept, daarmee wordt getracht meer acceptatie te genereren. Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat men associaties legt met gedwongen varianten, naar een lagere functie, door disfunctioneren en/of leeftijd. Daarnaast valt op dat de sector niet perse zware invloed heeft op de veranderbereidheid tot demotie.

7.4.2 Beperkingen

Het onderzoek kent enkele beperkingen die in deze paragraaf naar voren komen. De eerste beperking is het feit dat de twee casus van elkaar verschillen qua (personeels)grootte. Uit de interviews kwam naar voren dat binnen IenM, en de gehele Rijksoverheid die daarmee

samenhangt, mobiliteit gemakkelijker is dan binnen een kleinere organisatie zoals Hoogendoorn. Voor een duidelijkere vergelijking op dat gebied, had een private organisatie met een zelfde aantal medewerkers en structuur als IenM, beter gepast. Aangezien op die manier de generaliseerbaarheid van het onderzoek toeneemt. Op het gebied van verschillen per sector is echter door beide organisaties wel een goede vergelijking mogelijk geweest. Beide organisaties zijn duidelijk een voorbeeld van een private en publieke organisatie.

De tweede beperking is het gebruik van het DINAMO-model van Metselaar et al. De vraagstelling bij dit model is kwantitatief van aard. Door te kijken naar de begrippen uit het model is uiteindelijk de topiclijst gemaakt voor de interviews. Op die manier is er geen vooronderzoek of de vragen zouden werken op een dergelijke casus. Uit de analyses komt ook naar voren dat op sectorgebied duidelijk verschillen zijn gevonden. Op de variabele levensfasen is het echter een stuk lastiger geweest te komen tot verschillen. Dit heeft met name te maken door de subonderdelen van de vraagstelling bij *willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen*.

Tot slot is een beperking dat omwille van de tijd de interviews kort achter elkaar zijn gehouden. Het transcriberen en coderen van de interviews, is daarom niet direct na ieder interview gelukt. Was hier meer tijd voor genomen, dan had gereflecteerd kunnen worden op de vraagstelling en uitkomsten. Hierdoor had in volgende interviews de vraagstelling scherper gesteld kunnen worden, om tot betere analyses te komen tussen theorie en praktijk.

Aan de hand van deze beperkingen zijn tips te geven voor toekomstige afstudeerders. De belangrijkste tip is om, bij kwalitatief onderzoek, op tijd te beginnen met interviews. Door in het begin al het geheel van interview houden, transcriberen, coderen en analyseren een keer door te lopen, weet je wat erbij hoort. Op die manier kan je de vraagstelling aanscherpen en betere analyses maken. Wat betreft coderen en analyseren is het advies vooral: doen. Kwalitatief onderzoek heeft geen vaste vormen van analyse, zoals kwantitatief onderzoek dat wel heeft. Het moeilijke daarvan, is om te beginnen met schrijven en dit gaandeweg aan te passen. Het leeraspect uit dit onderzoek is dat onderzoek een vak apart is. Het gehele proces bestaat uit een theoretisch (literatuur zoeken en verwerken) en praktisch (interviewen en verwerken) gedeelte. Door het houden van interviews en het verwerken hiervan, leer je beter gesprekken te voeren en goed te luisteren naar zowel wat mensen zeggen, als het zoeken van de achterliggende boodschap.

7.4.3 Suggestie voor vervolgonderzoek

Om de informatie nog meer te toetsen voor de wetenschap is een kwantitatief vervolgonderzoek binnen beide sectoren nuttig. Dan kan op bredere schaal, bijvoorbeeld bij meer organisaties, na worden gegaan of er significante verschillen tussen de sectoren en levensfasen zitten op het gebied van demotie. Met zulke data kan worden aangetoond of de veranderbereidheid tot demotie op grotere schaal beïnvloed wordt door sector en/of levensfasen. Om dit te concretiseren zijn twee vraagstellingen opgesteld, met daarbij een korte reden van de vraag. De eerste vraagstelling heeft een dubbele reden tot vervolgonderzoek.

1. *'Welke invloed hebben de levensfasen van medewerkers en de sector op de veranderbereidheid tot demotie?'*

Voor een tweetal redenen is het nuttig om een onderzoek uit te voeren met dezelfde vraagstelling, maar met een ander design. De eerste reden is dat de vragenlijst van Metselaar et al. (2011) gemaakt is voor kwantitatief onderzoek. Daar werd ook tegenaan gelopen tijdens de uitvoering van het onderzoek. De informatie uit het huidige onderzoek kan bijdragen aan het opstellen van een kwantitatieve vragenlijst van Metselaar et al. over veranderbereidheid, maar gericht op levensfasen en sector. Daarmee is de verwachting dat beter gebruik wordt gemaakt van de vraagstelling over veranderbereidheid. De tweede reden, die daarbij aansluit, is dat door kwantitatief onderzoek, significante uitkomsten achterhaald kunnen worden. De analyses op grond van *willen veranderen*, *moeten veranderen* en *kunnen veranderen* zijn bij dit kwalitatieve onderzoek niet volledig hard te maken. Door een grote onderzoekspopulatie via enquêtes te benaderen, kan veel data worden gegenereerd, waarna al dan niet significante conclusies kunnen worden getrokken.

2. *Welke invloed heeft de grootte van de organisatie op de veranderbereidheid van medewerkers?*

Uit het onderzoek is niet duidelijk naar voren gekomen dat de sector waarin de medewerkers werkten, invloed had op de veranderbereidheid. Gezien het feit dat de publieke organisatie vele malen groter was in personeelsaantallen, dan de private organisatie, kan daar een verband liggen. Door een tweetal kleine organisaties en een tweetal grote organisaties te vergelijken, kan nagegaan worden of de grootte van de organisatie een invloed heeft. De bovenstaande vraagstelling kan nog specifiekere worden gesteld, door te focussen op *veranderbereidheid tot demotie*.

LITERATUURLIJST

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, **50**, 179-211.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., & Blonk, R. W. (2015). Een nieuwe kijk op het werk en de loopbaan van jonge werknemers. *Gedrag en Organisatie*, **28(3)**, 220-242.
- Allison, G. (1979). 'Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant respects?'. In Shafritz, J. & Hyde, A. (Eds), *Classics of Public Administration*. Belmont: Wadsworth, 1992.
- Becker, H. A. (1992). *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Bedeian, A. G., Pizzolatto, A. B., Long, R. G., & Griffeth, R. W. (1991). The measurement and conceptualization of career stages. *Journal of Career Development*, **17(3)**, 153-167.
- Berenschot (2015). Demotie gemeengoed in personeelsbeleid. *HR Trends rapport 2015-2016*. Geraadpleegd op 22 februari 2016 via: <https://www.berenschot.nl/algemene-onderdelen/download-voorwaarden/hr-trends-rapport/?DwnId=82093667-c2bc-4237-b80b-aae6d21c7327>
- Blok, S. A. (2015, 24 november). *Kamerbrief Mobiliteit en flexibele inzet van personeel voor een toekomstbesteding rijksdienst*. Kenmerk: 2015- 0000682521. Geraadpleegd op 2 maart 2016 via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/11/24/kamerbrief-over-mobiliteit-en-flexibele-inzet-van-personeel-voor-een-toekomstbestendige-rijksoverheid>
- BNR (2015, 13 maart). 'Demotie moet de komende jaren op de agenda'. Geraadpleegd op 22 februari 2016 via: <http://www.bnr.nl/radio/bnr-campagne/951103-1503/demotie-taboe-moet-op-de-politieke-agenda>
- Bontekoning, A. C. (2008). Generatiegolven als vernieuwingsimpulsen. *Management en Organisatie (M&O)*, **1**, 37-51.
- Box, R. (1999). 'Running government like a business: implications for public administration theory and research'. *American Review of Public Administration*, **29**, 19-43.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, **39(1)**, 97-122.
- Bozeman, B. (1987). *All Organizations Are Public*. London: Jossey-Bass
- Bozeman, B. & Kingsley, G. (1998). 'Risk culture in public and private organizations'. *Public Administration Review*, **58**, 109-18.



- Bozeman, B. & Scott, P. (1996). 'Bureaucratic red tape and formalization: untangling conceptual knots'. *American Review of Public Administration*, **26**, 1–17.
- Carson, P. & Carson, K. (2007). Demystifying demotion: a look at the psychological and economic consequences on the demotee. *Business Horizons*, **50**, 455-466.
- CBS (z.d.). Beroepsbevolking (12-uursgrens). Geraadpleegd op 17 februari 2016 via: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/begrippen/default.htm?ConceptID=2755>
- CBS (2011, 2 september). De onzekere toekomst van de pensioengerechtigde leeftijd. Geraadpleegd op 17 februari 2016 via: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/2F54161E-F8FF-4732-9DF1-44590015F268/0/2011onzekeretoekomstpensioenleeftijdart.pdf>
- Dahl, R. & Lindblom, C. (1953). *Politics, Economics and Welfare*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dalen, H.P. van, Henkens, C.J.I.M., & Schippers, J.J. (2007). *Oudere werknemers door de lens van de werkgever*. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut (NIDI).
- Dalen, H.P. van & Henkens, C.J.I.M. (2015). Why Demotion of Older Workers is a No-Go Area for Managers.
- Deira, S. (2015, 7 juli). Demotie negatief? Het wordt steeds meer gemeengoed. Geraadpleegd op 11 februari 2016 via: <http://www.elsevier.nl/Economie/achtergrond/2015/7/Demotie-negatief-Het-wordt-steeds-meer-gemeengoed-1788055W/>
- Diekman, A. (2015, 28 november). Treetje terug op de loonladder. Geraadpleegd op 11 februari 2016 via: <http://fd.nl/werk-en-geld/1128112/treetje-terug-op-de-loopbaanladder>
- Farnham, D. & Horton, S. (1996). 'Managing public and private organizations'. In Farnham, D. and Horton, S. (Eds), *Managing The New Public Services*. London: Macmillan.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Fleischmann, M., Broek, T. van den & Koster, F. (2015). Bereidheid van werkgevers te investeren in opleidingen voor oudere werknemers. Een vignetstudie. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, **31**: 273-291.
- Flynn, N. (1997). *Public Sector Management*. London: Prentice Hall.
- Fottler, M. (1981). 'Is management really generic?'. *Academy of Management Review*, **6**, 1–12.
- Goldner, F.H. (1965). Demotion in industrial management. *American Sociological Review*, October 195, 714-724).



- Groen, I., & Boschma, J. (2006). *Generatie Einstein: Slimmer, Sneller, Socialer*.
- Hall, D. T., & Isabella, L. A. (1985). Downward movement and career development. *Organizational Dynamics*, **14**(1), 5-23.
- Hederscheê, G. & Troost, N. (2015, 6 januari). Geraadpleegd op 22 februari 2016 via: <http://www.volkskrant.nl/economie/werkgevers-oudere-werknemer-moet-inleveren~a3823569/>
- Ilmarinen, J., & Tuomi, K. (1992). Work ability of aging workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 8-10.
- Jongsma, R. (2014). *Demotie, het laatste taboe doorbroken*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Josten, E. J. C., & Schalk, R. (2009). Korte en middellange termijn effecten van demotie op werknemers.
- Klijnsen, H. (2015, 12 juni). Waarom demotie in sommige gevallen juist een zegen is. Geraadpleegd op 10 februari 2016 via: <http://www.elsevier.nl/Economie/achtergrond/2015/6/Waarom-demotie-in-sommige-gevallen-juist-een-zegen-is-1776077W/>
- Kooij, D., Dijkers, J., Jansen, P. G., & van den Broek, J. (2013). Human Resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers.
- Krol, H. (2015, 17 juni). Demotie heeft meer nadelen dan voordelen. Geraadpleegd op 10 februari 2016 via: <http://fd.nl/Print/krant/Pagina/Opinie/1099930/demotie-heeft-veel-meer-nadelen-dan-voordelen>
- Leisink, P. L. M., Knies, E., & de Lange, W. A. M. (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid. *Tijdschrift voor HRM*, **13**(4), 53-85.
- Leupen, J. (2015a, 19 januari). Werknemer legt zich steeds vaker neer bij loonverlaging. Geraadpleegd op 17 februari 2016 via: <http://fd.nl/frontpage/ondernemen/1089188/werknemer-legt-zich-steeds-vaker-neer-bij-loonverlaging>
- Leupen, J. (2015b, 8 april). Vakbond De Unie steunt demotie. Geraadpleegd op 22 februari 2016 via: <http://fd.nl/economie-politiek/1099650/vakbond-de-unie-steunt-demotie>
- Metcalf, L. (1993). 'Public management: from imitation to innovation'. In Kooiman, J. (Ed.), *Modern Governance*. London: Sage.
- Metselaar, E. E., Cozijnsen, A. J., & Delft, H. C. P. A. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid: over willen, moeten en kunnen veranderen*. Holland Business Publications.
- More, D. M. (1962). Demotion. *Social Problems*, **9**(3), 213-221.



- Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **80**(3), 363-386.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, **29**(2), 172-191.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Implications for strategic human resource management.
- Niskanen, W. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldin-Atherton.
- Nutt, P. & Backoff, R. (1993). 'Organizational publicness and its implications for strategic management'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, **3**, 209-31.
- Perry, J. & Porter, L. (1982). 'Factors affecting the content for motivation in public organisations'. *Academy of Management Review*, **7**, 89-98.
- Peter, L.J. & R. Hull. (1969). *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. New York: Morrow.
- Pogson, C. E., Cober, A. B., Doverspike, D., & Rogers, J. R. (2003). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, **62**(1), 189-201.
- Rainey, H., Backoff, R. & Levine, C. (1976). 'Comparing public and private organizations'. *Public Administration Review*, **36**, 233-44.
- Ranson, S. & Stewart, J. (1994). *Management for the Public Domain*. London: St Martin's Press.
- Ring, P. & Perry, J. (1985). 'Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints'. *Academy of Management Review*, **10**, 276-86.
- Rosenbaum, J. (1979). Tournament mobility: career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, **24**(2), 220-241.
- Rushkoff, D. (1999). Playing the future: What we can learn from digital kids.
- Sargent, L. (2003). Effects of a downward status transition on perceptions of career success, role performance and job identification. *Australian Journal of Psychology*, **55**(2), 114-120.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In: Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*, pp. 341-358. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum (ISBN 978-90-313-5069-8).
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.



- Smits, J., Beeksmā, M., Feenstra, P., & Junger-van Hoorn, E. (2010). Perspectief op langer doorwerken. Een onderzoek naar cao-afspraken tussen sociale partners met betrekking tot langer doorwerken.
- Sociaal Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Sprague, R. (1984). The high cost of personal transitions. *Training and Development Journal*, 38(10), 61-64.
- Steensel, K.M., van & Prins, H. (2000). *Internetgeneratie: de broncode ontcijferd*. Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Steward, J. & Ranson, S. (1988). 'Management in the public domain'. *Public Money and Management*, 8, 2, 13-19.
- Stichting ICTU (2015). Werken is beweging. Arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur. Geraadpleegd op 2 maart 2016 via: <http://www.vso-werkgevers.nl/algemeen/2015-10-06/452/hoe-staat-het-met-de-mobiliteit-.html>
- Stoffelsen, J., & Diehl, P. (2007). *Handboek Levensfasebewust Personeelsbeleid "Iedereen heeft hetzelfde recht op een verschillende aanpak"*. Kluwer.
- Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Verheyen, T. (2012). *De promotie van demotie: een literatuuronderzoek*. Geraadpleegd op 7 maart 2016 via: http://research.vub.ac.be/sites/default/files/uploads/BUTO/Working-Papers/mosi_working_paper_47_-_verheyen_t._2012_de_promotie_van_demotie_een_literatuuroverzicht.pdf.
- Verschuren, P.J.M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.
- VNO-NCW (2015, 8 juli). 'Zuivere demotie is gericht op behoud van medewerkers'. Geraadpleegd op 29 februari 2016 via: <https://www.vno-ncw.nl/nieuws/zuivere-demotie-gericht-op-behoud-van-werknemers>
- Vos, A. de, Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 20(1), 21-40.
- Vuuren, T. van (2011). *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Oratie. Heerlen: Open Universiteit.
- Vuuren, T. van, Caniëls, M.C.J. & Semijen, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24, 356-373.



Walsmley, G. & Zald, M. (1973). *The Political Economy of Public Organizations*. Lexington, MA: Lexington Books.

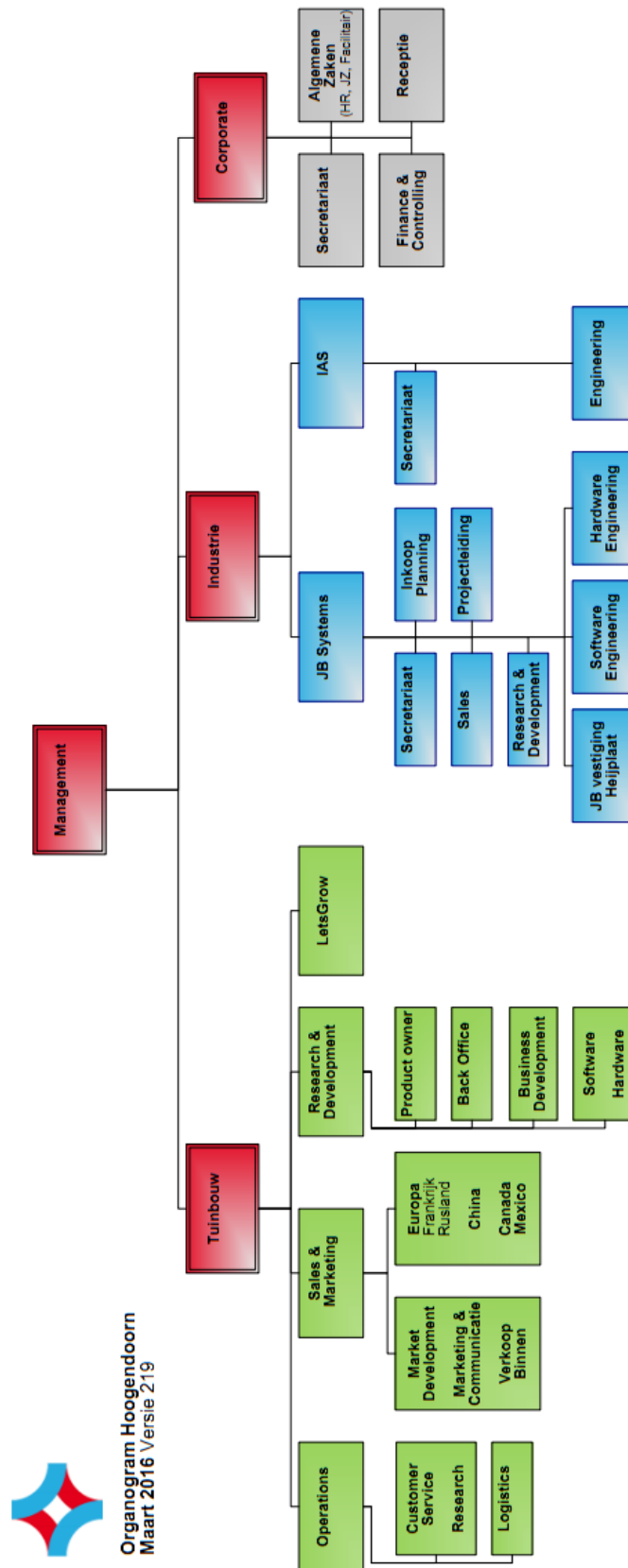
Weinberg, M. (1983). 'Public management and private management: a diminishing gap?'. *Journal of Policy Analysis and Management*, **3**, 107–15.



BIJLAGEN

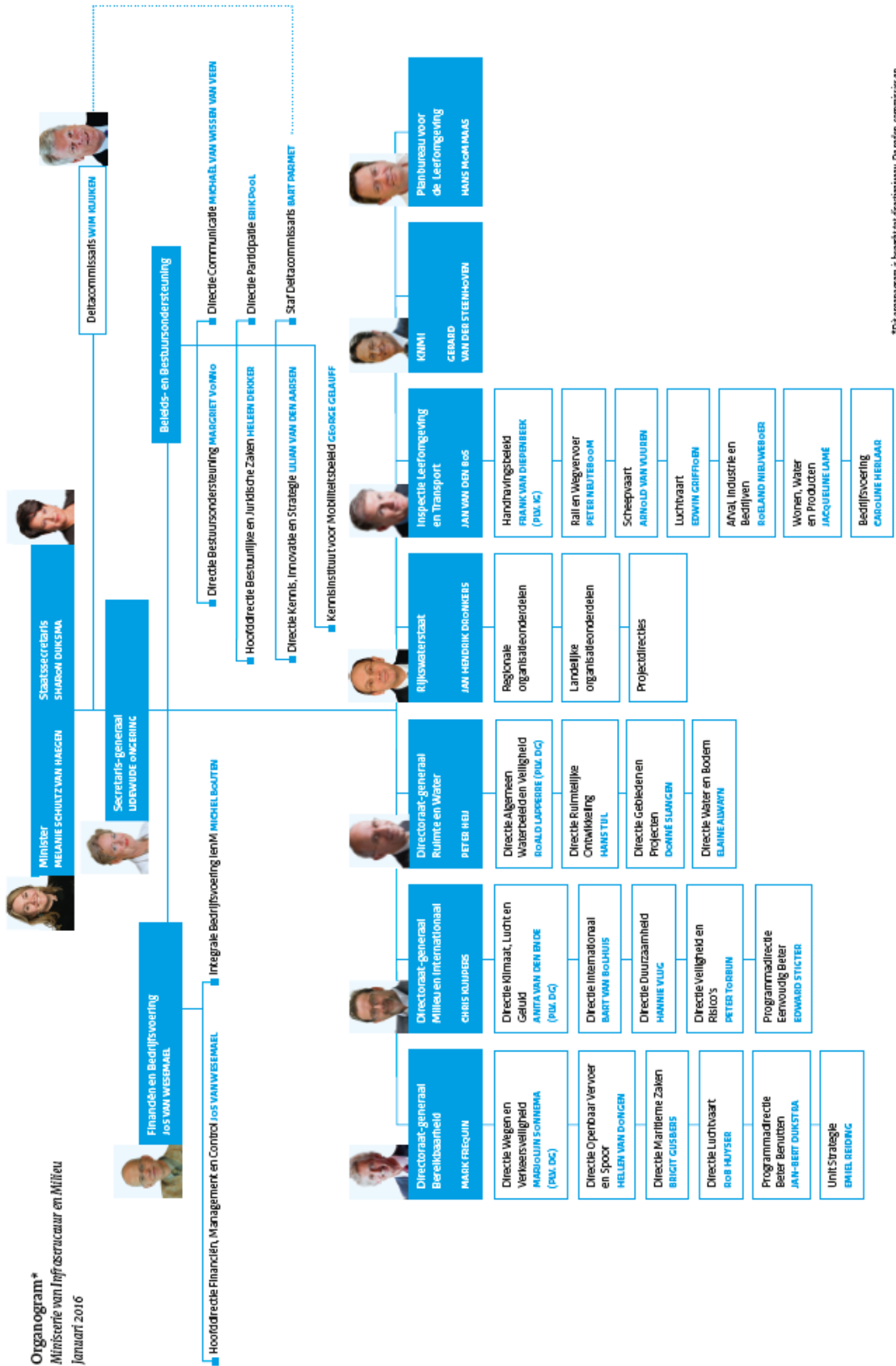
<u>BIJLAGE 1: ORGANOGRAM HOOGENDOORN.....</u>	<u>91</u>
<u>BIJLAGE 2: ORGANOGRAM IENM.....</u>	<u>92</u>
<u>BIJLAGE 3: OVERZICHT GEBRUIKTE FIGUREN EN TABELLEN.....</u>	<u>93</u>
GEBRUIKTE FIGUREN	93
GEBRUIKTE TABELLEN	93
<u>BIJLAGE 4: TOPICLIJST</u>	<u>94</u>
<u>BIJLAGE 5: MAIL HOOGENDOORN</u>	<u>95</u>
<u>BIJLAGE 6: MAIL IENM.....</u>	<u>96</u>
<u>BIJLAGE 7: CODERINGSSHEMA.....</u>	<u>97</u>

BIJLAGE 1: ORGANOGRAM HOOGENDOORN



Organogram Hoogendoorn
Maart 2016 Versie 2.19

BIJLAGE 2: ORGANOGRAM IENM



*Dit organogram is beperkt tot directiewaak. De rozen, commissies en werkgroepen zijn hier niet in opgenomen.

BIJLAGE 3: OVERZICHT GEBRUIKTE FIGUREN EN TABELLEN

Gebruikte figuren

Figuur 2.1	Service Profit Chain Hoogendoorn.....	16
Figuur 2.2	HRM visie IenM.....	18
Figuur 3.1	DINAMO-model (Metselaar et al, 2011)	25
Figuur 3.2	Verdeling levensfasen en generaties.....	30
Figuur 3.3	Conceptueel model.....	35

Gebruikte tabellen

Tabel 3.1	Levensfasen verdeling (Stoffelsen & Diehl, 2007).....	27
Tabel 3.2	Generatie verdeling.....	29
Tabel 4.1	Definiëring.....	37
Tabel 4.2	Operationalisering.....	39
Tabel 4.3	Verdeling respondenten o.b.v. levensfasen.....	42
Tabel 4.4	Geanonimiseerd overzicht respondenten.....	42
Tabel 5.1	Demotie – IenM.....	45
Tabel 5.2	Demotie – Hoogendoorn.....	46
Tabel 5.3	Duurzame inzetbaarheid – IenM.....	48
Tabel 5.4	Duurzame inzetbaarheid – Hoogendoorn.....	48
Tabel 5.5	Verwachte emoties.....	51
Tabel 5.6	Verwacht verandervermogen.....	55
Tabel 5.7	Bereidheid vrijwillige demotie – IenM.....	57
Tabel 5.8	Bereidheid vrijwillige demotie – Hoogendoorn.....	57
Tabel 5.9	Bereidheid gedwongen demotie – IenM.....	58
Tabel 5.10	Bereidheid gedwongen demotie – Hoogendoorn.....	59
Tabel 5.11	Toepassing – IenM.....	60
Tabel 5.12	Toepassing – Hoogendoorn.....	61
Tabel 6.1	Redenen voor demotie per levensfasen qua theorie en praktijk.....	66
Tabel 6.2	Invloed sector op demotie	69
Tabel 6.3	Toetsing hypothesen.....	72
Tabel 7.1	Verschillen per sector op gebied van demotie.....	75
Tabel 7.2	Overeenkomsten per sector op gebied van demotie.....	76
Tabel 7.3	Verschillen per levensfase op gebied van demotie.....	76
Tabel 7.4	Overeenkomsten per levensfase op gebied van demotie.....	77

BIJLAGE 4: TOPICLIJST

Inleiding

1. Welkom,
2. Gesprek wordt opgenomen om antwoorden te kunnen transcriberen -> akkoord?,
3. Gegevens worden anoniem verwerkt in resultaten en analyse,
4. Tijdsduur: maximaal 60 minuten,
5. Doel scriptie: achterhalen of sector en/of levensfase invloed heeft op de veranderbereidheid (moet, kan en wil men veranderen) tot demotie.

Algemene/controle informatie

6. Wat is uw naam?
7. Wat is uw leeftijd?
8. Binnen welke organisatie werkt u?
9. Wat is uw functie?

Demotie en duurzame inzetbaarheid

10. Wat is volgens u demotie, heeft u er een voorbeeld van?
11. Wat is volgens u duurzame inzetbaarheid, heeft u er een voorbeeld van?
12. Kan demotie bijdragen aan het verbeteren van duurzame inzetbaarheid?

Willen veranderen

13. Hoe ziet u uw rol in een eventuele demotie (*betrokkenheid*)?
14. Ziet u voordelen in demotie? Zo ja, welke (*meerwaarde*)?
15. Welke mogelijke *emoties* gaan gepaard met demotie?
16. Wat zijn mogelijke *gevolgen* voor uw werk?

Moeten veranderen

17. Welke mate van *interne druk* verwacht u te ervaren bij demotie?
18. Welke mate van *externe noodzaak* zou mogelijk zijn bij demotie?

Kunnen veranderen

19. Kan demotie eraan bijdragen om *kennis en ervaring* over te dragen?
20. Welke *aansturing* vanuit het management verlangt u in het geval van demotie?
21. Hoe zou u de *informatievoorziening* met betrekking tot demotie willen zien?
22. Welke *capaciteiten (vermogen)* moet u bezitten om succesvol te kunnen *veranderen*?
23. Welke factoren hebben invloed op een proces rondom demotie (*beheersbaarheid*)?
24. Wanneer zou u toe zijn aan demotie, welk tempo past bij een dergelijk traject? (*timing*)
25. Wat maakt demotie *complex* in uw ogen?

Veranderbereidheid

26. Wanneer bent u *bereidt* om een demotietraject in te gaan?
27. Welk *gedrag* vertoont u in geval van vrijwillige demotie?
28. Welk *gedrag* vertoont u in geval van gedwongen demotie?

Afsluiting

29. Dank. Nog op- of aanmerkingen, tips, aanvullingen?



BIJLAGE 5: MAIL HOOGENDOORN

Beste xxxxx,

Sinds februari 2016 voer ik binnen Hoogendoorn en het ministerie van Infrastructuur en Milieu mijn afstudeeronderzoek uit in het kader van de studie *Management van Human Resource en Verandering* aan de Erasmus Universiteit. Het onderzoek richt zich op de relatie tussen veranderbereidheid en draagvlak voor demotie als onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Binnen de twee verschillende organisaties bekijk ik of de sector waarin men werkt invloed heeft op de relatie veranderbereidheid en draagvlak.

Graag zou ik met jou een gesprek willen voeren in het kader van mijn afstudeeronderzoek. Het gesprek duurt maximaal 60 minuten en gaat over jouw beeld met betrekking tot demotie en duurzame inzetbaarheid.

Zou jij willen meewerken aan mijn onderzoek door dit gesprek met mij te voeren?

Zo ja, dan zou ik graag een afspraak in willen plannen in de periode week 16 tot en met week 20. Hieronder heb ik de mogelijke opties, zou jij aan willen geven welke dagen jij in de gelegenheid bent voor een gesprek? Alvast bedankt!

Week 16	Week 17	Week 18	Week 19	Week 20
	Maandag 25 april	Maandag 2 mei	Maandag 9 mei	
	Dinsdag 26 april	Dinsdag 3 mei	Dinsdag 10 mei	Dinsdag 17 mei
	Woensdag 27 april	Woensdag 4 mei	Woensdag 11 mei	Woensdag 18 mei
Donderdag 21 april	Donderdag 28 april		Donderdag 12 mei	Donderdag 19 mei
Vrijdag 22 april (ochtend)	Vrijdag 29 april		Vrijdag 13 mei (middag)	Vrijdag 20 mei

Met vriendelijke groet,

Evert Wassink
Medewerker P&O



Westlandseweg 190, 3131 HX Vlaardingen
Postbus 108, 3130 AC Vlaardingen
T 010 460 80 80
ew@Hoogendoorn.nl
www.hoogendoorn.eu
Kamer van Koophandel te 's-Gravenzande
Handelsregisternummer 27213229





BIJLAGE 6: MAIL IENM

Beste xxxxx,

Mijn naam is Evert Wassink en sinds februari 2016 loop ik mijn afstudeerstage binnen dit ministerie bij de afdeling IBI/HRM Advies. Ik loop deze stage in het kader van mijn studie *Management van Human Resource en Verandering* (specialisatie van de masteropleiding Bestuurskunde) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In dit onderzoek richt ik mij op de relatie tussen veranderbereidheid en draagvlak voor demotie als onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Door middel van interviews in beide organisaties wordt data gegenereerd om de relatie te onderzoeken.

Dit onderzoek past binnen de thema's mobiliteit en flexibiliteit waarmee IenM op HRM vlak te maken heeft. Mede door de Mobiliteitsbrief van minister Blok is binnen IenM de vraag ontstaan om onderzoek uit te voeren naar o.a. demotie.

Naast IenM voer ik mijn onderzoek ook uit bij de organisatie Hoogendoorn Automatisering B.V. uit Vlaardingen. Door een private en publieke organisatie te vergelijken wordt onderzocht of de sector invloed heeft op relatie tussen veranderbereidheid en draagvlakcreatie.

Via afdelingshoofd IBI/HRM advies Marjan Heitman heb ik uw naam doorgekregen, omdat u gezien uw positie binnen IenM, een waardevolle meerwaarde voor mijn onderzoek heeft. Daarom zou ik graag met u een gesprek willen voeren in het kader van mijn afstudeeronderzoek. Het gesprek duurt 45 tot 60 minuten en gaat over uw beeld met betrekking tot duurzame inzetbaarheid van de IenM medewerkers en demotie. Het gesprek wordt opgenomen op band, om daarna te kunnen analyseren. Deze audiogegevens zullen niet aan anderen verstrekt worden. Tevens worden de resultaten en analyses uit het interview anoniem verwerkt voor het onderzoek. Hierdoor is niet te achterhalen bij welke respondent bepaalde passages horen.

Wilt u meewerken aan mijn onderzoek? Zo ja, dan zou ik graag een afspraak in willen plannen in de periode van week 17 tot en met week 20. Hieronder heb ik de mogelijke opties, zou u aan willen geven welke dagen u in de gelegenheid bent voor een gesprek? Alvast bedankt!

Week 17	Week 18	Week 19	Week 20
	Maandag 2 mei	Maandag 9 mei	
	Dinsdag 3 mei		Dinsdag 17 mei
	Woensdag 4 mei	Woensdag 11 mei	Woensdag 18 mei
Donderdag 28 april		Donderdag 12 mei	Donderdag 19 mei
Vrijdag 29 april	Vrijdag 6 mei		

Met vriendelijke groet,

Evert Wassink

Afstudeerstagiair IBI/HRM-Advies

Ministerie van Infrastructuur en Milieu
Integrale Bedrijfsvoering IenM (IBI)

IBI-HRM

Koningskade 4 | 2596 AA | Den Haag | flexplek
Postbus 20906 | 2500 EX | Den Haag

M 06-49853326 Woensdag vaste werkdag

BIJLAGE 7: CODERINGSSHEMA

#	Familie	#	Code
0.1	Demotie en duurzame inzetbaarheid	1.1	Demotie
		1.2	Voorbeeld demotie
		1.3	Duurzame inzetbaarheid
		1.4	Voorbeeld duurzame inzetbaarheid
		1.5	Demotie onderdeel van duurzame inzetbaarheid
0.2	Willen veranderen	2.1	Betrokkenheid
		2.2	Meerwaarde
		2.3	Emoties
		2.4	Gevolgen werk
0.3	Moeten veranderen	3.1	Interne druk
		3.2	Externe noodzaak
0.4	Kunnen veranderen	4.1	Kennis en ervaring
		4.2	Aansturing
		4.3	Informatie
		4.4	Verandervermogen
		4.5	Beheersbaarheid
		4.6	Timing
		4.7	Complexiteit
0.5	Veranderbereidheid	5.1	Vrijwillig
		5.2	Gedwongen
0.6	Toepassing	6.1	Toepassing