



‘Demotie moet onderdeel zijn van de organisatiecultuur’

Iemand die kort voor zijn pensioen een stapje terug doet, is een klassiek voorbeeld van demotie. Maar waarom zou het ook niet kunnen in andere situaties, vraagt Richard Jongsma zich af. “Demotie kan een manier zijn om medewerkers langer inzetbaar te houden.”

Demotie is nog altijd een heikel onderwerp voor veel werkgevers en werknemers vanwege de negatieve associaties die het oproept, waaronder degradatie, gezichtsverlies en salarisvermindering. Het is dan ook een onderwerp dat je zorgvuldig moet aanpakken en als je dat doet, dan is het een instrument om kennis en kunde in je organisatie te houden, zegt Jongsma. “Maar het is ook geen redmiddel voor alles.”

Meer interesse

Jongsma is strategisch HR-adviseur bij de gemeente Midden-Drenthe en auteur van diverse managementboeken, waaronder ‘Demotie. Het laatste taboe doorbroken’ (2014) en ‘Demotieverhalen. Er was eens/oneens...’ (2017). Eigenlijk zijn er twee vormen van demotie: vrijwillig, op verzoek van de werknemer die een stapje terug wil doen en gedwongen, op initiatief van de werkgever die vindt dat iemand niet optimaal functioneert. Hoe vaak demotie voorkomt is niet exact bekend. Volgens onderzoek uit 2016 zou het gaan om één op de 25 medewerkers. “Demotie is in ieder geval nog geen gemeengoed. Nee, ook bij mijn werkgever niet. Maar ik hoor wel meer verhalen van mensen die er zelf voor kiezen. Tijdens mijn gastcolleges en workshops merk ik dat mensen geïnteresseerd zijn en openstaan voor het onderwerp.” Levensfase

en levenservaring spelen ook een rol bij het overwegen of accepteren van demotie. Jongeren zijn over het algemeen nog vol ambitie, terwijl ouderen gezondheid en werk-privébalans belangrijker vinden. “Ik zie wel dat de generatie die nu de arbeidsmarkt betreedt meer bezig is met zaken als werkgelegenheid en tijd voor zichzelf.”

Succesverhalen delen

“Ik denk dat er een taak ligt voor HR om demotie aan te kaarten bij de directie. Benoem de voordelen, zoals duurzame inzetbaarheid en langer doorwerken. Je moet het als businesscase bespreekbaar maken. Stel beleid op en toets dat met OR en management. Wat zijn de voor- en nadelen, hoe is de nazorg geregeld? Wat zijn de rechten en plichten van een medewerker? Is demotie voor altijd of is er daarna ook weer promotie mogelijk? Zet dat op papier en wees transparant. Laat ook zien waarvoor het dient en maak het onderdeel van de organisatiecultuur. Begin klein en deel de succesverhalen.”

Keiharde businesscase

Demotie kan ook een manier zijn om ontslag te voorkomen. Medewerkers en hun kennis blijven behouden, in plaats van dat je moet investeren in werving en selectie. Jongsma ver-

telt over een case van een gepromoveerde vakman die in zijn nieuwe managementrol niet tot zijn recht kwam. "Vaak zie je dat dat organisaties zo iemand laten aanmodderen, of ontslaan. Maar dat is in de huidige arbeidsmarkt niet handig. Het is veel slimmer om die vakman te behouden, maar dan in een rol die hem en het bedrijf past. Want in de kern gaat het daarom: zit iemand op de juiste plek, voegt hij daar de meeste waarde toe en is hij tevreden? Dat is een keiharde businesscase. Komt hij elders beter tot zijn recht? Dan moet je het daarover hebben. Dat is duurzame inzetbaarheid."

‘Een stapje terug doen mag niet betekenen dat er een rood kruis achter je naam komt’

Uitdagend

Jongsma geeft een praktijkvoorbeeld van een hoofd Technische Dienst die op verschillende fronten vastliep. Hij had problemen met zijn leidinggevende, functioneerde niet goed,

was langdurig ziek en had psychische klachten. "Uiteindelijk was hij klaar om te re-integreren, maar niet in zijn eigen functie. Wij vonden dat hij beter geschikt was voor de functie van manager Safety, Health, Environment en Quality. Die functie zou mentaal minder belastend zijn, had een belangrijke overlap met zijn vakgebied en bood hem ook uitdaging omdat hij nieuwe dingen moest leren. We maakten ook duidelijk dat dit voorlopig zijn baan zou zijn. In het nazorgtraject voerden we verschillende gesprekken en maakten we de opleidingsbehoeften concreet. We zijn inmiddels jaren verder en hij functioneert naar volle tevredenheid."

Mini-rouwproces

"De kwaliteit van de gesprekken is bij demotie héél belangrijk. Emotie speelt hoe dan ook een rol, bij leidinggevende en werknemer. Aan HR om daar iets mee te doen. Ik zie demotie als een mini-rouwproces. Je moet je huidige taken en verantwoordelijkheden loslaten en nieuwe opbouwen. Dat geldt ook voor de sociale contacten vanuit je rol. Het is daarom heel belangrijk goed te communiceren over het proces en de uitkomst. Wie communiceert wat wanneer en aan wie? Dat moet je goed managen, want verhalen komen er toch wel."

"Een stapje terug doen mag niet betekenen dat er een rood kruis achter je naam komt. Demotie hoeft daarnaast niet definitief te zijn. Ik pleit voor organische loopbaanpaden in plaats van lineair stijgende. Bij demotie is het vaak ook zo dat de rit ernaar toe spannender is dan de uitkomst. Het is in alle gevallen maatwerk, waarbij de randvoorwaarden wel uniform moeten zijn. Bij dat hoofd TD was zijn echtgenote aanwezig bij de gesprekken. De salarisvermindering hebben we uitgesmeerd over enkele jaren."

