



Vrije
Universiteit
Brussel

Demotie bij oudere werknemers: Empirisch onderzoek naar visie en toepassing bij HR professionals in België

Masterproef ter behaling
van de graad van
Master in de Bedrijfskunde

Ermelinde Nonneman
Academiejaar 2013-2014
Promotor: Prof M.A. Guerry
Begeleider: T. Verheyen
Faculteit Economische, Sociale en Politieke Wetenschappen
en Solvay Business School

Abstract

Vergrijzing is een steeds groter wordend probleem in België, waardoor we allen genoodzaakt zijn om langer aan het werk te blijven. Momenteel zijn 138 niet-actieve mensen afhankelijk van 100 werkenden, maar in 2050 zullen naar schatting 250 niet-actieve mensen leven van slechts 100 jobs. Deze thesis belicht de toepassing van demotie bij oudere werknemers als mogelijke oplossing voor dit groeiende probleem. Aan de hand van focusgroepen probeerden we een beter beeld te krijgen van de huidige visie van HR professionals in België over demotie bij oudere werknemers en de toepassing ervan. Ook gingen we na of demotie een toekomst heeft in België, aangezien dit momenteel nog erg controversieel is. We verdeelden 31 HR professionals over 10 focusgroepen. De uitgeschreven transcripten werden op basis van een pragmatische vorm van "Grounded Theory" grondig geanalyseerd en teruggekoppeld aan de literatuur. Door empirisch onderzoek zien we dat oudere werknemers minder willen werken op het einde van hun carrière. Aangezien heel wat functies niet deeltijds uitgevoerd kunnen worden, zal de werkgever in vele gevallen genoodzaakt zijn om de werknemer te verplichten een lagere functie in te nemen. Werkgevers hopen wel dat demotie in de toekomst een vrijwillige keuze zal worden. Indien demotie toch opgelegd wordt, is individuele begeleiding van de gedemoveerde werknemer zeer belangrijk. Bovendien zal onze huidige visie over carrièreverloop moeten veranderen, meer bepaald dat naast promotie, ook demotie moet deel uitmaken van elke carrière en dit al vanaf het begin. Momenteel wordt er voornamelijk loonbevriazing toegepast, omdat het koppelen van demotie aan loonsverlaging nog heel omstreden is. Daarnaast zien we dat voornamelijk in jonge managementteams negatieve vooroordelen ten opzichte van werknemers bestaan, zoals bijvoorbeeld minder creatief, minder snel, ... Opmerkelijk is echter dat de werkgevers van mening zijn dat deze vooroordelen zeker niet altijd kunnen veralgemeend worden naar alle oudere werknemers.

Ter conclusie, deze thesis heeft bijgedragen tot het verkrijgen van een beter beeld over de huidige visie over demotie en in welke mate het momenteel toegepast wordt. We kunnen besluiten dat demotie zeker een toekomst heeft in België. Desalniettemin zijn grondige verandering van de (bedrijfs)cultuur, maatschappelijke aanvaarding en afstappen van een baremiek loonsysteem onder meer noodzakelijk om van demotie een succes te maken. Hopelijk wordt er snel werk gemaakt van een maatschappelijk debat omtrent demotie. Dit om demotie onder de aandacht te brengen en uit de taboesfeer te halen, aangezien het zowel de werknemer als de maatschappij te goede komt.

Inhoudsopgave

Abstract.....	2
Inhoudsopgave	3
Inleiding	4
DEEL I: LITERATUUROVERZICHT	7
1. Wat is demotie?.....	7
a. Een multidisciplinaire benadering	7
b. Elementen van demotie.....	9
2. Demotie en oudere werknemers	12
a. Een definitie voor oudere werknemer.....	12
b. Invloed van vergrijzing op de arbeidsmarkt	13
c. Oudere werknemers en demotie	15
3. De oudere werknemer door de lens van de werkgever.....	17
a. Agisme.....	17
b. De gevolgen van ‘Agisme’	18
c. Zijn de vooroordelen gegrond?.....	20
DEEL II: EMPIRISCH ONDERZOEK	24
1. Objectieven	24
2. Methodologie	25
2.1 Onderzoeksgroep en procedure	25
2.2 Dataverzameling procedure.....	25
2.3 Data analyse.....	26
2.4 Relevantie van focusgroepen.....	27
3. Resultaten	28
3.1 Onderzoeksvraag 1: Hoe zien de werkgevers de toepassing van demotie bij oudere werknemers?	29
3.1.1 De vormen van demotie	29
3.1.2 Motieven voor de toepassing van demotie	31
3.1.3 Lonen	35
3.1.4 Oorzaken en gevolgen	40
3.1.5 Beleid en begeleiding.....	43
3.1.6 Succesfactoren	48
3.1.7 Alternatieven voor demotie.....	55
3.2 Onderzoeksvraag 2: Denken werkgevers in stereotypen over oudere werknemers?	59
3.2.1. Positief agisme	59
3.2.2 Negatief agisme	62
3.3 Onderzoeksvraag 3: Laten werkgevers zich beïnvloeden door hun beeld over oudere werknemers?	64
DEEL III: CONCLUSIE EN VERVOLGONDERZOEK.....	70
Bibliografie	73
Bijlagen	78
Bijlage 1: Interviewgids	78
Bijlage 2: Codeboek	81

Inleiding

Vanuit mijn vorige opleiding, Bachelor in de Toegepaste psychologie, heb ik gekozen voor het onderwerp “Demotie bij oudere werknemers”. In de vakken van mijn laatste jaar arbeids- en organisatiepsychologie werd “promotie” uitvoerig besproken, maar “demotie”, of een stap terugzetten, kwam nauwelijks aanbod. In realiteit wordt demotie wel toegepast en is het in vele organisaties gewoon een standaardprocedure (Hall & Isabella, 1985; Kohl & Stephens, 1990). Het valt op dat er weinig onderzoek naar demotie bestaat (Carson & Carson, 2007; D.T. Hall & Isabella, 1985; J.P. Kohl & D.B. Stephens, 1990; D.M. More, 1962). Waarschijnlijk is het onderwerp lange tijd vermeden, omdat het controversieel en onaangenaam is. D.T. Hall en Isabella (1985) zouden het vergelijken met het onderzoek in de psychologie naar begaafdheid en onbegaafdheid, waar begaafdheid meer onderzocht werd dan onbegaafdheid.

Als er dan toch onderzoek gebeurde, vond dit meestal plaats buiten Europa, namelijk in de Verenigde Staten en Australië (Goldner, 1965; D.T. Hall & Isabella, 1985; Isabella & Hall, 1984; J. Kohl & D. Stephens, 1990; Douglas M. More, 1962; Nicholson, 1984; Sargent, 2003; Sprague, 1984; West, Nicholson & Ress, 1990). Binnen Europa konden we enkel onderzoek in Engeland vinden (Goldner, 1965; D.T. Hall & Isabella, 1985; Isabella & Hall, 1984; J. Kohl & D. Stephens, 1990; Douglas M. More, 1962; Nicholson, 1984; Sargent, 2003; Sprague, 1984; West, Nicholson & Ress, 1990). In Nederland werd recent demotie onderzocht nadat het in de regering werd voorgesteld als oplossing voor de vergrijzingproblematiek (Emans, 2011; Henkens, 2011; Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2007). Desalniettemin werd demotie in een ouder wordende populatie op de arbeidsmarkt nog niet stelselmatig onderzocht (Josten & Schalk, 2005, 2009, 2010).

Sinds 1990 zien we dat het probleem van de vergrijzing van de bevolking binnen de Europese Unie een belangrijk thema is geworden. In maart 2001 en 2002 werden er, respectievelijk in Stockholm en Barcelona, doelstellingen opgesteld door de Europese raad om de actieve vergrijzing te bevorderen. “Actieve vergrijzing” staat voor de langdurige deelname van oudere werknemers aan het arbeidsproces. Zo zou in 2010 de helft van de EU- bevolking in de leeftijdsgroep van 55 – 64 jaar moeten deelgenomen hebben aan het arbeidsproces en moest men de leeftijd waarop mensen stoppen met werken geleidelijk optrekken met ongeveer 5 jaar. In 2002 werd vervolgens een tussentijds rapport opgemaakt om de voortgang in de richting van de doelstellingen van Stockholm en Barcelona na te gaan. Daarbij valt op dat een eerste groep landen zich dichtbij het streefdoel van Stockholm bevinden. Tot deze groep van

landen behoren Zweden, Denemarken, Verenigd Koninkrijk, Estland, Ierland, Cyprus en Portugal. Dan is er een tweede groep van landen, waar de situatie schreeuwt om actie. Tot deze groep behoren Slowakije, Slovenië, Polen, België, Hongarije, Luxemburg, Italië, Oostenrijk en Frankrijk. Slechts een minderheid van de ouderen werkt hier. Er is vervolgens ook nog een derde groep van landen, die een tussengroep vormen. Tot deze groep behoren Duitsland, Tsjechië, Finland, Litouwen, Spanje, Nederland, Griekenland en Letland. Hun tewerkstelling van ouderen ligt rond het EU-gemiddelde. Een aantal landen van deze groep hebben immers de laatste jaren de tewerkstelling van oudere werknemers sterk kunnen optrekken (Commissie van de Europese Gemeenschappen, 2004). Aansluitend aan deze gegevens van de Commissie van Europese Gemeenschappen (2004), wijzen cijfers van de Federale Overheidsdienst van Werkgelegenheid (2004-2005) ons op een gelijkaardig fenomeen. De Belgische bevolkingspiramide wordt beïnvloed door de vergrijzing en ontgroening van de bevolking. We kunnen zelfs niet langer over een piramide spreken, aangezien er geen sprake meer is van een brede bodem en scherpe top. De bevolking bestaat namelijk uit een brede kern van mensen tussen de 45 en 65 jaar. Met andere woorden, voor België spreken we eerder van een bevolkingsrechthoek of zelfs van een kegel. Deze cijfers vragen dus naar een oplossing om oudere werknemers langer aan het werk te houden.

Eén van de mogelijke oplossingen zou demotie kunnen zijn. Dit is echter enkel mogelijk dankzij de recent veranderde visies over carrières, waardoor demotie nu gemakkelijker aanvaard zou kunnen worden. Ongeveer 20 à 30 jaar geleden werd carrièresucces gemeten aan de hand van de bereikte functies of de “objectieve carrière”. Een objectieve carrière wordt hierdoor ook makkelijk meetbaar (Dries, Pepermans, & Carlier, 2008; Heslin, 2005, p. 114). De ontwikkeling van een carrière was steeds in stijgende lijn. In deze context wordt demotie louter als negatief ervaren, gezien het resulteert in loonsvermindering, positiedaling en statusverlaging. Momenteel wordt er ook rekening gehouden met de “subjectieve carrière” of hoe de carrière waargenomen wordt door het individu en het psychologische succes. Arthur, Khapova en Wilderom (2005) beschrijven een carrière als een reeks van ervaringen, die alle richtingen kunnen uitgaan. Mensen moeten namelijk hun eigen doelen en objectieven stellen, hierdoor is er ook meer aandacht voor intrinsieke beloningen zoals succes, voldoening en kwaliteit van het werkleven, wat belangrijke aspecten zijn van een carrière (Yankelovich, 1982). Deze evolutie naar meer aandacht voor de subjectieve carrière zou dus, met andere woorden, bijdragen tot het beter begrijpen van demotie (D. T. Hall & Isabella, 1985). D.T. Hall en Chandler (2005, p. 156) geven echter aan dat beiden, zowel de subjectieve als de objectieve elementen niet los van elkaar gezien kunnen worden. Wel kan aan de hand van objectieve

carrière-elementen demotie meetbaar gemaakt worden. Er kan dan gekeken worden naar salarisdaling, positiedaling en statusdaling of het omgekeerde van carrièresucces (Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008).

Omwille van economische recessie groeien organisaties trager en valt het op dat ze steeds meer gebruik maken van niet-hiërarchische methodes. Uit onderzoek van Bailyn en Lynch (1982) blijkt immers dat mensen tevredener en meer betrokken zijn wanneer hun job verandert doorheen de tijd. Verandering zou volgens hen kunnen bestaan uit een verschuiving naar een managementpositie, de toekenning van een ander project of de toevoeging van een aantal projectmanagement verantwoordelijkheden. Meer nog, D.T. Hall en Isabella (1985) geven aan dat laterale verandering steeds vaker gezien wordt als een belangrijk onderdeel van de ontwikkeling van vaardigheden. Ze laten je met andere woorden ontwikkelen in verschillende richtingen en bereiden je voor op promotie. D.T. Hall en Isabella (1985) zijn tevens van de mening dat als steeds meer mensen, ook succesvolle mensen, laterale veranderingen en demoties ondergaan, het niet meer zal ervaren worden als een verschrikkelijke ervaring.

Zoals reeds vermeld, is demotie een mogelijke oplossing om de vergrijzingproblematiek aan te pakken. Aan de hand van mijn masterproef zou ik een beter beeld willen schetsen van demotie toegepast bij oudere werknemers in België. De beantwoording van de onderzoeksvragen in deze masterproef zal gebeuren door middel van empirisch onderzoek. We hebben gekozen voor focusgroepen met HR-managers van verschillende Belgische bedrijven, waardoor er op een interactieve manier discussie uitgelokt kon worden rond dit thema.

Vooraleer we ons eigen onderzoek hebben kunnen doen, was het belangrijk om de bestaande literatuur over demotie te raadplegen. Deze masterproef begint dan ook met een literatuurstudie, bestaande uit 3 delen. In het eerste deel wordt de betekenis van demotie verder gespecificeerd. In het tweede deel wordt de invloed van demotie op oudere werknemers belicht. In het derde deel wordt het begrip "agisme" verduidelijkt en wordt nagegaan of deze vooroordelen over oudere werknemers al dan niet gerechtvaardigd zijn.

Op basis van deze literatuurstudie werden er drie onderzoeksvragen opgesteld, namelijk: (1) "Hoe zien werkgevers de toepassing van demotie bij oudere werknemers?", (2) "Denken werkgevers in stereotypen over oudere werknemers?", (3) "Laten werkgevers zich beïnvloeden door hun beeld over oudere werknemers?".

DEEL I: LITERATUUROVERZICHT

1. Wat is demotie?

Demotie is een zeer ruim begrip, dat veel deelaspecten omvat en in verschillende disciplines aan bod komt. Hieronder trachten we demotie uit te leggen vanuit een multidisciplinaire benadering. Voorts zullen ook de vele deelaspecten besproken worden.

a. Een multidisciplinaire benadering

Demotie wordt binnen drie disciplines beschreven, namelijk in psychologie, sociologie en economie en moet dus ook vanuit deze verschillende disciplines bekeken worden.

Psychologen zien demotie als een verandering, zowel horizontaal als verticaal. Deze verandering kan zowel een verandering in werkstatus inhouden als een verandering in de inhoud van de job (Nicholson, 1984). Sprague (1984) voegt daar nog een verandering in verantwoordelijkheid aan toe.

Sociologen richten zich in hun definiëring van demotie voornamelijk op status. Rosenbaum (1979) neemt een verandering in status binnen een organisatie of functie op in zijn definities voor promotie en demotie. More (1962) koppelt demotie aan een verlaging in status, een verminderde verantwoordelijkheid en een verlaging in autoriteit. Als enige socioloog vermeldt hij ook de mogelijkheid van een loonsverlaging.

Economen vertrekken vanuit een neoklassieke theorie. Demotie kan dan gezien worden als het plaatsen van werknemers in de functies waar zij het meest productief zijn. Hierbij wordt er echter totaal geen rekening gehouden met enkele fundamentele behoeften van de werknemers, zoals baanzekerheid of baanstatus (Brüderl, Preisendörfer, & Ziegler, 1991). Isabella en Hall (1984), daarentegen koppelen demotie ook aan mislukking en schande waar niet over gesproken kan worden. Er over praten zou enkel meer zout op de wonde strooien. Volgens Isabella en Hall (1984) maken deze sterk negatieve reacties het enkel lastiger voor de gedemoveerde. Carson en Carson (2007) beschrijven demotie in termen van een reductie van de mogelijkheden van de werknemer om invloed uit te oefenen op de activiteiten van de organisatie. De demotie kan een persoonlijke wens zijn of opgelegd worden door een verantwoordelijke binnen de organisatie. Deze reductie van invloed houdt ook een verlies van autoriteit en/of verantwoordelijkheid in (2007, p. 457). In hun model geven Carson en Carson (2007) aan wat de gevolgen zijn van demotie. Carson en Carson (2007) zien slechte

performantie van de werknemer, organisationele vergelding of economische noodzaak als drie oorzaken voor demotie. De gevolgen voor de werknemer van het toepassen van demotie zijn: economische schade, minder goed voelen, ondertewerkstelling, rouwproces en identiteitscrisis. Deze worden veroorzaakt door de visibiliteit van de demotie. Deze zullen verder in deze masterproef besproken worden.

In de economie wordt demotie ook steeds gekoppeld aan een hiërarchische positie. Demotie wordt dan ook gedefinieerd als achteruitgang van het functieniveau, terwijl promotie juist een verandering is naar een hoger niveau (Dohmen, Kriechel, & Pfann, 2004; Groot, 1997). Prestaties kunnen daarom volgens Hu, Hall en Harvey (2000) dan ook gekoppeld worden aan demotie en promotie. Onderpresteerders kunnen ontslaan worden, gedwongen worden te vertrekken of worden gedemoveerd. De goed presterende werknemers kunnen gepromoveerd worden. We kunnen dus stellen dat demotie heel vaak met mislukking geassocieerd wordt en promotie met succes. Demotie kan ook resulteren in succes indien het groei inhoudt (D. T. Hall & Isabella, 1985). D.T. Hall en Isabella (1985) belichten dus ook de positieve kanten van demotie door te onderkennen dat demotie het laten ontwikkelen van een werknemer in nieuwe richtingen kan inhouden. Ze stellen immers dat iemand na demotie opnieuw kans kan maken op promotie (D. T. Hall & Isabella, 1985).

De enige economen, die demotie koppelen aan verloning, zijn Van Dalen, Henkens en Schippers (2007). Zij spreken namelijk van een teruggang in salaris. Conen, Van Dalen, Henkens en Schippers (2011) proberen een verband te leggen tussen toenemende arbeidskosten en de verlaging van de productiviteit en arbeidsparticipatie van oudere werknemers. Uit onderzoek in acht Europese landen konden ze vaststellen dat werkgevers drie mogelijke oplossingen vooropstelden voor deze problematiek, namelijk: levenslang bijscholen, demotie en vervroegd pensioen (Conen, et al., 2011).

Volgens Deschacht (2011) moet er een onderscheid gemaakt worden tussen verschillende types van demotie, namelijk “functiedemotie”, “managementdemotie” en “autoriteitsdemotie”. Een functiedemotie moet gezien worden als de overgang van een hoge functie naar een lagere functie. Bij een managementdemotie zal de werknemer vanuit een managementfunctie demoveren naar een lagere functie. Autoriteitsdemotie houdt in dat de gedemoveerde een functie krijgt met minder autoriteit. Dit wil zeggen dat hij de leiding heeft over minder mensen en minder middelen beheert.

Professor Emans (2011) deelt de mening van Van Dalen et al. (2007), namelijk dat demotie gekoppeld moet worden aan een reductie in salaris. Het is immers een afstemming van de arbeidsovereenkomsten waarbij ervoor gezorgd wordt dat de functie- en beloningshoogte van een werknemer aangepast kunnen worden aan zijn waarde voor de onderneming. Emans (2011) haalt vijf argumenten aan voor demotie met een reductie in verloning. Ten eerste zorgt het voor minder frustraties van collega's op het lagere niveau omdat de gedemoveerde evenveel zal verdienen. Ten tweede zou demotie een straf zijn voor te weinig ervaring en kennis en is dus een reductie in salaris gerechtvaardigd. Het derde argument is dat werknemers op die manier verplicht zullen zijn om alert te blijven en te investeren in hun expertise. Ten vierde, biedt demotie een mogelijkheid om alles rechtvaardiger te verdelen in een dalende economie. Als vijfde argument geeft Emans (2011) aan dat demotie goed is tegen teveel stress bij de werknemer. Evenwel moet er een verandering komen in de organisatiecultuur zodat demotie ingepland kan worden aan de hand van promotieclausuleringen (Emans, 2011).

b. Elementen van demotie

Uit de literatuur komt naar voren dat bij het definiëren van demotie heel wat elementen een belangrijke rol spelen. We zullen ze dan ook één voor één kort bespreken.

Demotie versus promotie

Door te kijken naar het omgekeerde van demotie, namelijk promotie, is het begrip "demotie" beter te begrijpen. Volgens de discipline van de psychologie ontstaat er binnen een organisatie een competitieve strijd voor een positie die hoger ligt op de hiërarchische ladder en dit gekoppeld aan een vermeerdering van het loon (O' Shaughnessy, 1998, p. 463). Ook Deschacht (2011) beschrijft promotie in termen van een loonsverhoging. Promotie houdt namelijk een loonsverhoging van minimum 10 à 15 % in (Deschacht, 2011, p. 175). Daarentegen beschouwen Isabella en Hall (1984) laterale veranderingen en demotie ook als waardevol, maar ze moeten wel groei inhouden voor de betrokken persoon. O'Shaughnessy (1998) denkt dat het bijna onmogelijk is om na demotie terug kans te maken op promotie. Zoals reeds hierboven vermeld, kan promotie dus gezien worden als een voorwaartse sprong op de hiërarchische ladder gekoppeld aan een verhoging van het loon. We kunnen echter niet zeggen dat demotie juist het omgekeerde is, aangezien demotie niet noodzakelijk een loonsverlaging inhoudt.

Vrijwillige versus gedwongen demotie

Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen vrijwillige en gedwongen demotie (Carson & Carson, 2007; D. T. Hall & Isabella, 1985). Wanneer de werknemer het initiatief neemt om een stap terug te zetten, spreken we van vrijwillige demotie. Er is sprake van gedwongen demotie als de werknemer gedwongen wordt om een stap terug te zetten. Mogelijke oorzaken zijn dan: economische recessie, een conflict, reorganisatie, een ongeval,... (Kohl & Stephens, 1990).

Volgens Sargent (2003) bestaat er een positief verband tussen het verwerkingsproces van de gedemoveerde en het al dan niet gedwongen worden. Bovendien stellen Josten en Schalk (2009, pp. 6-14) dat gedemoveerden zich sneller aanpassen aan de nieuwe omstandigheden indien ze vrijwillig de beslissing genomen hebben. Uit hun onderzoek blijkt dat vrijwillige demotie en de aanpak van de werkgever een positief effect kunnen hebben.

Carson en Carson(2007) beschouwen economische schade, een lager welzijn, ondertewerkstelling en rouwreacties gecombineerd met een identiteitscrisis als de vier grote consequenties van demotie voor de werknemer. Natuurlijk hangt ook alles steeds af van de oorzaak van demotie. Iemand die gedwongen wordt een stap terug te zetten na een mislukte promotie zal allicht anders reageren dan iemand die gedemoveerd wordt omwille van een economische recessie (Carson & Carson, 2007, p. 464).

Subjectieve versus objectieve carrière

Bij een carrière heb je subjectieve elementen en objectieve elementen daarom zal men in onderzoek steeds een subjectieve en een objectieve carrière onderscheiden. Samen vormen ze een dynamische sociale constructie, waardoor ze niet onafhankelijk besproken kunnen worden en waardoor ook niet één vorm boven de andere staat (Dries, Pepermans & Carlier, 2009; Hall & Chandler, 2005; Hall & Isabella, 1985). Een "subjectieve carrière" geeft eerder weer hoe de werknemer zijn eigen job ervaart en hoe hij zichzelf in die functie ziet (Arthur et al., 2005, Dries, Pepermans & De Kerpel, 2009). Warr (1999) vermeldt hierbij dat er moet gekeken worden naar de mate van het zich gerespecteerd voelen, zich kunnen identificeren met de job, het kunnen inzetten van de eigen talenten, enzovoort. Hall en Isabella (1985) spreken in deze context over intrinsieke elementen of beloningen, zoals groei, vooruitgang en tevredenheid. Natuurlijk is het moeilijk om een subjectieve beleving te kwantificeren, bijgevolg wordt dit element vaak genegeerd. Een 'objectieve carrière", daarentegen, is de carrière die gemakkelijk kan gemeten worden aan de hand van extrinsieke elementen of beloningen zoals loon, positie, status, aantal promoties, verantwoordelijkheid, ... (Dries, Pepermans & Carlier, 2009; Heslin,

2005). Hall en Isabella (1985) merken op dat voor sommige werknemers de intrinsieke elementen of beloningen belangrijker zijn dan de extrinsieke. Het is wel gemakkelijker om demotie te gaan beschrijven aan de hand van extrinsieke elementen, zoals loonsvermindering, positiedaling en statusverlaging in plaats van aan de hand van intrinsieke elementen, zoals de mate van ontevredenheid. Hoewel beide elementen wel gebruikt worden bij werknemers om elkaars carrière te evalueren (Dries, Pepermans & De Kerpel, 2009, pp. 259-261).

Demotie en perceptie

We vermeldden reeds dat het ervaringsproces of de perceptie een belangrijk onderdeel is bij demotie. We reageren immers allemaal anders en dat maakt het moeilijk om het meetbaar te maken. Isabella en Hall (1984) benadrukken wel dat de perceptie van een stap terug te moeten zetten zeer nadelig kan zijn voor de persoon zelf en voor de organisatie. Natuurlijk zijn er situaties waar demotie aanvaard wordt. Uit onderzoek van Hall en Isabella (1985) bij 161 ingenieurs en managers kwam naar voren dat ze demotie zouden aanvaarden indien de enige andere mogelijkheid was dat ze het bedrijf te verlaten. Verder valt ook op dat demotie gekoppeld aan de leeftijd van de werknemer meer aanvaard wordt (D. T. Hall & Isabella, 1985, pp. 16-17; Hedaa & Joynt, 1981). In het tweede deel van de literatuurstudie zal verder ingegaan worden op demotie toegepast bij de oudere werknemer.

Demotie en statusverlaging

Demotie bevindt zich op het snijpunt van drie disciplines, psychologie, sociologie en economie, maar als er over status gesproken wordt, dan ligt de focus op sociologische visie. Van Dalen et al. (2007) veronderstellen dat statusverlies vaak de reden is waarom werknemers niet willen demoveren. Sargent (2003) koppelt demotie en promotie aan identiteit. Beiden zouden de persoon veranderen. Ook Isabella en Hall(1984) geven aan dat identiteit een belangrijk aspect is bij demotie.

Demotie en cultuur

Demotie is niet los te koppelen van cultuur. De manier waarop iemand ermee omgaat, is geheel afhankelijk van de heersende cultuur binnen een bedrijf. Wanneer een bedrijf een cultuur van opwaartse mobiliteit heeft, dan zal volgens Hall en Isabella (1985) de aanvaarding van demotie zwaarder worden. Zij achten het daarom van groot belang dat demotie een deel wordt moet van de bedrijfscultuur. Hierdoor zullen de werknemers er gemakkelijker mee kunnen omgaan. Er is echter geen rechtlijnig verband tussen demotie en een aangepaste bedrijfscultuur, deze kan enkel een positief effect hebben als er goed gecommuniceerd wordt

tussen beide partijen. Maas (2004) geeft verder ook aan dat er een bedrijfscultuur moet gecreëerd worden waarbij de waarde van de oudere werknemers voor de organisatie benoemd wordt en de negatieve vooroordelen weggenomen worden. Maas (2004) benadrukt dat er een reëel beeld moet geschetst worden.

Natuurlijk speelt in het geval van demotie de bedrijfscultuur niet enkel een rol, maar ook de maatschappij. Dries, Pepermans en De Kerpel (2008) merken op dat er ook verschillen kunnen bestaan tussen culturen. Ze zijn van mening dat de Europese cultuur eerder bureaucratisch is en dat gehoorzaamheid, sterk engagement en risicovermijdend gedrag erg hoog in het vaandel dragen. In de Verenigde Staten staan entrepreneurschap, individualisme en risicodragend gedrag voorop volgens Dries, Pepermans en De Kerpel (2008). Amerikanen zien een mislukking als een leermoment en bouwen dit zo in hun carrière in.

Samenvattend, kunnen we de vraag “Wat is demotie?” beantwoorden door het ruime begrip vanuit een multidisciplinaire definiëring te benaderen. Demotie moet dus vanuit psychologisch, sociologisch en economisch standpunt bekeken worden. Zo spreekt de psychologie van verandering en worden jobinhoud en jobstatus voornamelijk belicht. In de sociologie wordt er gefocust op statusverlaging in combinatie met vermindering van verantwoordelijkheden en minder autoriteit. Demotie wordt in deze discipline gekoppeld aan mislukking en incompetentie. Economie beschouwt demotie als een neerwaartse beweging op de hiërarchische ladder. Het is met andere woorden, een functieverlaging met een vermindering in verantwoordelijkheden, autoriteit en dit in combinatie met een vermindering in verloning.

2. Demotie en oudere werknemers

a. Een definitie voor oudere werknemer

Om te kunnen praten over de toepassing van demotie op oudere werknemers, is het belangrijk om de term “oudere werknemer” te definiëren. Hiervoor is het noodzakelijk om allereerst enkele andere belangrijke begrippen te introduceren, namelijk potentiële beroepsbevolking, werkzame en niet werkzame beroepsbevolking en arbeidsdeelname. Dit om duidelijk te maken tot welke groep de ‘oudere werknemers’ behoren.

Eerst en vooral het begrip de “potentiële beroepsbevolking”. De potentiële beroepsbevolking bestaat uit de mensen die tot de leeftijdsgroep van 15 tot 64 jaar behoren. Deze kan in drie

subgroepen opgedeeld worden, namelijk de werkzame beroepsbevolking, de werkloze beroepsbevolking en de niet - werkzame beroepsbevolking. De werkzame beroepsbevolking is alle mensen tussen de 15 en 64 jaar die een betaalde baan uitvoeren. Dit zijn dus zowel werknemers, zelfstandigen als meewerkende gezinsleden. De werkloze beroepsbevolking vervolgens zijn alle mensen tussen de 15 en 64 jaar zonder betaalde baan die direct beschikbaar zijn en ook actief naar op zoek zijn naar een baan. De niet-werkzame beroepsbevolking bestaat uit alle mensen tussen de 15 en 64 jaar, die geen baan hebben, niet direct beschikbaar zijn en ook niet actief op zoek zijn naar werk. Onder arbeidsdeelname kan het aandeel van de werkzame beroepsbevolking in de potentiële beroepsbevolking begrepen worden (Ekamper, 2006).

De bovenstaande begrippen zijn nodig om het concept van 'oudere werknemer' te kunnen begrijpen. Een 'oudere werknemer' maakt deel uit van de werkzame beroepsbevolking maar het zijn enkel de mensen die zich bevinden tussen 45 en 65 jaar. Als startpunt wordt 45 jaar genomen, omdat deze leeftijd in bepaalde antidiscriminerende wetgevingen gebruikt wordt. De eindleeftijd is 65 jaar omdat deze momenteel de traditionele pensioenleeftijd is (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005). Aangezien er heel wat Nederlandse literatuur te vinden is rond demotie is het belangrijk om te vermelden dat in Nederland 55 jaar als beginleeftijd genomen wordt in plaats van 45 jaar (Ekamper, 2006; Peeters, Nauta, de Jonge, & Schalk, 2005; Van Dalen, et al., 2007). Dit omdat ze pas vanop die leeftijd over ouderen spreken. Bijgevolg definiëren ze werknemers tussen de 35 en 55 jaar als "volwassen werknemers" en werknemers jonger dan 35 jaar als "jongvolwassen".

Uit de bevolkingpiramide van België, volgens gegevens van het FOD Economie in 2008, komt duidelijk naar voren dat onze bevolking in België voor een groot deel bestaat uit de leeftijdsgroep van 45 jaar tot 64 jaar.

b. Invloed van vergrijzing op de arbeidsmarkt

Binnen de Europese Unie kunnen we vaststellen dat sinds 1990 het probleem van de vergrijzing van de bevolking zeer sterk in de belangstelling is komen te staan. Zoals hierboven reeds beschreven, kunnen we vaststellen dat de bevolkingpiramide van België veeleer bestaat uit een brede kern van mensen tussen 45 en de 65 jaar. Mogelijke oorzaken hiervan zijn: de verbetering van de bevolkingsgezondheid, een hogere levensstandaard, een daling van de vruchtbaarheid en een toename van anticonceptie met samenhangend een daling van het

geboortecijfer, maar ook de naoorlogse babyboom. Deze omvangrijke naoorlogse cohorte zal in de periode van 2005 tot 2025 de pensioengerechtigde leeftijd bereiken en stilaan de groep van potentiële beroepsbevolking verlaten (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005).

Aangezien de latere generaties veel minder omvangrijk zijn dan de naoorlogse cohorte, zal het hierdoor moeilijk zijn voor deze groep om de pensioenen voor deze omvangrijke cohorte te kunnen voorzien. Er is dus nood aan een gewijzigd beleid dat arbeidsparticipatie van ouderen bevordert en vervroegd pensioen ontmoedigt. Bovendien dreigt een extra probleem te ontstaan, namelijk wanneer bedrijfstakken met veel 50-plussers een groot deel van hun personeel verliezen, zal ook een groot deel van de verworven kennis verdwijnen. Daarnaast zullen deze bedrijven ook de ouderen moeten kunnen vervangen door adequaat gekwalificeerd nieuw personeel (Ekamper, 2006), wat niet altijd eenvoudig is.

Uit cijfers van de OESO blijkt dat de pensioenleeftijd in België daalde van 64,3 jaar in 1950 tot 57,7 jaar in 2000 (Martens, Vandenberk, & De Weerd, 2004). Als dit laatste cijfer vergeleken wordt met de wettelijke pensioenleeftijd van 65 jaar kan er wel gesteld worden dat dit aanzienlijk lager is. Daarbij komt dat jongeren alsmat later toetreden tot de arbeidsmarkt door verlenging van de studieduur met als gevolg dat hun arbeidsdeelname sterk gedaald is. Deze verlenging van de studietijd voor het toetreden tot de arbeidsmarkt in combinatie met de vervroegde uittreding uit het arbeidsproces zorgt ervoor dat de actieve periode met 10 jaar ingekort werd gedurende de laatste halve eeuw. We zien echter dat de postactieve periode de laatste 50 jaar steeg met ongeveer 19 jaar. Dit valt te verklaren door de inkrimping van de actieve leeftijd en een verhoging van de levensduur. Zo worden volgens gegevens van het Nationaal Instituut voor Statistiek (NIS) zeventig à tachtig percent van de postactieve jaren in goede gezondheid en met een actief sociaal leven doorgebracht. Het probleem is echter dat het huidige pensioensysteem hieraan niet is aangepast. De verhouding tussen perioden van economische zelfstandigheid en afhankelijkheid is ongelijk verdeeld. In de huidige situatie zijn 138 niet actieve mensen afhankelijk van 100 werkenden. Dit zal in de toekomst nog stijgen, zo zullen in 2050 naar schatting 250 mensen moeten leven van 100 jobs (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005).

Dat langer werken steeds van groter belang zal worden, kunnen we niet meer ontkennen door de ontgroening en de snelle vergrijzing. Mogelijks ligt de sleutel voor een oplossing in het dichten van de kloof tussen de wettelijke en de feitelijke pensioenleeftijd (Martens, et al., 2004).

c. Oudere werknemers en demotie

Uit de literatuur rond de perceptie van demotie komt naar voren dat er een verschil is in het omgaan met demotie tussen jongere en oudere werknemers. Zo stellen Isabella en Hall (1984) dat jongere werknemers demotie eerder zien als een manier om nieuwe ervaringen te kunnen opdoen, hun carrière bij te sturen of hun carrièremogelijkheden te vergroten. Met andere woorden, jongere werknemers zien het als een korte termijn strategie om op lange termijn er voordeel uit te kunnen halen. De oudere werknemers zien het eerder als een onomkeerbaar proces. Ze zouden na demotie geen kansen meer hebben om opnieuw carrière te maken. Isabella en Hall (1984) maken een onderscheid tussen jongere en oudere werknemers in de context van demotie maar bakenen het niet duidelijk af binnen een kalenderleeftijd.

Carson en Carson (2007, p. 464) beweren dan weer net dat oudere werknemers gemakkelijker met demotie omgaan. Deze zouden immers minder wakker liggen van hun carrière. Aansluitend hieraan suggereren Dries, Pepermans en Carlier (2008) dat naarmate een werknemer een nieuwe levensfase bereikt, zijn focus elders ligt. Zo focussen jongere werknemers eerder op prestaties die belangrijk zijn om hun carrière op te bouwen en leggen oudere werknemers meer de nadruk op werktevredenheid (Dries, Pepermans, & Carlier, 2008).

In 1997 bracht Groot naar voren dat werknemers op oudere leeftijd enerzijds niet meer kunnen voldoen aan de eisen die hun functie stelt en anderzijds dat ze ook een lager werktempo hebben. Verder zouden oudere werknemers volgens Groot ook moeite hebben bij het aanleren van nieuwe technieken en bij het aanpassen aan nieuwe functie-eisen. Groot (1997) geeft hier aan dat demotie samen met opleiding een oplossing zouden kunnen bieden.

Josten en Schalk (2005) onderzochten de effecten van demotie op het welzijn van de oudere werknemers. Uit hun onderzoek kunnen we besluiten dat de werknemers met een neerwaartse functieverandering in de periode voorafgaand aan de demotie duidelijk veel last hebben van gevoelens van uitputting. Na de doorvoering van de demotie blijken deze gevoelens echter niet te verminderen. Bovendien zal het oordeel over de aansluiting tussen de kennis en de vaardigheden op het werk ongunstiger worden en bijkomend zal de tevredenheid over de inhoud van het werk ook dalen. Naast deze neerwaartse functieverandering keken Josten en Schalk (2005) ook naar een laterale verandering, dit is met andere woorden een verandering van functie maar dit wel op hetzelfde niveau. Ook hier stelden zij vast dat er

sterke gevoelens van uitputting waren voorafgaand aan de verandering, maar een verandering van functie zorgde hier wel voor een vermindering van de gevoelens van uitputting. Ze zien evenwel geen verandering in de oordelen over de aansluiting tussen kennis en vaardigheden. Laterale functieveranderingen hebben dus wel een positievere invloed op de oudere werknemers dan neerwaartse functieveranderingen of demoties. Volgens Josten en Schalk (2005) kunnen deze gevoelens van ontevredenheid op lange termijn nog wel veranderen maar dit is afhankelijk van het al dan niet veranderen van functie of werkgever. Zo vonden zij dat gedemoveerde werknemers, die niet van functie of van werkgever veranderd waren nauwelijks meer tevreden werden over de inhoud van de job. Gedemoveerde werknemers die wel van functie of werkgever veranderden, vertoonden wel een opvallende verandering in hun tevredenheid. Deze steeg opnieuw ongeveer tot het niveau van voor de demotie. Natuurlijk is de tevredenheid over de inhoud van de job nog steeds het grootst bij de oudere werknemers die geen demotie ondergingen (2005, p. 28).

Op dit moment zien we dat werknemers hun volledige carrière niet afleggen binnen één bedrijf bij één werkgever en dat is aanvaard, maar uiteindelijk blijft de carrièrecurve wel dezelfde. Dit kan verklaard worden door sociologische theorieën die ons erop wijzen dat alle carrières allemaal een stereotype weg afleggen. Van Dalen et al. (2007) vermelden hierbij ook dat er minder mobiliteit is bij oudere werknemers. Ze leggen een verband met het feit dat oudere werknemers minder kansen hebben op de arbeidsmarkt. Als oudere werknemers het bedrijf verlaten, vernietigen ze bedrijfsspecifieke kennis waardoor ze beperkt worden in mobiliteit. Bovendien zijn er ook heel wat barrières op de arbeidsmarkt waardoor de kans om een nieuwe job te vinden zeer gering is en dus dreigen ze in werkloosheid te vervallen (Van Dalen, et al., 2007, pp. 10-11).

Het stereotype denkpatroon zien we ook bij werkgevers terugkomen. Zij hebben bepaalde opvattingen over oudere werknemers en hun functioneren binnen het bedrijf. In het volgende hoofdstuk zullen we hierop verder ingaan en proberen een beeld te krijgen van de stereotypen die leven bij de werkgevers.

3. De oudere werknemer door de lens van de werkgever

Het is belangrijk om na te gaan wat de huidige beeldvorming is over oudere werknemers om vervolgens de bedrijfscultuur te kunnen aanpassen. Er moet namelijk een cultuur gecreëerd worden waarbij de waarde van een oudere werknemer voor de organisatie benoemd wordt en de negatieve vooroordelen weggenomen worden. Tot slot, moet er een reëel beeld geschetst worden van de oudere werknemer binnen de organisatie (Maas, 2004).

a. Agisme

Ook al zijn werkgevers zich steeds meer bewust van de gevolgen van de vergrijzing op de arbeidsmarkt, toch zien ze een hogere arbeidsdeelname van de oudere werknemers niet als de oplossing van het probleem. Mogelijke oplossingen voor hen zijn: verbreden van de inzetbaarheid van werknemers, inschakelen van uitzendbureaus en werving- en selectiekantoren, het verplaatsen van de productie naar het buitenland of het werven van arbeidsmigranten. Het potentieel van oudere werknemers wordt vaak onbenut gelaten, dit op basis van vooroordelen of discriminatie (Van Dalen, et al., 2007).

Discriminatie is een probleem van alle tijden geweest. Zo was racisme een probleem in de 19^{de} eeuw, seksisme in de 20^{ste} eeuw en zo komt agisme nu als probleem opduiken in de 21^{ste} eeuw. De term dook rond 1969 voor het eerst op in de Verenigde Staten en werd dan voornamelijk gebruikt om vooroordelen en discriminatie ten opzichte van oudere personen te omschrijven. Later is men het ook gaan gebruiken om discriminatie ten opzichte van eender welke leeftijdsgroep aan te duiden. In dit hoofdstuk zal verder ingegaan worden op agisme ten opzichte van de oudere werknemer.

De beeldvorming van werkgevers over oudere werknemers is veelvuldig onderzocht. Positief agisme ontstaat wanneer werkgevers voornamelijk positieve eigenschappen van oudere werknemers benadrukken. Ze kunnen ertoe leiden dat de oudere personen met teveel aandacht en toewijding worden omringd en zorgen soms voor enige neerbuigendheid (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005). Taylor en Walker(2003) geven aan dat werkgevers oudere werknemers zien als meer betrouwbaar, meer ervaren, daarnaast bieden ze ook een betere dienstverlening en hebben ze meer beroepseer. Visser, Henkens en Schippers (2003) halen aan dat oudere werknemers nauwkeuriger en sociaal vaardiger zijn. Oudere werknemers gaan ook doordachter te werk, zijn loyaler, zijn beter in teamwerk en werken efficiënter (Warr, 1993).

Daarnaast kan natuurlijk ook een negatief agisme optreden waarbij oudere werknemers eerder negatieve aspecten toegekend krijgen. Oudere werknemers zouden moeilijk bij te scholen zijn, niet in staat zijn om te leren omgaan met nieuwe technologieën en nieuwe ideeën (Taylor & Walker, 2003). Ze zouden ook minder productief zijn, niet in staat zijn om zwaardere fysieke arbeid te verrichten en niet bereid zijn om bevelen van een jongere baas op te volgen, ze tellen af tot hun pensioen en missen vaardigheden (Taylor & Walker, 1998). Remery, Henkens en Schippers (2001) voegen hier nog aan toe dat oudere werknemers aversie vertonen ten opzichte van vernieuwing en verandering en daarbij ook te duur zijn.

Volgens de FOD Werkgelegenheid (2004-2005) wordt agisme of de negatieve beeldvorming over oudere werknemers ontwikkeld en in stand gehouden door verschillende factoren, zoals enerzijds sociale, culturele, economische, wetenschappelijke factoren en anderzijds ook factoren met betrekking tot onderwijs en communicatie. Zo stelt men vast dat in primitievere samenlevingen oudere mensen als wijs en kennisdragend worden gezien en hier komt discriminerend agisme dus weinig of niet voor. In de meer "ontwikkelde" landen daarentegen worden ze eerder gezien als onproductief, een last en soms zelfs als parasieten. De sociale factoren hangen samen met de culturele. Zo kan het feit dat oudere mensen in de westerse landen als een last gezien worden, verklaard worden door het heersende maatschappijbeeld. De westerse maatschappij is zeer sterk gefocust op jongeren, lichamelijke schoonheid, seksualiteit en dergelijke. In niet-westerse landen is dit veel minder en zijn de vooroordelen aldus minder uitgesproken. Bovendien is onze economie gericht op rentabiliteit en krijgen salarissen en productiviteit enorme belangstelling. Natuurlijk speelt de manier van communiceren bij agisme ook een grote rol. Het eerder vermelde racisme en seksisme worden uitdrukkelijk bestreden en de meeste mensen zijn ervan overtuigd dat deze vormen van discriminatie niet kunnen. Spotternij met betrekking tot ouderdom, zoals geheugenverlies en mindere fysieke conditie, daarentegen, worden niet gezien als een vorm van discriminatie (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005). Agisme wordt nog onvoldoende bestreden.

b. De gevolgen van 'Agisme'

Het is belangrijk om de invloed van deze discriminatie en vooroordelen op de oudere werknemers te onderkennen. Ook al kloppen niet alle stereotypen die er bestaan, toch valt in de tewerkstellingspraktijk op dat werkgevers er vaak door beïnvloed worden. Zo zullen werkgevers naast diploma's, sollicitatiegesprekken of selectietesten ook de sollicitanten

beoordelen op basis van deze stereotypes. Vooroordelen en discriminatie leiden er dus vaak toe dat oudere werknemers minder kansen krijgen (Taylor & Walker, 2003). Bovendien zouden ouderen volgens de 'Self-fulfilling prophecy', een theorie binnen de sociale psychologie, zich kunnen gaan gedragen naar het negatieve beeld dat over hen bestaat (Krijnen-Stelling & Schabracq, 1996).

Er moet dus ook gekeken worden hoe deze werknemers omgaan met de fysiologische en psychologische veranderingen die gepaard gaan met het ouder worden. Zo kan een reactie optreden van niet willen aanvaarden van veroudering en zelfs het ontkennen. In het andere geval zal men veroudering aanvaarden en zich aanpassen via fysieke en intellectuele 'onderhoudsactiviteiten'. Ook in dit geval van aanvaarding moet men opletten dat het proces niet te ver gaat. Zo zullen sommige mensen een negatief zelfbeeld verinnerlijken en tot zelfverwaarlozing overgaan. In dit laatste geval moet men goed in het oog houden dat de persoon niet in een depressie gaat of ontwijkingsgedrag gaat vertonen waarbij deze in isolatie kan belanden of diverse vormen van verslaving kan ontwikkelen (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005).

Eerder werden voornamelijk de antisociale gedragingen, die agisme veroorzaken besproken maar agisme kan ook zeer subtiel en onbewust ontstaan, namelijk in het taalgebruik of in bepaalde gedragingen en handelingen. Voorbeelden van deze soort van agisme zijn: luidere stem, ongevraagde fysieke hulp en dergelijke. We zien dus dat agisme eigenlijk een dieper liggend probleem aan het licht kan brengen, namelijk een 'onbehagen' ten opzichte van oudere mensen (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005).

Al deze agistische gedragingen zorgen voor ontmenselijking en voor discriminerende opvattingen over anderen en zichzelf. Agisme kan er toe leiden dat oudere werknemers niet kunnen deelnemen aan bepaalde opleidingsprogramma's, dat ze bepaalde taken niet krijgen om niet overbelast te worden en soms zelfs aan de kant geschoven worden. Natuurlijk blijft dit niet zonder gevolgen. De oudere werknemer zal zich meer gaan isoleren, zijn motivering geleidelijk aan verliezen, intellectueel verstarren om vervolgens passief te wachten op het "welverdiende pensioen" (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005).

Uit verschillende studies komt dus naar voren dat positieve en negatieve vooroordelen voorkomen tegenover oudere werknemers (Finkelstein & Farrell, 2007; Kite, Stockdale, Whitley, & Johnson, 2005). Wel geven Taylor en Walker (2003) aan dat voornamelijk de

negatieve vooroordelen domineren. Gordon en Arvey (2004) benadrukken dat uit dit onderzoek naar discriminatie van oudere werknemers duidelijk naar voren komt dat zij minder opleidingskansen en promotiekansen krijgen en eigenlijk uitgesloten worden van de arbeidsmarkt. Elchardus, Cohen, Van Thielen en Mesdag (2003) konden zelfs vaststellen dat stereotypen druk kunnen uitvoeren op de oudere werknemers om uit te treden. Zo staat 15 % van de werkende 45-65 jaren onder druk om plaats te maken voor jongere werkkrachten en bij de 60-jarigen is dit 20 %. Oudere werknemers hebben het gevoel dat collega's en hun werkgevers graag zouden hebben dat zij plaats maken voor jongere werknemers (Elchardus , et al., 2003).

c. Zijn de vooroordelen gegrond?

Om de strijd tegen deze vorm van discriminatie te winnen, moeten er bewijzen geleverd worden dat de negatieve vooroordelen over oudere werknemers ongegrond zijn. In de wetenschappelijke literatuur wordt naar drie soorten capaciteiten gekeken, namelijk de fysieke en fysiologische capaciteiten, de cognitieve capaciteiten en ook de psychologische en psychosociale capaciteiten.

Fysieke en fysiologische vaardigheden

Eerst en vooral zien we dat op het vlak van de fysieke en fysiologische capaciteiten het natuurlijk verouderingsproces een rol speelt. De uitdrukking 'ouderdom komt met gebreken' is hier op zijn plaats. Bij het ouder worden nemen de fysieke mogelijkheden af. Vis (2000) geeft hiervoor als voorbeeld de afname van de maximale zuurstofopname en transportsnelheid. Dit ten gevolge van een daling van het aantal hartslagen per minuut bij het ouder worden. Wel is deze daling in fysieke mogelijkheden sterk afhankelijk van de lichaamsbeweging in de voorafgaande jaren (Ilmarinen, 2001). Zo daalt de lichamelijke capaciteit 1% per jaar en de spierkracht met 2% na 55 jaar (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005). Deze spierkracht daalt onafhankelijk van fysiekbelastend werk (Ilmarinen, 2001). De regeling van de lichaamstemperatuur verloopt moeilijker bij het ouder worden en daarom wordt de temperatuur van de werkomgeving dus ook belangrijker (Vis, 2000). Daarnaast zal de uithouding dalen en de vermoeidheid stijgen. Vis (2000) geeft ook aan dat soepelheid, het horen van hoge tonen, de smaak en het gezichtsvermogen achteruitgaan. Ter preventie of verbetering van de fysieke capaciteiten kan er op een verantwoorde manier aan sport gedaan worden en natuurlijk moet de levensstijl aangepast worden (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005).

Cognitieve vaardigheden

Het onderzoek naar de cognitieve capaciteiten is zeer complex omdat hier zeer individuele verschillen zijn. Gemiddeld gezien kunnen er wel enkele vaststellingen gedaan worden. Dresens (1993) stelde vast dat de capaciteit om info op te nemen daalt, alsook de snelheid in informatieverwerking en reactievermogen. Zo vermeerdert zowel de enkelvoudige als samengestelde reactietijd. Ook het vermogen om een constant hoog tempo van werken aan te houden vermindert (Dresens, 1993). Ilmarinen (2001) ziet vooral een afname in precisie en perceptiesnelheid. Dit heeft zijn invloed op het hele systeem van informatieverwerking, namelijk voor (1) de opname van informatie via de zintuigen en (2) de cognitieve verwerking via het geheugen. Ilmarinen (2001) beklemtoont echter ook dat taalbeheersing en het vermogen om complexe problemen in onzekere situaties op te lossen, toenemen met de leeftijd.

Cremer (1995) maakt bij cognitieve vaardigheden een onderscheid in “vloeiende” en “uitgekristalliseerde” vaardigheden. Bij ouderdom zou voornamelijk de vloeiende cognitieve vaardigheden achteruitgaan. Deze vaardigheden houden niet-gespecialiseerde wisselende cognitieve functies in, die nodig zijn bij het verwerven en transformeren van informatie. Voorbeelden van deze vaardigheden zijn: de snelheid in nemen van beslissingen, ruimtelijke visuele functies, korte termijngeheugen en aandacht (Cremer, 1995). Snel en Cremer (1994) stelden bovendien in een experiment vast dat de ouderen minder nauwkeurig waren bij het schatten van de snelheid van een bewegend object in vergelijking met jongeren. Zij denken dat dit te verklaren valt door de tijdsdruk samen met de tragere informatieverwerking van ouderen (Snel & Cremer, 1994). Natuurlijk kunnen oudere werknemers ook beroep doen op een zeer grote troef, namelijk ervaring. De uitgekristalliseerde cognitieve vaardigheden worden op basis van deze ervaring ontwikkeld en nemen toe met de leeftijd. In het dagelijkse leven zullen oudere werknemers dan ook het verlies van de vloeiende cognitieve vaardigheden kunnen compenseren door extra ervaring (Cremer, 1995).

Op vlak van het geheugen valt op dat het korte termijn geheugen vermindert, men gaat meer details vergeten en ook de woordenschat verkleint. Wel is opvallend dat de werking van het procedurele geheugen dezelfde blijft. De waakzaamheid blijft dezelfde maar de selectieve en verdeelde aandacht dalen met de leeftijd (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005).

Bij het leervermogen merken we op dat het leren van motorische taken moeilijker gaat en het leren van cognitieve taken langzamer gaat. Bij creativiteit blijft de kwaliteit dezelfde maar daalt de kwantiteit. Volgens FOD Werkgelegenheid (2004-2005) moet echter opgemerkt worden dat er bij deze capaciteit veel te weinig aandacht is voor de evolutie die mensen doormaken door veroudering. Wanneer er meer rekening mee gehouden zou worden, zou hierin de sleutel liggen om oudere werknemers beter te laten functioneren en beter tot hun recht te laten komen.

Psychologische en psychosociale vaardigheden

Naast de fysieke en cognitieve vaardigheden moeten volgens Ilmarinen (2001) ook de psychologische vaardigheden van de oudere werknemers belicht worden en dan voornamelijk de mentale groei die iemand doormaakt. Hij geeft immers aan dat de afname in snelheid en precisie zoals eerder reeds vermeld, zeker kunnen gecompenseerd worden door andere factoren zoals ervaring, wijsheid en motivatie. Ook psychologische capaciteiten kunnen verbeteren met de leeftijd, zoals scherpzinnigheid, vermogen tot overwegen, redeneren, begrip van het geheel, verbaal begrip, controle over het leven, verantwoording voor het werk, loyaliteit, werkervaring en motivatie om te leren (Ilmarinen, 2001). Dresens (1993) beschrijft dat deze psychologische groei voornamelijk te vatten is als een grotere flexibiliteit in oordelend vermogen, een meer bewuste inzet van energie voor belangrijke zaken, grotere nauwkeurigheid in het werken, sterkere sociale oriëntatie en groeiende loyaliteit ten opzichte van collega's en het team en een grotere behoefte aan autonomie en verantwoordelijkheid. Ouderen zijn meer crisisbestendig, loyaal, toegewijd, emotioneel stabiel, minder nodeloos competitief en hebben meer inzicht in het functioneren van een organisatie. Hierdoor kunnen ze volgens Vis (2000) een extra voordeel zijn voor het functioneren van organisatie. Ook zou volgens meerdere publicaties wijsheid een belangrijke troef zijn van ouderen (Ilmarinen, 2001; Schabracq, 1998; Vis, 2000).

Uit het rapport van FOD Werkgelegenheid (2004-2005) blijkt de psychosociale capaciteiten, zoals de frequentie van ziekteverzuim en arbeidsongevallen negatief correleren met de leeftijd. Deze factoren zullen dus met andere woorden dalen met de leeftijd. Anderzijds, valt wel op dat de duur van ziekteverzuim en de ernst van ongevallen toeneemt. Op vlak van autonomie, vermeerderd de productiekeuze en blijft het tijdsbeheer dezelfde. De prestaties en productiviteit dalen niet, wel wordt de betrokkenheid en motivatie sterker. Tot slot, blijven de tevredenheid over de werkzekerheid en over de inhoud van het werk dezelfde. Wel stijgt de tevredenheid over het inkomen en de relaties op het werk (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005).

Op basis van de onderzoeken gedaan door wetenschappers kan er gesteld worden dat niet alle vooroordelen over oudere werknemers bevestigd kunnen worden. Op fysiek vlak is er inderdaad een achteruitgang met de leeftijd, maar dit is te wijten aan een natuurlijk verouderingsproces. Iedereen gaat doorheen dit proces en dus ook de werkgevers die op dat moment discrimineren. Er wordt hier te weinig rekening mee gehouden. Op cognitief vlak. Zien we dat intelligentie en geheugen pas na 65 echt achteruit gaan en dus kan men niet zeggen dat oudere werknemers niet meer in staat zijn om te leren. Ze hebben meer tijd nodig, maar dit is eigen aan het verouderingsproces. Bovendien zouden heel wat van deze dalende cognitieve capaciteiten kunnen gecompenseerd worden door jaren werkervaring. Wat betreft de psychosociale capaciteiten van oudere werknemers kunnen we zeggen dat de vooroordelen zeker niet kloppen. Hun prestaties en productiviteit gaan niet achteruit, maar blijven dezelfde en zijn dus zeker niet de oorzaak van productieverlies. Verder stijgt hun motivatie en blijft hun tevredenheid over het werk dezelfde.

We kunnen dus eigenlijk negatief antwoorden op de vraag of deze vooroordelen gegrond zijn. Oudere werknemers kunnen nog leren, ze zorgen niet voor productieverlies enzovoort. We kunnen wel zeggen dat er veel te weinig aandacht is voor het natuurlijke verouderingsproces dat iedereen, zonder uitzondering, doormaakt. De sleutel tot een beter functioneren van oudere werknemers binnen een organisatie en hen tot hun recht laten komen ligt dus in het erkennen van het natuurlijk verouderingsproces.

DEEL II: EMPIRISCH ONDERZOEK

Mijn empirisch onderzoek maakt deel uit van het doctoraat van Mevrouw Verheyen. Ikzelf focus me tijdens mijn thesis op het werkgeversstandpunt met betrekking tot demotie toegepast bij oudere werknemers in België. Deze keuze is enerzijds bewust gemaakt om geen overlapping te hebben en anderzijds omdat het interessant is binnen het kader van de vergrijzingproblematiek binnen de Belgische bevolking en de noodzaak om langer aan het werk te blijven.

1. Objectieven

Het doel van het empirisch onderzoek is tweeledig. Eerst en vooral is het de bedoeling om een beter beeld te krijgen over de huidige visie en toepassing van demotie bij oudere werknemers van HR professionals in België. Ten tweede, zullen we kwalitatieve data gebruiken als meeteenheid om na te gaan of de toepassing van demotie op oudere werknemers, met de bedoeling ze langer aan het werk te kunnen houden, al dan niet een toekomst heeft in België (Vogt, King, & King, 2004).

We hebben gebruik gemaakt van empirisch onderzoek met focusgroepen, om een beter inzicht te verkrijgen over wat HR professionals dachten over demotie en waarom. HR professionals zijn naast de oudere werknemers zelf de belangrijkste hoofdrolspelers met betrekking tot het onderwerp en het is dus interessant om hun visie te kennen.

Focusgroepen zijn discussiegroepen, die gemodereerd worden, met als doel het verzamelen van informatie over één onderwerp. Wilkinson (1999) geeft aan dat focusgroepen zorgen voor interacties tussen de deelnemers en de moderator, die een volledige exploratie toestaan van de visies. Dit zonder dat er artificieelheid, decontextualisering en exploitatie van de deelnemers optreedt. Bij het opstellen van de focusgroepen werd er gebruik gemaakt van een combinatie van eerder algemene richtlijnen (Krueger, 1998, Puchta en Potter, 2004) en meer specifieke veronderstellingen (Barbour, 2005; Côte-Arsenault en Morrison-Beedy, 2005).

2. Methodologie

2.1 Onderzoeksgroep en procedure

De deelnemers aan het onderzoek waren HR professionals. Ondanks hun drukke werkschema's en lange werkdagen konden we toch rekenen op de medewerking van 31 mensen. De deelnemersgroep bestond uit 15 vrouwen en 16 mannen. Ze bevonden zich allemaal binnen de leeftijdsgroep van 35 tot 64 jaar. De gemiddelde leeftijd van de groep was 50 jaar. De deelnemers beschikten over een ervaring in de HR van minimum 2 jaar en maximum 32 jaar. De gemiddelde werkervaring in de HR van de deelnemersgroep was 20 jaar. Bij de selectie van de deelnemers werd er geprobeerd om een mix te creëren van mensen uit de verschillende organisationele settings, privaat en publiek. Dit met als doel het kunnen in kaart brengen van potentiële, soms subtiele verschillen met betrekking tot demotie van oudere werknemers. De 31 HR professionals verdeelden we over 10 focusgroepen, bestaande uit 3 à 4 personen. Barbour (2005) stelde vast dat de homogeniteit van de samenstelling van focusgroepen belangrijk is. We hebben dit proberen toe te passen, maar het was zeker niet altijd evident. Zo slaagden we er volledig in om de homogeniteit te bewaren door 3 focusgroepen met enkel vrouwen te houden en 2 enkel met mannen. Vervolgens waren er ook 3 focusgroepen waar we 2 mannen in discussie brachten met 1 vrouw en een focusgroep met 2 vrouwen en 1 man. Tenslotte was er nog een focusgroep, die bestond uit 3 mannen en 1 vrouw.

2.2 Dataverzameling procedure

Er werden tien focusgroepen gehouden in de periode van 5 februari 2013 tot en met 16 mei 2013, die elk ongeveer twee uur duurden. Negen van de tien focusgroepen vonden plaats in een lokaal van de Vrije Universiteit Brussel om neutraliteit te kunnen verzekeren. Daarnaast werden ook alle focusgroepen opgenomen op video en tijdens vijf van de tien focusgroepen nam een observator notities.

Er werd gebruik gemaakt van een interviewgids (zie bijlage 1) om de data te verzamelen tijdens de focusgroepen. Deze gids vormde een houvast, maar de moderator was steeds vrij om verder door te vragen of andere vragen te stellen op het moment zelf. We stelden deze interviewgids op na grondig literatuuronderzoek met betrekking tot demotie toegepast vanuit het standpunt van de werkgever.

De observator, ikzelf, was aanwezig tijdens vijf focusgroepen. Aangezien de observator een thesisstudente was, was ook zij vertrouwd met het onderwerp. De observator nam enkel notities tijdens de focusgroepen om de validiteit van de focusgroepen te verhogen. Na elke focusgroep overlegde zij kort met de moderator om de sessie te bespreken.

Om de ethiek met betrekking tot anonimiteit en privacy niet te verwaarlozen, werd aan het begin van elke sessie de toestemming gevraagd aan alle deelnemers om de focusgroep te mogen filmen. Tijdens de transcriptie van de focusgroepen werden de deelnemers anoniem gemaakt door enkel gebruik te maken van hun initialen. Ook werd de toegang tot deze data strikt beperkt tot de moderator en observator. En werd verzekerd dat de data enkel gebruikt zouden worden voor de thesis en het doctoraat.

2.3 Data analyse

Bij de data analyse werd niet de strikte vorm van “Grounded Theory” gehanteerd, maar eerder een pragmatische vorm. Bij de pragmatische vorm is het de bedoeling om bevindingen uit de literatuur te vergelijken met de bevindingen uit de focusgroepen (Glaser & Strauss, 1967). Bij de strikte toepassing van Grounded Theory worden er echter uit de kwalitatieve data van de focusgroepen nieuwe verklaringen en theorieën gehaald. Dit is bij deze data analyse dus zeker niet het geval. De tien focusgroepen werden uitgeschreven volgens een standaard procedure (Poland, 1995).

De transcriptie van de focusgroepen gebeurde door zowel de moderator als de observator, maar volgens een standaardprocedure (Poland, 1995). Daarna werd de codering manueel gedaan door beiden, volledig onafhankelijk van elkaar. De codeurs zijn eveneens de moderator en observator. Om een duidelijk beeld te kunnen verkrijgen van de discussies en de data, werden de transcripten eerst meerdere malen gelezen alvorens tot de daadwerkelijke codering over te gaan. Voor de codering, werd er gebruik gemaakt van een inductieve data analyse methode (Barbour, 2003). Dit wil zeggen dat de data eerst in betekenisvolle delen van informatie verdeeld werden. Er werd met andere woorden gezocht naar belangrijke zinnen of paragrafen en deze werden onderlijnd. Vervolgens werden deze onderdelen gecombineerd tot grotere categorieën of codes. In de laatste stap werden de grotere categorieën of codes geclusterd onder verschillende topics. Na de inductieve data analyse beëindigd te hebben, kwamen de 2 codeurs samen om de individuele codering te vergelijken, te analyseren en tot

een gezamenlijk akkoord te komen. Deze vorm van inductieve data analyse wordt ook wel dubbele codering genoemd (Barbour, 2003). Het codeboek bevindt zich in bijlage 2.

2.4 Relevantie van focusgroepen

Belangrijke criteria bij data van focusgroepen zijn: geloofwaardigheid, betrouwbaarheid, transfereerbaarheid en confirmeerbaarheid (Lincoln en Guba geciteerd door Morrison-Beedy, Côté-Arsenault, & Feinstein, 2001) Deze criteria zijn een kwalitatief bewijs voor validiteit, betrouwbaarheid, generaliseerbaarheid en objectiviteit (Barbour, 1998). Ze moeten zodoende zorgen voor de relevantie van de focusgroepen. Eerst en vooral hebben we via meerdere focusgroepen en via het gebruik van een interviewleidraad geloofwaardigheid proberen te creëren. Onafhankelijke codering door twee personen, het gebruik van de interviewleidraad tijdens alle discussies, uitvoering van elke focusgroep in hetzelfde lokaal en het uitschrijven van de transcripten volgens een standaardprocedure moeten voor de betrouwbaarheid zorgen. Transfereerbaarheid van data werd getracht te bekomen via uitgebreide beschrijving van de deelnemersgroep en de dataverzamelingprocedure, alsook het gebruik van citaties. Om de relevantie van de focusgroepen te garanderen moet ook confirmeerbaarheid van de data mogelijk zijn. Indicaties hiervoor zijn de akkoorden tussen moderator en observator met betrekking tot de transcripten van de focusgroepen, alsook de akkoorden tussen de twee codeurs met betrekking tot de codering.

We hebben gekozen voor focusgroepen en niet voor interviews en surveys, aangezien focusgroepen beter zijn om de achterliggende redeneringen en gedachten van de deelnemers te begrijpen (Elliott, Heesterbeek, Lukensmeyer, & Slocum, 2006). Ze geven een beter inzicht in houdingen en opvattingen en geven ook de mogelijkheid om het gedrag van de deelnemers te observeren.

3. Resultaten

Zoals reeds eerder vermeld, maakt mijn thesis deel uit van een groter onderzoek, namelijk een doctoraat over demotie gezien vanuit het werkgeversstandpunt. Binnen de focusgroepen hebben we ervoor gezorgd dat het thema “demotie van oudere werknemers” voldoende aanbod kwam. We zullen ons in deze thesis dus niet op alle data concentreren maar enkel specifiek op demotie van oudere werknemers, alsook enkel vanuit het standpunt van de werkgever.

Uit de focusgroepen kwamen heel wat bruikbare data naar voren. Hierbij merken we op dat beide codeurs dezelfde elementen in de analyse hadden opgenomen. Desalniettemin ging de ene codeur heel gedetailleerd te werk en de andere eerder al clusterend. We hebben deze data verdeeld over drie onderzoeksvragen. Indien nodig werd er per onderzoeksvraag met een gedetailleerdere onderverdeling in thema's gewerkt. Allereerst, trachtten we een antwoord te formuleren op de vraag “Hoe zien werkgevers de toepassing van demotie bij oudere werknemers?”. Het is belangrijk om de visies van de werkgevers te kennen om het verloop van demotie in de toekomst te kunnen begrijpen. Uit de literatuur blijkt dat werkgevers vaak in stereotypen denken over oudere werknemers, daarom willen we nagaan of dit ook daadwerkelijk zo is bij de Belgische werkgevers, aan de hand van de tweede onderzoeksvraag “Denken werkgevers in stereotypen over oudere werknemers?”. Tot slot onderzochten we ook de derde onderzoeksvraag “Laten werkgevers zich beïnvloeden door hun beeld over oudere werknemers?”, daar uit de literatuur blijkt dat het stereotype beeld over de oudere werknemers wel degelijk invloed heeft.

Bij de uiteenzetting van de resultaten maken we gebruik van citaten uit de transcripten van de focusgroepen. Deze citaten kunnen uitspraken van individuen bevatten, alsook discussies tussen meerder deelnemers, zoals geadviseerd wordt door Wilkinson (1999). De citaten zullen steeds duidelijk geïdentificeerd worden door de vermelding van het nummer van de focusgroep en de initialen van de deelnemer(s). De bevindingen uit het onderzoek zullen teruggekoppeld worden aan de bevindingen uit de literatuur.

3.1 Onderzoeksvraag 1: Hoe zien de werkgevers de toepassing van demotie bij oudere werknemers?

Uit de literatuur rond demotie toegepast bij oudere werknemers blijkt dat verschillende aspecten, zoals de vorm van demotie, de motieven van de werkgever en de werknemer, het loon, ... een rol spelen. Aangezien in onze focusgroepen ook verschillende aspecten aanbod kwamen, hebben we ervoor gekozen om de onderzoeksvraag te beantwoorden aan de hand van de verschillende aspecten, die we één voor één zullen bespreken.

3.1.1 De vormen van demotie

Er wordt in de literatuur rond demotie een onderscheid gemaakt tussen vrijwillige en gedwongen demotie (Carson & Carson, 2007; D. T. Hall & Isabella, 1985). Door de onderzoeksgroep van Belgische HR professionals hierover te bevragen, hoopten we te begrijpen of in de praktijk ook dit strikte onderscheid gemaakt wordt en welke vorm het meeste toegepast wordt. Op die manier verkrijgen we een beter beeld van hoe de HR professionals over dit thema denken.

Volgens de literatuur kan je het volgende onderscheid tussen vrijwillige en gedwongen demotie maken. Wanneer de werknemer zelf de beslissing neemt om een stap achteruit te zetten in zijn carrière, dan is dit duidelijk vrijwillige demotie (Carson & Carson, 2007; D. T. Hall & Isabella, 1985). Wanneer de werknemer verplicht wordt om een stap terug te zetten, dan is er sprake van gedwongen demotie. Mogelijk oorzaken voor demotie zijn economische recessie, conflict, reorganisatie, ongeval,... (Kohl & Stephens, 1990).

“Het is meestal zo bijvoorbeeld een meestal oudere werknemer vraagt om deeltijds te werken, al dan niet via een tijdskredietformule, en dat wordt dan toegestaan. En dan komt de vraag zo van ‘ja maar ja, je leidt een team. Deeltijds werken en een team leiden dat is moeilijk. Uw team is leiderloos gedurende een dag per week’. En dan komt zo van de werkgever uit een lichte druk om van functie te wijzigen, een functie die officieel volledig hetzelfde is, maar die dan bijvoorbeeld meer een logistieke functie is of een niet managementfunctie.(...) Het is wel vaak van ‘ja ik wil 1 dag per week thuis zijn’ maar het gevolg is toch heel vaak een minder interessante job.” (FG2, JS)

Het onderscheid tussen vrijwillige en gedwongen demotie komt ook duidelijk naar voren uit ons onderzoek. We stelden vast dat oudere werknemers vaak vrijwillig vragen om minder te gaan werken aan het einde van hun carrière, bijvoorbeeld deeltijds. Werkgevers gaan daarmee

akkoord, maar wanneer de werknemer zich in een leidinggevende functie bevindt zal het moeilijk worden om deze functie deeltijds te blijven uitvoeren. Vaak zal het dus betekenen dat een werkgever deze werknemer zal verplichten om van functie te veranderen.

“Wat bij ons regelmatig voorkomt is dat, laat ons zeggen, van leidinggevende functies van die die afdelingen leiden tot die redelijk hoog zijn opgeklimmen in de hiërarchie. Dat die op het einde van hun carrière bijvoorbeeld naar een meer specialistische functie overstappen om van bepaalde dingen vanaf te zijn. Ik noem de discussie met vakbonden de... al die zaken meer, soms zeggen de mensen ‘goh laat dat maar aan mij voorbij gaan, het is genoeg geweest. Zodanig dat men ook het positieve inziet van eventueel, laat ons zeggen, is dat een stap opzij, is dat een stap terug en toch is dat een beetje inleven...”
(FG3, RR)

“Ik denk dat oudere werknemers meer en meer zelf willen zeggen, voor ons mag het op het einde van ons carrière iets minder zijn met eventueel loonsvermindering.’ (FG4, VDV)

Het is voornamelijk op het einde van de carrière dat oudere werknemers beslissen om vrijwillig een stap achteruit te zetten. HR professionals stellen vast dat het voornamelijk de oudere garde is die er vrijwillig gaat naar vragen, veel meer dan andere leeftijdsgroepen. De oudere werknemers willen het met andere woorden liever wat rustiger aan doen op het einde van hun carrière. De motieven hiervoor zullen in het volgende thema van de resultaten toegelicht worden.

“En denkt u dat het in het kader van de vergrijzing, demotie meer gaat voorkomen of niet?” (FG5, TV)

Niet verplicht, maar wel als een keuze”. (FG5, AP)

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat in het kader van de vergrijzingsproblematiek in België, de HR professionals denken dat de vrijwillige vraag van oudere werknemers naar demotie vaker zal voorkomen. Ze willen echter niet dat het een verplichting wordt, maar eerder dat het als een optie aangeboden wordt aan de werknemers. Het moet een keuze van de werknemer zelf zijn.

3.1.2 Motieven voor de toepassing van demotie

Waarom kiezen mensen voor demotie? Waarom kiezen de werkgevers eerder voor demotie dan voor ontslag of andere alternatieven? Er moet een onderscheid gemaakt worden enerzijds tussen de motieven van de werkgevers om te kiezen voor demotie bij oudere werknemers boven een ander alternatief en anderzijds de motieven van de werknemers zelf. Aangezien we ons voornamelijk toespitsen op het standpunt van de werkgever met betrekking tot het toepassen van demotie, zullen we beginnen met (A) de motieven van de werkgever. Vervolgens zullen we bij dit topic ook (B) de motieven van de werknemer belichten, omdat deze de vrijwillige vraag naar demotie kunnen verduidelijken.

A. Motieven van de werkgever:

*“Demotie geeft de mogelijkheid om oudere werknemers met hun kennis te behouden”
(FG3, RR)*

“(..) zodat hun talenten aan boord gehouden worden om jonge werknemers op te leiden, kun je ook als stelling poneren en dan vind ik het genuanceerder.” (FG 9, PL)

Een eerste belangrijke reden van de werkgever om demotie te verkiezen boven ontslag is het behoud van expertise. Talent is schaars en dus door de oudere werknemers toch in het bedrijf te houden, behoudt men ook de kennis die deze werknemers hebben opgebouwd, die men anders door ontslag zou verliezen.

‘Ik denk dat het de kunst is om de mensen op een andere manier te gebruiken. (...) Dat wij denken die persoon kunnen we nog goed gebruiken, maar niet in datgene wat we nu van hem of van haar verlangen. (...) dan moet er iets gebeuren en dan kan demotie een oplossing zijn, maar demotie is een mogelijkheid van een functieaanpassing en dat kan een functieaanpassing zijn naar een functie dat het minder verantwoordelijkheid is of minder omvang, en dan is het demotie. Het kan ook zijn dat het een laterale verplaatsing is naar andere functies die beter bij u passen hé.’(FG3,RR)

Een tweede motief, dat hiermee samenhangt, is het kunnen behouden van de werknemer. Ontslag betekent dat men een werknemer verliest. Ook al hebbende deze werknemers talenten, die men wel kan gebruiken binnen de onderneming, zijn het niet de talenten, die ze nodig hebben in hun huidige functie. Men ziet de werknemer dus wel nog functioneren binnen de onderneming, maar dan op een andere plaats.

“Ik heb er ook nog eentje maar dat is soms heel specifiek. Ik heb het genoemd een paternalistisch interventie ter behoud van tewerkstelling. Soms ga je iemand houden omdat je weet dat als je die naar buiten stuurt, is het een ramp voor die persoon en dan ga je in feite, ga jij die beslissing nemen ‘ik ga die iets anders geven’, gewoon ter behoud van l’emploie.” (FG2, DD)

In sommige gevallen zijn werkgevers zelfs heel genereus en gaan ze iemand in het bedrijf proberen te houden, omdat ze weten dat deze persoon het moeilijk zal hebben om na zijn/haar ontslag een nieuwe job te vinden. Ze kiezen voor het behoud van tewerkstelling en zullen de werknemer dan demoveren binnen het bedrijf.

“Dat is nu voor de eerste keer, er is iemand die bijna op pensioenleeftijd staat waar we dat beginnen te overwegen omdat wij zien, die mens is nog zeer geëngageerd en die zou ook nog voor een stuk kunnen, maar die wil niet in een gat vallen, het is dus eigenlijk een win-win. Waar we naar toe mikken en het is ook op zijn vraag en wij staan daar open voor omdat het een goede werkracht is in het merendeel van de gevallen gaat dat zeker vanuit de werkgever geduwd worden.” (FG1, TF)

“Ik vind dat leeftijd geen criterium is om zo beslissingen te nemen, ik vind dat dan gewoon gemakkelijk: we moeten kijken waar iemand het best kan presteren, waar iemand het meeste kan bijdragen tot het bedrijf (...) Ik vind dat we samen moeten kijken hoe we tot een win- houding komen.” (FG1, KDS)

“Wat ik vaststel, is dat je als bedrijf meer en meer naar oplossingen gaat zoeken, wanneer een werknemer meer naar die WL balance, maar je wil hem toch in huis houden, omwille van zijn talenten, en dat is niet alleen hier bij de Landsbond, maar ook in mijn vorig bedrijf, dat je dus naar oplossingen gaat zoeken, om die persoon toch de kans te geven om zijn WL balance in evenwicht te brengen.” (FG 7, CDN)

Meestal zal de werkgever op zoek gaan naar een win-win situatie. Enerzijds is er winst voor de werknemer, wanneer deze binnen het bedrijf kan blijven en dus niet opnieuw moet gaan solliciteren. Anderzijds is er ook winst voor de werkgever, daar hij een werknemer met een bepaalde kennis en expertise kan behouden. Hij moet dan niet opzoek gaan naar een nieuwe werknemer met die kennis.

“(..)Ik denk wel dat dat als realiteit klopt. Als je je expertise en je inzetbaarheid niet op peil houdt, dan kan dat het gevolg zijn.”(FG3, EVDW)

“Dus ja, uw zinnetje... (lacht) Maar wat ik ook nog wel daar wou over vertellen, het is inderdaad een probleem als je met een verouderende populatie zit binnen een bepaald departement dan weet je dat je daar eigenlijk jongere mensen moet verkrijgen want op een bepaald moment gaan die allemaal tegelijk weg en dan is de expertise weg en dat is dan wel een probleem. Want je moet die nu bijna boven budget in die dienst gaan plooiën om te zorgen voor de continuïteit. En dan zou je eigenlijk zeggen, ja, het zou me eigenlijk goed uitkomen als die ouderen wat terugschroeven, om dan ruimte te krijgen om binnen die dienst jonge mensen te laten ingroeien en we zien toch nu dat de mensen iets minder snel vertrekken. Dus de effectieve leeftijd om te stoppen is aan het stijgen maar dat betekent defacto dat die groep aanzwelt want vroeger gingen die allemaal op hun 58 weg maar die groep zwelt aan en die gaan dan opeens toch allemaal weg en dan valt daar een gat daarachter. Dus daarvoor zou dit toch wel zinvol zijn.”(FG 4, MV)

“Dat komt vanuit de optiek ook dat wij weinig turnover hebben, er is wel honger om wat nieuw bloed binnen te krijgen en anders krijg je straks als lifetime employability wilt, dan blijf je heel lang met dezelfde populatie doen waardoor dat we ervaren dat er weinig change en weinig vernieuwing in je bedrijf ontstaan.” (FG4,HV)

“Klopt! Ja want een keer mensen 50 zijn veranderen ze niet meer van bedrijf vrijwillig maar als die tot hun 65 moeten blijven werken, dan is dat nog 15 jaar...”(FG4, VDV)

“Ik zie nu een aantal mensen die achteraan in de 50 zijn waarvan ik denk, als ik die nog 9 jaar moet meenemen voor die job, dan is ons bedrijf kapot, dus je moet die eraf nemen en je moet die eraf nemen met loonsvermindering, daar ben ik het volledig met u eens maar dat geldt niet alleen voor oudere werknemers.” (FG 8, JC)

De twee volgende motieven hangen samen, namelijk (1) het niet op peil houden van de expertise en waarde voor het bedrijf en (2) het aantrekken van nieuw talent. Wanneer werknemers hun expertise niet op peil houden door geen opleidingen te volgen en niet mee te gaan met de evoluties in technologie en dergelijke, kan demotie als straf gebruikt worden. Door demotie kan men dan toch de werknemer nog in dienst houden en gooit men de kennis van deze mensen niet weg. Zonder verandering of vernieuwing kan een onderneming niet

vooruit gaan en mee gaan met de trends die heersen op de markt. Daarom is af en toe “nieuw bloed” noodzakelijk.

B. Motieven van de werknemer:

Naast de motieven van de werkgevers, zijn de motieven van de werknemers belangrijk om de vrijwillige vraag naar demotie te verduidelijken. Waarom kiezen mensen zelf om een stap achteruit te zetten? Weliswaar zijn dit de motieven van de werknemers maar gezien vanuit het standpunt van de werkgevers. Dit aangezien we niet de werknemers zelf bevroegen, maar enkel de werkgevers.

“Wat ik wel merk in de demoties of bij landingsbanen, aan het einde van de loopbaan dat er dikwijls gezocht wordt naar verminderde werkdruk” (FG1, KVO)

“En dan is het niet zo een probleem dat inderdaad die curve wat afvlakt of naar beneden gaat op het einde van de loopbaan of dat je zegt van ‘oké ik ruil eigenlijk stress, werkdruk, verantwoordelijkheid, wat weet ik allemaal met plezier in voor een stuk loon” (FG 6, LC)

Eerst en vooral zien we overduidelijk een grote vraag naar demotie om de werkdruk te kunnen verlagen. Oudere werknemers willen het op het einde van hun carrière iets rustiger aan doen. Ze gaan op zoek naar een betere “work- life balance”, waarbij ze hun tijd beter kunnen verdelen tussen vrije tijd en werk.

“We hebben sowieso dat een verandering van functie dat is vaak omwille van gezondheidszorgen. Dat is omdat je vaak ziet bij degene die wat ouder worden en dat die ofwel problemen hebben met zichzelf ofwel met de gezondheid van hun partner of in de familie en dan proberen van op dat vlak minder stresserende jobs uit te voeren.” (FG2, NDB)

Een tweede reden die door de HR professionals wordt aangegeven als motief van de werknemer is gezondheidszorgen. Dit kunnen persoonlijke zorgen zijn of die van een partner of familielid, waardoor men beslist om het even wat rustiger aan te doen en de focus meer op het gezin te leggen in plaats van op het werk.

Er zullen zeker en vast nog andere redenen zijn waarom mensen zelf vragen om een stap achteruit te zetten, maar gezondheidszorgen en de werkdruk verlagen voor een betere work –

life balance waren de twee belangrijkste motieven die door de HR professionals werden aangehaald.

3.1.3 Lonen

Demotie en het al dan niet verminderen van het loon is een onderwerp dat zich situeert in een taboesfeer. De meningen hierover zijn dan ook verdeeld. Het is dus interessant om na te gaan wat de verschillende meningen bij de deelnemers aan de focusgroepen hierover zijn.

“Ik heb bijvoorbeeld nu directeurs, die door het regeerakkoord in één keer 7 jaar langer moeten werken dan dat ze zich eigenlijk voorgenomen hadden, die nu 54 – 55 jaar zijn die daardoor eigenlijk zeggen van dit niveau van verantwoordelijkheid wil ik niet tot aan mijn pensioen, ik zeg OK, als ge dan een stap opzij doet, is het niet meer in de directeursfunctie en is het ook niet meer aan die wedde, want dat zou niet fair zijn en dan weten ze niet meer of dat ze een demotie willen.” (FG 1, KVO)

“Dat is onzekerheid, onzekerheid gaan compenseren door centen te hebben, dus ik ben daar nog niet zo zeker van of dat we uit die centenkwestie snel gaan uit zijn, hoor. Ik denk dat we eerder een beleid zullen moeten hebben die mensen meer zekerheid geeft.”(FG 8, JC)

“Maar ik wil maar zeggen als we discussie met de vakbonden... als we een beleid hebben om te zorgen dat die mensen kunnen blijven en we gaan er blijven in investeren, dan denk ik dat we de druk van de loonsverhoging met leeftijd kunnen weghalen maar ik denk dat je er iets voor in de plaats moet stellen. Als ik zou vragen, ik kan u garanderen dat je tot 65 hier kunt blijven en we gaan in u investeren. Maar je gaat 25% van uw loon moeten inleveren, awel ik denk dat er nog veel voor tekenen maar ik denk dat er nu veel niet voor tekenen omdat ze over die 65 niet zeker zijn.” (FG 8, JC)

Uit de focusgroepen blijkt dat werknemers demotie los van loonsvermindering nog wel zouden kunnen aanvaarden, maar eens er over loonsvermindering gesproken wordt, zullen velen afhaken. Geld wordt immers als compensatie gezien voor onzekerheid en dus indien die compensatie weggenomen wordt zullen velen weigeren om een stap achteruit te zetten.

Op basis van Amerikaanse studies kunnen we zeggen dat er voornamelijk aan loonsbevrozing gedaan wordt. Verder hebben deze studies ook uitgewezen dat loonsverlagingen kunnen gekoppeld worden aan economische recessies (Borghans, Cörvers, Kriechel, & Montizaan, 2007). Onderzoek van Lima & Pereira (2001) toont aan dat demoties eerder aanleiding geven tot een vermindering van de loonpremies.

“Dus iemand die ooit regionaal directeur en sales is geweest die zit vandaag ook al op communicatie en zit daar heel goed maar die heeft ook niet meer de eindverantwoordelijkheid. Maar die heeft ook al zijn pakket behouden. Uiteraard zijn er geen loonopslagen meer mogelijk, maar aan het pakket zullen we niet snel aankomen (...) Bij ons wordt het bevroren ja. We gaan niet loon afnemen. Dat heeft dus ook te maken met het feit dat we hele sterke vakbonden hebben, dat het ook moeilijk te verkopen zou zijn” (FG 6, PG)

“Nee, de enige consequentie is als je maar 80 % werkt dan verlies je 20 % van je job, 20 % gaat meestal af van je maaltijdcheques, groepsverzekering maar hospitalisatieverzekering, gsm en laptop dat blijft allemaal hetzelfde.” (FG 2,JS)

Deze bevindingen uit de literatuur kunnen bevestigd worden door de 31 bevrozde HR professionals. Ze passen voornamelijk loonsbevrozing toe wanneer ze iemand demoveren. Dit wil zeggen dat de gedemoveerde het loon, dat hij voor de demotie had, kan behouden, maar dat er geen loonsverhogingen meer volgen gedurende enkele jaren. Bovendien gaan sommige ondernemingen snoeien in de extralegale voordelen van de gedemoveerde werknemer. Dit houdt vermindering in van maaltijdcheques, verlaging van categorie van bedrijfswagen, vermindering van bonussen, ...

Ondanks het feit dat de meeste werkgevers voornamelijk voor loonsbevrozing kiezen, zijn er ook duidelijke voorstanders voor het koppelen van demotie aan loonsverlaging (Emans, 2011; Van Dalen, et al., 2007). Men gaat op zoek naar een afstemming van de arbeidsovereenkomsten waarbij ervoor gezorgd wordt dat de functie- en beloningshoogte aangepast kunnen worden aan de waarde voor de onderneming. In België kan een loonsverlaging niet eenzijdig toegepast worden, omdat de wet dit niet toelaat (Verheyen & Vermeir, 2011). Er moet, met andere woorden, een tweezijdig akkoord zijn, waarbij de gedemoveerde akkoord gaat met een vermindering in loon.

“Ik denk dat oudere werknemers meer en meer zelf willen zeggen, voor ons mag het op het einde van ons carrière iets minder zijn met eventueel loonsvermindering.” (FG4, VDV)

“Oude werknemers kunnen op het einde van hun carrière demoveren. En demoveren kan dus verstaan onder naar een andere functieniveau gaan, een lager functieniveau. Maar je kan ook op eenzelfde functieniveau blijven maar minder werken waardoor er ook loonsvermindering ontstaat.” (FG 4, HV)

Ook bij de deelnemers aan de focusgroepen zien we voorstanders van de koppeling van demotie aan loonsverlaging. HR professionals vinden immers dat de oudere werknemers die moeten aanvaarden, wanneer ze minder gaan werken. Minder uren presteren betekent een lager loon.

“Dat is niet tegen de oudere werknemers maar ik zou liever willen komen naar het feit dat werknemers het bij wijze van spreken niet gewend zijn om elk jaar opslag te krijgen. Dus ik zou de barema's uit de wereld willen helpen. (...) Juist, waarom moet je als je vijf jaar ouder bent 10 % meer verdienen dan iemand die vijf jaar jonger is, in dezelfde functie?” (FG3, RR)

“ Het is ook niet zo de Facto elke jongere werknemer heel erg beloftevol is of snel kan evolueren en het moet gewoon langs alle kanten... heel uw looncurve moet eigenlijk verhoudingsgewijs, wat het bedrijf kan betalen en wat er eigenlijk geleverd wordt.” (FG 6,LC)

Momenteel wordt er verloond naar anciënniteit maar ook over dit systeem zijn de HR professionals niet echt tevreden. Het loon wordt momenteel bepaald aan de hand van het aantal jaren tewerkstelling bij dezelfde werkgever. Dus hoe langer je werkt bij dezelfde onderneming, hoe hoger je loon en dit los van je prestaties. De HR professionals zouden nochtans liever het loon koppelen aan competenties en prestaties, los van leeftijd.

“Maar ik wil maar zeggen als we discussie met de vakbonden... als we een beleid hebben om te zorgen dat die mensen kunnen blijven en we gaan er blijven in investeren, dan denk ik dat we de druk van de loonsverhoging met leeftijd kunnen weghalen maar ik denk dat je er iets voor in de plaats moet stellen. Als ik zou vragen, ik kan u garanderen dat je tot 65 hier kunt blijven en we gaan in u investeren. Maar je gaat 25% van uw loon

moeten inleveren, awel ik denk dat er nog veel voor tekenen maar ik denk dat er nu veel niet voor tekenen omdat ze over die 65 niet zeker zijn.” (FG 8, JC)

“Maar het hangt zo een beetje samen met, volgens mij, het hele herzien van de arbeidsmarkt gedachte, het is niet normaal dat die lonen blijven stijgen op een bepaald moment. Ik denk dat zolang we dat niet kunnen onderhandelen met de vakbonden, dat er daar eens een modernere visie moet opkomen, gaat dit ook een heel moeilijk verhaal blijven omdat dat niet gesteund wordt op een maatschappelijk discours. (FG5, AP)

Ja, je zit daar inderdaad met de vakbonden... (FG 5, TV)

Ja, en die loonsvermindering...(FG5, MH)

Dat is gewoon niet bespreekbaar. (FG 5, AP)

Dat is uit den boze hé. “(FG 5, MH)

Er zal nog dikwijls onderhandeld moeten worden met de vakbonden om veranderingen aan het systeem van de verloning naar anciënniteit mogelijk te kunnen maken. Vooraleer demotie met loonsvermindering zal geaccepteerd worden, moet ook de visie van de maatschappij veranderen. Dan alleen kan demotie een succesverhaal worden. Dit zal verder besproken zal worden in een volgend thema.

“Dat is niet tegen de oudere werknemers maar ik zou liever willen komen naar het feit dat werknemers het bij wijze van spreken niet gewend zijn om elk jaar opslag te krijgen. Dus ik zou de barema's uit de wereld willen helpen. (...) Juist, waarom moet je als je vijf jaar ouder bent 10 % meer verdienen dan iemand die vijf jaar jonger is, in dezelfde functie?” (FG3, RR)

“Ik denk dat je tot een systeem moet komen, op één of andere manier, technisch gezien moet komen tot functiepremies, waarbij mensen verdienen, niet stabiel of stijgend, maar dat ze ook kunnen dalen... (...) En als we competentiegewijs dat je een driver vindt om te zeggen van het is dit jaar minder dan vorig jaar, dan moet dat kunnen om die drift naar boven af te remmen want die is eigenlijk... er is maar één ding dat dat kan rechtvaardigen en dat is een soort duurzame competentie. En als die er is, geen probleem hé, maar op een manier dat die terugschroefbaar houdt. Want nu is dat altijd verworven... een verworven recht context.” (FG3, EVDW)

“De loonprogressie moet gewoon afgevlakt of naar beneden evolueren in plaats van blijven te...” (FG 6, LC)

“Natuurlijk niet. Ik ben het volledig met u eens dat we moeten komen tot een andere invulling van carrière en tot een andere curve waar ook loon in zit maar dat kun je dus niet doen. Wat is nu één van de grote problemen? Vandaag wordt er bijvoorbeeld meer gezegd ‘Ja maar die is 20 jaar ouder en doet eigenlijk hetzelfde als ik en die verdient veel meer.’ Ja natuurlijk, omwille van die baremieken en die loopbaanpaden enzovoort. En dus eigenlijk moet ik dat ook hebben. Maar als we nu dat doen dan zitten we op een totaal ander pad en dan moeten we effectief heel die baremieke situatie herzien. En ja dan moet je eigenlijk bijna naar barema’s gaan die snel groeien en dan weer dalen. Dat zie ik morgen nog niet gebeuren.” (FG 6, JV)

Zoals reeds vermeld zijn de meeste HR professionals het er over eens dat er wel degelijk iets moet veranderen aan het baremieke loonsysteem. Ze zijn zeker niet tegen oudere werknemers, maar ze vinden dat mensen die jonger zijn en dezelfde functie hebben als een oudere werknemer niet minder moeten verdienen. Zij stellen voor om de barema’s aan te passen of zelfs af te schaffen. Hun voorstel is om te werken met barema’s waarbij men in het begin van de carrière snel groeit en dan weer daalt. Andere mogelijkheden die aangehaald worden zijn het werken met functiepremies, het loon is dan niet stabiel of alleen maar stijgend, maar kan ook dalen. Vervolgens moet een stijgend loon niet langer meer gezien worden als een verworven recht, maar eerder als een beloning voor de geleverde prestaties of de verworven competenties. HR professionals zouden maar al te graag overstappen van de verloning op basis van anciënniteit naar verloning op basis van competenties en prestaties.

“Dat komt eraan maar we hebben nog een lange weg, maar in België gaat dat volgens mij ook binnen een paar jaar hot topic worden” (FG 4, VDV)

We kunnen dus besluiten dat er momenteel rond de koppeling van demotie aan loonsverlaging een groot taboe heerst. Vakbonden en werknemers moeten nog overtuigd worden van het nut van een aanpassing van de verloning. Er zullen dus nog heel wat discussies met vakbonden en werknemers moeten volgen, maar het zal wel een belangrijk topic worden binnen enkele jaren. Intussen passen werkgevers voornamelijk loonbevriezing toe.

3.1.4 Oorzaken en gevolgen

In dit topic bekijken we waarom er in de toekomst een stijging in de toepassing van demotie bij oudere werknemers mogelijk zou kunnen zijn (A). Daarnaast vinden we het ook belangrijk om na te gaan wat de invloed van demotie is op de oudere werknemer (B).

A. Oorzaken

Een eerste belangrijke oorzaak waarom demotie meer zou toegepast kunnen worden is de vergrijzing van de bevolking. Uit het literatuuronderzoek valt op dat sinds 1990 binnen de Europese Unie het probleem van de vergrijzing van de bevolking een belangrijk thema is geworden. Ook in België merken we duidelijk de invloed van de vergrijzing van de bevolking. De Belgische bevolkingspiramide krijgt steeds meer de vorm van een rechthoek, bestaande uit een brede kern van mensen tussen de 45 en de 65 jaar in plaats van een piramide met een brede bodem en scherpe top (FOD Werkgelegenheid, 2004-2005).

“Ik moet zeggen, bij demotie, ik zag het meer in het kader van de vergrijzing of dat is toch wat bepaalde mensen bij ons aangeven, kijk als ik toch langer moet maar of dat over dezelfde omstandigheden zal zijn, daar twijfelen ze sterk aan. Die work/life balance is bij ons redelijk goed geregeld, plus wat u ook zegt, al die stelsels die we hebben, daar wordt vandaag al redelijk goed mee omgegaan maar het is echt als je zegt van je moet langer aan de slag blijven, daar zeggen mensen, ja maar het zal waarschijnlijk niet in die vorm zijn.” (FG 1, TF)

“Ik hoor in elk geval niet de éminence grise in het bedrijf roepen naar work life balance.” (FG 1, KVO)

“Maar in het kader van de vergrijzing verwacht ik het wel maar work-life-balance bij de jongeren niet (...)Ze willen goed werken en ze zijn gemotiveerd om te komen werken maar je hebt echt al ingenieurs die zeggen ‘ik wil ooit wel Engineering Manager worden maar als ik 90 % werk en het daardoor 2 jaar langer duurt voordat ik dat word, is me dat ook goed.’ Dus in die zin, zitten de mensen er nu al van in het begin van hun carrière mee bezig en dan denk ik dat de roep naar demotie voor de work-life-balance ...nee die verwacht ik niet, voor de vergrijzing wel.” (FG 2, JS)

“De roep naar work –life-balance is dat al heel lang bestaat, de wetgeving in België laat zoveel stelsels toe om dat in orde te brengen,(...)”(FG 1, KVO)

In de focusgroepen werden de HR professionals bevraagd naar de invloed van de vergrijzing en de roep naar een betere work- life balans op demotie in de toekomst. De vergrijzing blijkt wel degelijk ook een factor te zijn die de stijging van demotie zal kunnen verklaren, maar de roep naar meer work- life balance niet. HR professionals merkten op dat de jongere werknemers nu al met die betere work- life balance bezig zijn en hun carrière aldus anders opbouwen. Daarnaast zijn er ook veel meer wettelijk stelsels mogelijk om die work- life balance in evenwicht te brengen, zoals: ouderschapsverlof, thuiswerk, sabbatical year, ...

“Wij krijgen die vraag toch echt wel bij mensen vooral vanaf 55 en we krijgen ze nu de laatste maanden ook heel vaak met het opschuiven van de pensioenleeftijd.” (FG2, JS)

De vraag naar demotie door oudere werknemers zal niet alleen toenemen omwille van vergrijzing maar ook omwille van het opschuiven van de pensioenleeftijd. De bevraagde HR professionals merken de laatste maanden reeds een stijging in de vraag van de oudere werknemers om het rustiger aan te kunnen doen.

“Nee, uiteraard dat je diegene die ...die ouderen verdwijnen en dan worden die vervangen door jongere maar je gaat niet daarom.” (FG2, NDB)

Uit ons onderzoek blijkt verder ook dat werkgevers de vervanging van oudere werknemers door jongere werknemers als een natuurlijk proces beschouwen. De oudere werknemers zullen in ieder geval door jongere vervangen worden. Om de oudere werknemers dan toch langer binnen het bedrijf te kunnen houden, zou demotie wel nuttig kunnen zijn. Zo verliezen ze niet plots alle kennis en expertise van de oudere werknemers en kunnen deze laatsten de jongere werknemers eerst nog opleiden.

B. Gevolgen

Zoals aan het begin van dit topic aangegeven, wilden we ook onderzoeken wat de gevolgen van demotie bij oudere werknemers zijn, daar uit de literatuur blijkt dat er een verschil is in invloed van demotie op jongere en oudere werknemers. Volgens Carson en Carson (2007, p. 464) zouden oudere werknemers minder wakker liggen van hun carrière, met andere woorden ze kunnen beter omgaan met demotie, omdat hun focus nu op werktevredenheid ligt (Dries, Pepermans, & Carlier, 2008).

“Ik heb de indruk dat ze bij ons er niet uitgeraken uit die dip maar dat kan ook zijn omdat we over het algemeen demotie toch echt als een fin de carrière toepassen. Het gaat heel vaak om mensen die al zelf aangeven dat ze langzaam aan willen beginnen uitbollen naar hun pensioen. (...)Ze kunnen 2 jaar en een half tot 3 jaar opzeg hebben en meestal en ik weet dat strekt ons niet tot eer maar meestal beginnen we al met hun bevoegdheden af te nemen vanaf het begin van hun opzegtermijn. Eigenlijk wordt er al gezocht naar een vervanger aan wie ze stillekes aan alles moeten overdragen en dan ja dat is eigenlijk bijna een continu proces. (...)Het is bijna afsterven. Ja, maar dat is dus puur...” (FG 2, JS)

In de focusgroepen is dit een topic dat niet uitdrukkelijk werd opgenomen. We hebben eerder in het algemeen naar de gevolgen van demotie op de werknemer gekeken, maar niet specifiek naar het verschil in impact op jongere en oudere werknemers. Wel komt naar voren dat het zeker leidt tot demotivatie. In de literatuur wordt er gesproken over een rouwproces. Een gedemoveerde zou verschillende fasen doorlopen en tijdens elke fase anders gaan reageren op de demotie en zijn werk, om dan op het einde van het rouwproces terug tevreden te zijn in de nieuwe functie (Verheyen & Vermeir, 2011). Daar de oudere werknemers geleidelijk aan hun bevoegdheden moeten overdragen aan een vervanger en dat in een continu proces wordt het moeilijk voor hen om uit dit rouwproces te geraken. Bovendien schiet de begeleiding in veel gevallen tekort.¹

Het is zeker positief dat mensen langer leven dankzij een betere gezondheid en hogere levensstandaard, maar er is ook sprake van een daling in de vruchtbaarheid en een daling in het geboortecijfer. Hierdoor zal de groep van de potentiële beroepsbevolking steeds kleiner worden en stelt de vraag zich hoe we voor de pensioenen van de omvangrijke cohorte, die de arbeidsmarkt weldra zal verlaten, zullen moeten zorgen. Door vroeger op pensioen te gaan zijn de postactieve levensjaren die we doorbrengen in goede gezondheid beduidend gestegen. De Federale Overheidsdienst van Werkgelegenheid (2004-2005) voorspelde dat 138 niet-werkende mensen afhankelijk zijn van 100 werkenden en in 2050 zou dit stijgen tot 250 mensen die afhankelijk zijn van 100 werkenden. Deze cijfers schreeuwen dus om een oplossing om oudere werknemers langer aan het werk te houden en minder mensen op vervroegd pensioen te sturen.

¹ Zie 3.1.5 Beleid en begeleiding

“Uiteindelijk hebben we dezelfde doelstellingen: willen we zorgen dat we hier langer kunnen werken.” (FG 1, TF)

“Ik hoop dat er iets toeneemt, maar ik zou het geen demotie noemen, ik denk dat het inderdaad relevant is dat er euh...” (FG 3, EVDW)

De bevroegde HR professionals zijn het allen eens dat mensen langer zullen moeten werken, maar over de oplossing hiervoor zijn de meningen verdeeld. Naast demotie worden ook nog andere alternatieven aangeboden, zoals: deeltijds werken, telewerken, een sociale opdracht invullen. Deze alternatieven zullen verder meer in detail besproken worden.²

3.1.5 Beleid en begeleiding

In dit topic zullen we in kaart brengen hoe het beleid rond demotie er momenteel uitziet en wat eraan moet veranderen binnen de verschillende ondernemingen waarvan we de HR professionals bevroegd hebben (A). Vervolgens zullen we ook belichten hoe de begeleiding van de gedemoveerde in zijn werk gaat (B).

A. Beleid

We zullen eerst en vooral belichten welk beleid er momenteel rond demotie gevoerd wordt in de ondernemingen, om vervolgens te erkennen welke veranderingen zullen moeten doorgevoerd worden om de toepassing van demotie bij oudere werknemers tot een succesvol einde te brengen.

“Bij het paritair comité zijn er ook werkgroepen over eindeloopbaan enzovoort, bottom line van de vakbonden is vrij simpel, minder werken en liefst nog opslag krijgen en zeker niets afpakken in tegendeel, dus ...” (FG 1, KVO)

“Wij gaan een groep oprichten rond diversiteit, ook omdat we zeggen, jongens, wij moeten allemaal langer aan het werk. Maar kom niet af met geef iedereen 15 dagen extra verlof, want het moet ook economisch haalbaar zijn hé. Het moet ook realistisch zijn hé. Maar wij hebben gezegd, we kennen het antwoord niet, maar laat ons de effort doen en zien waar we uitkomen. En ik moet zeggen dat zij voldoende inzicht hebben om

² Zie 3.1.7 Alternatieven

te zien dat vanuit concurrentiepositie we ook realistisch moeten zijn, dus bij ons is daar wat meer grond en openheid om daar wel...” (FG 1, TF)

“Bij ons is er alé, duurzaam personeelsbeleid is bij ons besproken geweest met de vakbond, vanuit HR was er een voorstel gekomen dat heel ruim was. Het personeelsbeleid is echt wel duurzaam van bij de start tot je weggaat; en uiteindelijk is de discussie alleen over eindeloopbaan gegaan. En vakantiedagen enzovoort.” (FG 1, KDS)

“Nu vandaar, wij hebben een werkgroep in verband met langer werken, zoals wij allemaal langer zullen moeten gaan doen. En daar heeft dus de syndicale delegatie gevraagd, of we stappen kunnen zetten aan beide kanten om dus een stap terug zetten, of dat dat beter bespreekbaar kan worden en of dat ook binnen het bedrijf niet zo’n zware last legt op de mensen die daarmee geconfronteerd worden, dus.”(FG 3, RR)

Uit de focusgroepen met de HR professionals kwam duidelijk naar voren dat er momenteel bij de meeste ondernemingen niet echt een officieel beleid bestaat rond demotie. Demotie zit nog steeds in de taboesfeer en er wordt aldus niet openlijk over gesproken. Desalniettemin wordt het wel toegepast door de ondernemingen en vragen de werknemers er ook naar. Men is zich er zeker en vast van bewust dat de handen uit de mouwen moeten gestoken worden en dat er een oplossing moet gezocht worden om de oudere werknemers toch langer aan het werk te kunnen houden. De meeste ondernemingen starten daarom met werkgroepen rond thema’s als eindeloopbaan en duurzaam loopbaanbeleid.

“We moeten daarmee stoppen om oud en jong en dit en dat. Ons beleid, ik heb een maand geleden voor de ondernemingsraad gezegd, ons beleid naar de werknemers is dat we geen beleid “oudere werknemers” willen, we willen een beleid voor iedereen in de organisatie en dat is even goed voor iemand van 28 als voor iemand van 54, en als iemand van 32 door een scheiding of wat dan ook dat die privé meemaakt, even een dip heeft in zijn carrière dan moeten we dat kunnen opvangen en die moet terug kunnen lanceren en heeft iemand op 56 door een hartinfarct een tijd nodig om te recupereren dan gaan we dat doen, maar dat heeft niets met leeftijd te maken, dat heeft met omstandigheden, met situatie te maken en dus is ons beleid, ouder werknemers, geen beleid ouder werknemers.” (FG 8, PB)

“Maar het wordt wel een probleem, want als je kijkt van, we moeten allemaal langer en langer gaan werken, het is een tendens geweest dat mensen jonger op een directiefunctie zaten, op de hoogste of op de tweede hoogste of derde hoogste functie zaten, veertigers, ik ben zelf in de veertig, dan ga je nog 20 jaar hetzelfde doen of niet? Of ga je nog 20 jaar iets blokkeren, waar een andere generatie voor klaar zit? Er zal toch iets moeten gebeuren maar er moet veel in de context veranderen met alles wat het generatiepact is. Men is daar nu mee begonnen, er moet nog veel meer geïnvesteerd worden naar alternatieven, want ik kan me wel voorstellen, als je zegt, ik ben uit de kosten op 55 ...” (FG 9, PV)

“Wij zijn meer en meer bezig met wat we noemen leeftijdsbewust of leeftijdsfasen bewust personeelsbeleid en als je daar dan naar kijkt is dat één van de topics (demotie) die besproken wordt en hoe meer je daarrond sensibiliseert, hoe meer je er kan over spreken en hoe makkelijker het is voor mensen om ermee om te gaan en om die stap te zetten.” (FG 9, PV)

In de meeste ondernemingen willen de HR professionals een duurzaam loopbaanbeleid uitwerken. Een duurzaam loopbaanbeleid houdt in dat men werknemers probeert aan te moedigen de loopbaan vanaf het begin van de carrière te plannen in plaats van enkel op het einde. Demotie moet volgens de meesten dan ook vanaf het begin ingepland worden. Het moet een deel van de carrière worden, net zoals promotie. Het moet dus een weloverwogen keuze worden, waar de werknemer zelf voor kiest.

“Ik heb de indruk dat de jongeren nu, de pas afstudeerden die bij ons komen solliciteren die houden daar eigenlijk nu al rekening mee. Die komen af met hun wensen en die zijn pas afgestudeerd en vroeger wij wilden werken en vooruit gaan en later zagen we wel maar zij niet meer. Ze willen goed werken en ze zijn gemotiveerd om te komen werken maar je hebt echt al ingenieurs die zeggen ‘ik wil ooit wel Engineering Manager worden maar als ik 90 % werk en het daardoor 2 jaar langer duurt voordat ik dat word, is me dat ook goed.’ Dus in die zin, zitten de mensen er nu al van in het begin van hun carrière mee bezig en dan denk ik dat de roep naar demotie voor de work-life-balance ...nee die verwacht ik niet, voor de vergrijzing wel.” (FG 2, JS)

*“Ik denk dat je dat absoluut bij je 45- plussers ook vandaag zeg maar nu al mee moet bezig zijn, die al niet de illusie moet laten koesteren dat het nog wel zijn tijd zal duren.”
(FG 6, LC)*

“Misschien moeten we op carrièrebasis eens kijken of dat wel mogelijk te maken, niet zomaar gaan zeggen van ja, dat zou het beste systeem zijn als men naar demotie gaat, ja, moet het loon naar beneden. Ja, maar we moeten dan misschien over de loopbaan wel voorzien, dat dat niet zo abrupt gebeurt. En dat we eigenlijk een soort spaarsysteem, ... we doen het wel voor pensioen waarom doen we het dan niet voor de loopbaan?” (FG 8, PL)

“We moeten naar een structurele oplossing waarbij dat een loopbaan anders opgedeeld wordt. “ (FG 9, PL)

Zoals vermeld, wordt het steeds belangrijker om een loopbaan te plannen en moeten zowel demotie als promotie er deel van uit maken. Verder zal men ook moeten afstappen van de stereotype carrière in stijgende lijn. Men zal het beeld van een carrière waarbij men vanonder op de ladder begint en enkel op klimt naar de top moeten ruilen voor een beeld van een carrière, waarbij men zowel opklimt als af en toe een stapje terug zet. Men moet dus met andere woorden tot een andere opdeling van de carrière komen. Uit de bevraging van de HR professionals blijkt dat onze jongeren dit nu wel al doen. Zij durven voor een betere work- life balance te gaan.

B. Begeleiding

Naast het beleid rond demotie, wilden we ook graag weten hoe de ondernemingen momenteel de gedemoveerden begeleiden en welke begeleiding het meest effectieve resultaat oplevert, namelijk opnieuw een tevreden werknemer die presteert in zijn nieuwe functie. Begeleiding is voornamelijk van belang in het geval van gedwongen demotie, waarbij de werknemer moet verwerken dat het hem opgelegd werd om een stap terug te zetten.

“En ik zie nog mensen bijvoorbeeld die op een jaar of twee jaar van hun pensioen zijn, die men in reorganisatie zet en waarvoor zelfs fysiek geen plaats meer is op de afdeling. Dus die mensen moeten dan noodgedwongen bij ons komen zitten, wij zitten op een bepaald verdiep. Terwijl wij dan denken die mensen hadden misschien nog, ik heb er zo een paar

die ondertussen gepensioneerd zijn. Die hadden nog zes maanden voor hun pensioen en dan denk ik qua menselijke aanpak...” (FG 7, LC)

Uit de bevraging van de HR professionals komt vaak naar voren dat de begeleiding helaas te kort schiet. Eerst en vooral is er weinig begeleiding voorzien. Dit heeft meestal als gevolg dat de gedemoveerde het zelf maar moet verwerken en zelf moet proberen opnieuw uit die dip te geraken. In sommige gevallen is de aanpak zelfs echt onmenselijk. Werknemers die nog enkele jaren moeten werken vooraleer ze op pensioen kunnen, zijn dan soms gewoon niet meer van tel na een reorganisatie.

“Ik vind dat je dat ook vaak ziet als mensen zo een loopbaanbegeleiding doen. Sommige mensen kijken zo tegen een muur en dan laat je die zo een coaching doen extern en dat helpt vaak om tot nieuwe inzichten te komen. En dan zijn mensen toch wel bereid om andere opties te nemen. Maar het moet veel meer ingeburgerd worden volgens mij.” (FG 5, AP)

“Wij doen dat ook, en eigenlijk is de ervaring bij ons heel positief, zelfs bij vijftigers, dat wij zeggen, neen dat gaat écht niet meer, die mensen krijgen al een heel goede outplacement begeleiding en we zien binnen de zes maanden, twaalf maanden zijn die eigenlijk heel gelukkig. Hadden wij nooit verwacht, hadden zij nooit verwacht, eigenlijk wij wel. We hebben een goede ervaring, klopt, het is een enorme slag als je 50 bent of 45 en je krijgt te horen er is geen plaats meer en dan na zoveel maanden komen die bij ons en zeggen die, ik ben eigenlijk heel blij dat je die knoop doorgehakt hebt.” (FG 4, VDV)

Nochtans merken HR professionals de positieve effecten van begeleiding wel op bij werknemers. In sommige gevallen heeft men toch geopteerd voor individuele begeleiding en coaching, zelfs gedurende maanden. Hierbij merken ze op dat deze werknemers veel beter met de demotie kunnen omgaan en dat ze bepaalde inzichten verwerven. Begeleiding gaat het rouwproces niet tegen, maar zorgt er wel voor dat de werknemer er niet alleen voor staat om de demotie te verwerken en er een positief verhaal van te maken.

“We hebben iemand die uit de directieraad is gestapt bijvoorbeeld. Die was op het hoogste niveau van het bedrijf en op bepaald moment zei die: ‘ik ben 48, ik heb geen zin meer om nog lang te doen en wil terugstappen’. Maar eens die eruit gestapt is, was die in feite toch niet zo tevreden. Dus we hebben heel lange discussies gehad met die mens

maar hij heeft dat gevoel van verlies toch gehad. Hoewel hij zelf toegeeft 'het is mijn vraag en op bepaalde vlakken ben ik er veel beter aan toe maar ik heb veel minder te zeggen, ik heb minder invloed, ik sta op het 2^{de} plan enz.' Dus hij verliest qua status, invloed en impact. Maar je moet dat weten op voorhand hé, dus we hebben dat ook zo met hem besproken. Dat heeft een paar maand geduurd die gesprekken, de totale cyclustijd, vooraleer we dat dan gedaan hebben. " (FG 2; DD)

"Ik vind het zeer moeilijk, er zijn collectieve oorzaken maar de oplossing is maatwerk en dat is de moeilijkheid en daarom is het moeilijk om bij mij echt te formuleren het moet in uw processen zitten maar het moet maatwerk zijn want als je tegen de ene van 58 of van 60 zegt van, wat ga je nog vijf jaar doen, die voelt zich beledigd als je daar iets over zegt terwijl tegen de anderen van 55 van oh ik kijk er naar uit van iets anders te doen of naar minder te doen, het is zo verschillend." (FG 9, PV)

Verder is het ook belangrijk om de begeleiding en het doorvoeren van demotie op individueel niveau te voorzien en aan te passen aan de betrokken werknemer. Iedere werknemer reageert immers anders op een dergelijke beslissing. Door een individuele aanpak kan deze persoon zich beter begrepen voelen en kan hij het beter een plaats geven. Dit is iets waar in de toekomst aan gewerkt moet worden. Zoals reeds hierboven aangegeven, is men in de meeste ondernemingen bezig met het uitwerken van een beleid rond langer werken en een duurzaam loopbaanbeleid. De individuele begeleiding is dan ook iets dat in deze werkgroepen zou moeten opgenomen worden.

3.1.6 Succesfactoren

In de vorige topics hebben we vooral de huidige toepassing van demotie proberen te belichten, maar we willen ook nog een beeld krijgen van wat er in de toekomst zal moeten veranderen om demotie meer succesvol te kunnen toepassen. We spreken van succesfactoren. Uit de focusgroepen komen volgende succesfactoren naar voren: verandering van de bedrijfscultuur en maatschappelijke aanvaarding, wijziging in de houding van de werknemer ten opzichte van carrièreverloop en demotie, verbetering van de communicatie en taalgebruik met betrekking tot demotie, een verandering in het baremiek loonsysteem en een aanpassing aan de definitie van oudere werknemer.

Een eerste succesfactor is een verandering in de cultuur en in de visie van de maatschappij. In de literatuur zien we immers dat de reactie van de werknemer op demotie geheel afhankelijk is van de heersende cultuur binnen het bedrijf. Heerst er een sterke cultuur van opwaartse mobiliteit dan zal het aanvaardingsproces veel moeizamer verlopen dan bij een werknemer die zich in een bedrijf bevindt, waarbij demotie deel uitmaakt van de bedrijfscultuur. Hierbij moet echter wel de kanttekening gemaakt worden dat het hier enkel om een positief effect gaat en niet om een rechtlijnig verband (D. T. Hall & Isabella, 1985). Natuurlijk speelt niet enkel de bedrijfscultuur een grote rol ook de cultuur van het land zelf heeft een effect (Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008). Zo is momenteel de Europese cultuur erg bureaucratisch. Gehoorzaamheid, sterk engagement en risicovermijdend gedrag zijn belangrijke karakteristieken van deze cultuur. In de Amerikaanse cultuur zijn het karakteristieken, zoals individualisme, ondernemerschap en risicodragend gedrag die centraal staan en vormt mislukking een leermoment (Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008, p. 271).

“Ik denk het wel! En zeker mocht er een maatschappelijke aanvaarding komen en dat demotie of remotie geen schande en stigma is. Dat is een heel grote ‘if’ die ik eraan toevoeg. In Scandinavië heb je daar systemen die veel flexibeler daarmee omgaan. Ook qua loonsevolutie is dat niet altijd zo dat je stijgt. Gebalanceerder uitbouwt. Wij hebben een andere cultuur qua arbeidsmarkt en vandaag is het ‘up or out’. Je moet altijd naar omhoog gaan en altijd maar meer en beter. Anders ben je zagezegd mislukt, maar dat is niet altijd mislukken. Je bent dan afgeschreven, dat staat dan op je CV eventueel.” (FG 2, DD)

“Ik denk wel op voorwaarde dat de ‘if’ inderdaad wordt gerealiseerd. Dat je dus een andere cultuur krijgt daarrond (...)” (FG 2, NDB)

“Ik denk dat je op een bepaald moment, als je gaat werken in de toekomst gaat werken boven de 65 jaar, laten we 65 stellen want dat komt nu voor mij in the picture. (...) Dus wij moeten langer gaan werken en dan denk ik dat die mogelijkheid wel moet bestaan, dat het op het einde van de carrière minstens vlak is. Of dat men andere dingen gaat doen. Niet dat men opzij moet gaan staan voor de jongeren, maar ernaast gaan staan en op een andere manier moet behandeld worden zoals zij behandeld worden. Dat vind ik wel.” (FG 3, RR)

“Hetzelfde voor de ouderen, hetzelfde voor de jongeren, we moeten voor iedereen andere oplossingen vinden. Dat stereotype van we komen allemaal om half negen en tot half vijf of tot zes of tot zeven, acht uur en de laatste die weg gaat is de beste, dat moet allemaal de deur uit. We moeten flexibel zijn.” (FG3, RR)

“Dat het loopbaanparadigma, dat dat verandert. Dat de berg op, onder invloed van die dingen er aan gaat. En dat we dat dan nog wel loopbaan blijven noemen en dat dat dan nog positief is. Maar dat we niet zeggen, alleen op is positief en al de rest is failure.” (FG 3, EVDW)

Uit ons onderzoek blijkt wel degelijk dat er een cultuur moet gecreëerd worden waarin demotie als een positief verhaal gezien wordt, daar er aanvaarding nodig is om het stigma rond demotie te doorbreken. Mensen moeten het nut van demotie inzien en daarbij aansluitend afstappen van het idee dat promotie of een stap naar boven enkel positief is en de rest een teken van mislukking. In de toekomst zullen we moeten op zoek gaan naar andere oplossingen om langer te kunnen werken, zowel voor jongere als voor oudere werknemers, en flexibiliteit zal hierbij het sleutelwoord worden. Uit de focusgroepen komt verder ook naar voren dat de visie van de maatschappij op demotie een grote invloed heeft op het negatieve beeld over demotie. De HR professionals zijn zich er dan ook wel degelijk van bewust dat ook die visie zal moeten veranderen vooraleer men de negativiteit rond demotie zal kunnen doorbreken.

Ten tweede, moet er ook een wijziging komen in de houding van de werknemer ten opzichte van demotie en zijn carrièreverloop. In de sociologie wordt het niet aanvaarden van demotie gekoppeld aan een gevoel van statusverlies. Werknemers voelen demotie aan als een verlies van hun status. Ze hebben het gevoel in aanzien te dalen ten opzichte van anderen en daarom gaan ze de stap naar demoveren niet gemakkelijk zetten (Van Dalen, et al., 2007)). Sommige sociologen koppelen demotie en promotie ook aan identiteit (Sargent, 2003). Zowel promotie als demotie verschaffen een identiteit aan een persoon.

“Dat is geen berg, dat is juist het erge dat iedereen nog altijd vindt dat een carrière een berg is en dat promotie de norm is” (FG 3, EVDW)

“Ja, maar naar loopbanen in het verleden hebben we veel gezien en we hebben ze gezien hé, de vijftigers, die inderdaad de riem aflegden en die zeiden van ik heb in het verleden,

als ik jong was, kreeg ik een heel laag loon en werd mijn perspectief je krijgt uitgesteld loon en dan mag je het wat rustiger aan doen. Dat heb je gezien als loopbaan bij voorgangers en daardoor zouden bij het management nu de perceptie kunnen ontstaan van ok dat zit er misschien nog in. Maar ik zie ondertussen veel jonge vijftigers echt met nog veel dynamiek er tegen aan gaan. Dus ik aanvaard die stellingen niet. Ik denk dat daar ook een cultuurchange aan de gang is, maar dat het wel ooit geweest is.” (FG 4, HV)

“Op de duur, zie je die mensen wel de klik maken hoor, de mensen die nu 50 zijn die weten van ja, brugpensioen dat zal er voor mij niet meer inzitten. Maar ja, wat doe je dan, als je dat niet meer hebt? En dan is het de vraag, hoe maak je het nog interessant voor mensen, hoe motiveert? En hetzelfde dan te presteren al dan niet met demotie, dan die jongere gasten die met ambitie zitten en die op een andere manier naar werk kijken.” (FG 9, PV)

Na analyse van de focusgroepen kunnen we zeggen dat we allemaal zullen moeten afstappen van het stereotype beeld van een succesvolle carrière, waarbij promotie de norm is. Met ander woorden een carrière zal niet langer kunnen gezien worden als een te beklimmen berg. Er zal eerder een associatie gemaakt moeten worden met het wandelen in een duinlandschap, waarbij stijgen en dalen deel van het parcours uitmaken. Werknemers zullen in de toekomst promotie en demotie moeten aanvaarden, daar beide een onderdeel van de carrière zullen vormen. Eveneens zullen we ons moeten realiseren dat brugpensioen geen verworven recht meer kan zijn. De schrijvende cijfers van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid (2004-2005) laten dit immers niet meer toe. We zullen langer moeten werken om de pensioenen te kunnen blijven betalen. Werknemers zullen dus vanaf het begin van hun carrière alles goed moeten plannen en anders gaan kijken naar werken.

“Ik denk dat we dat zelfs een stukje gaan naar voorschuiven, als mogelijkheid als soepeler mogelijkheid of toch proberen om daar het negatieve voor een stuk uit te halen.” (FG1, KDS)

“Ja, als je er over spreekt is het voor de persoon een zogenaamde sterke mislukking hé. Zo wordt het gepercipieerd. Nu vandaar, wij hebben een werkgroep in verband met langer werken, zoals wij allemaal langer zullen moeten gaan doen. En daar heeft dus de syndicale delegatie gevraagd, of we stappen kunnen zetten aan beide kanten om dus een stap terug zetten, of dat dat beter bespreekbaar kan worden en of dat ook binnen het

bedrijf niet zo'n zware last legt op de mensen die daarmee geconfronteerd worden, dus. Dat zou beter gehanteerd en besproken moeten worden, men wil eigenlijk zo'n beetje dat die status van mislukking... men wil dat eigenlijk voor een stuk weg. Ja, dat is een soort..." (FG 3, RR)

"Ik denk inderdaad als ze het eervol kunnen doen en als het eerder deel uitmaakt van de bedrijfscultuur en nogmaals breder, dan zou dat inderdaad voor heel veel mensen een hele mooie optie zijn." (FG 5, MH)

"Iedereen zal er moeten mee leven dat we het met zijn allen met minder moeten doen, maar we gaan dat positief moeten connoteren en dan kom ik terug op dat woord demotie, nee je moet de arbeidsmarktmobiliteit intern gaan creëren. Die cultuur, maar dat demoveren ... maar je doet het u zelf ook aan, door iedere keer te zeggen als ik nu een job ga doen morgen die wat minder verantwoordelijk is , om dan d'office daar ook dat loon aan te koppelen, gaat daar ne keer wat flexibeler mee om, ook als je kijkt hoe mensen met work- life balance omgaan, ga daar nu ne keer een beetje soepeler mee om dan zo categoriek van die functie gaat er af en zoveel van dit en dat je maakt het ons zelf moeilijk door daar heel veel regels ook voor demotie voor op te stellen, daar ga je geen arbeidsmarktmobiliteit mee krijgen, ze gaan nog meer regelneukerij doen dan soepel te bewegen, maak dat een beetje makkelijk" (FG 8, JC)

"Wij zijn meer en meer bezig met wat we noemen leeftijdsbewust of leeftijdsfasen bewust personeelsbeleid en als je daar dan naar kijkt is dat één van de topics (demotie) die besproken wordt en hoe meer je daarrond sensibiliseert, hoe meer je er kan over spreken en hoe makkelijker het is voor mensen om ermee om te gaan en om die stap te zetten." (FG 9, PV)

De HR professionals geven aan dat een derde belangrijke factor om van de toepassing van demotie een succesverhaal te maken, een verbetering is van de communicatie en het taalgebruik rond demotie. Deze factor hangt natuurlijk nauw samen met de voorgaande, namelijk verandering in cultuur en maatschappelijke aanvaarding. Zoals eerder vermeld, hangt er nog teveel een taboe rond demotie. Een stap achteruit zetten wordt nog teveel geassocieerd met mislukking en van die negativiteit zal men moeten afstappen. In een eerder topic gaven we aan dat demotie eigenlijk een optie zou moeten zijn, die door de oudere werknemers vrijwillig gekozen wordt en niet opgelegd wordt. We zullen dus moeten proberen

om een cultuur te creëren waar demotie bespreekbaar is en waar demotie door zowel oudere werknemers, als ook door jongere, zelf gekozen kan worden. Dit zou immers de negativiteit rond demotie kunnen weghalen, daar het dan een eigen keuze is. Verder geeft één van de deelnemers van de focusgroepen aan dat er meer flexibiliteit moet mogelijk zijn in veranderingen van loon en functies. Hij wil binnen een onderneming interne arbeidsmarktmobiliteit creëren, waarbij er minder vastgelegde regels zijn rond loon, demotie enzovoort. Vastgelegde regels maken de aanvaarding en de toepassing van demotie enkel moeilijker. Natuurlijk zal er onderhandeld moeten worden met de vakbonden, indien men hier aanpassingen wil mogelijk maken.

“Maar het zou op termijn, ik zou het graag positiever kaderen maar ik ben het met u eens, demotie vind ik een zeer negatief geladen woord.” (FG 1, TF)

“Het woord demotie is inderdaad verkeerd. Dé is altijd minder. Het is iets afpakken, iets reduceren.” (FG 2, DD)

Tevens zal het taalgebruik rond demotie moeten veranderen. De HR professionals vinden dat het woord ‘demotie’ te negatief beladen is, aangezien het teveel geconnoteerd is met afgeven of inleveren. Zij stellen voor om een ander woord te vinden voor het fenomeen van een stap achteruit zetten. Suggesties zijn: remotie, carrièrewending, mutatie, ...

De vierde factor, een verandering in het baremieek loonsysteem, is zeker en vast belangrijk voor de toekomst, maar zal ook de moeilijkste factor zijn om door te voeren. In het huidige loonsysteem is een eenzijdige wijziging van het loon wettelijk niet mogelijk (Verheyen & Vermeir, 2011).

“Natuurlijk niet. Ik ben het volledig met u eens dat we moeten komen tot een andere invulling van carrière en tot een andere curve waar ook loon in zit maar dat kun je dus niet doen. Wat is nu één van de grote problemen? Vandaag wordt er bijvoorbeeld meer gezegd ‘Ja maar die is 20 jaar ouder en doet eigenlijk hetzelfde als ik en die verdient veel meer.’. Ja natuurlijk, omwille van die baremieken en die loopbaanpaden enzovoort. En dus eigenlijk moet ik dat ook hebben. Maar als we nu dat doen dan zitten we op een totaal ander pad en dan moeten we effectief heel die baremieke situatie herzien. En ja dan moet je eigenlijk bijna naar barema’s gaan die snel groeien en dan weer dalen. Dat zie ik morgen nog niet gebeuren.” (FG 6, JV)

Momenteel, zoals uit de focusgroepen blijkt, lost men dit op door ofwel demotie zonder loonsvermindering toe te passen ofwel tot een akkoord te komen in overleg met de betrokken werknemer. In de toekomst zal de strikte toepassing van demotie met loonsvermindering echter een realiteit worden, daar iedereen het met minder zal moeten doen om de sociale zekerheid te kunnen blijven garanderen. We zullen om dit mogelijk te kunnen maken, moeten overstappen naar een ander loonsysteem met een andere looncurve. De verschillende mogelijkheden werden reeds besproken in het eerder beschreven topic over lonen.³

Een vijfde belangrijke factor, die het succes van demotie zal bepalen, is een verandering doorvoeren in de betekenis van het begrip “oudere werknemer”. De Federale Overheidsdienst van Werkgelegenheid (2004-2005) definieert oudere werknemers als alle mensen die zich bevinden tussen de 45 en de 65 jaar en deel uitmaken van de werkzame beroepsbevolking.

“Maar wat noem je ouder dan, hé? Als we zeggen werkgelegenheidsplan 45-plus, dat is voor mij niet oud hé.”(FG1, TF)

“We moeten nu een cao 104, we moeten een plan maken voor oudere werknemers vanaf 45 jaar, alstublieft (zucht) dan zijn ze nog maar aan de helft van hun carrière... oudere werknemers”(FG 3, RR)

“Ik heb het daar toch moeilijk mee met die term 45-plus. Dat is echt zo van, dat is zo vanaf daar begint de miserie. (lacht) terwijl we nu zelf 45 jaar zijn.” (FG 6, PG)

“Ik denk dat je dat absoluut bij je 45- plussers ook vandaag zeg maar nu al mee moet bezig zijn, die al niet de illusie moet laten koesteren dat het nog wel zijn tijd zal duren. (FG 6, LC)

In de focusgroepen kwam er meerdere malen de opmerking dat het startpunt van 45 jaar in de definitie veel te vroeg is. De meeste bevroegde HR professionals beschouwen 45 jaar als jong in een arbeidsmarkt waar we langer moeten werken. Er zal dus een verandering in de definitie moeten plaatsvinden waarbij het startpunt van 45 jaar verlaat wordt. Een mogelijke oplossing zou kunnen zijn om de beginleeftijd vast te leggen op 55 jaar, zoals het geval blijkt te zijn in Nederland. (Ekamper, 2006; Peeters, et al., 2005; Van Dalen, et al., 2007). Zij maken het volgende onderscheid: Werknemers jonger dan 35 jaar zijn “jongvolwassen”, werknemers

³ Zie 3.1.3 Lonen

tussen de 35 en 55 jaar zijn “volwassen werknemers” en werknemers boven de 55 jaar zijn “oudere werknemers”.

3.1.7 Alternatieven voor demotie

Ten slotte wilden we ook nagaan bij de HR professionals welke andere alternatieven ze naast demotie zagen om oudere werknemers langer aan het werk te kunnen houden.

“Deeltijds werken is daar eigenlijk wat men zoekt” (FG 1, KVO)

“Nee, maar je kan wel in plaats van een pensioen een deeltijdse tewerkstelling bekomen.” (FG 3; RR)

“En ofwel gaat men dus op 60 op brugpensioen en gaat men ergens anders zijn expertise gebruiken. Sommigen komen wij tegen aan de overzijde dus die dan consultant worden en die dus in feite op dat ogenblik aan de kant van de regering zitten als expert.” (FG2, NDB)

“Ik denk dat dat een aanbod moet worden, tussen andere (aanbiedingen).” (FG 5, AP)

“En o.a. thuiswerk gaat meer en meer in komen, er is ook meer en meer openheid bij de werkgever naar dat thuiswerken toe. Dus ik geloof er eerder in dat men naar die soort oplossingen naar toe gaat eerder dan naar demotie, omdat dat toch nog altijd het negatieve is. Vooral dan weer vanuit die talent... alé, talent is schaars.” (FG 7, CDN)

Eerst en vooral geven de HR professionals aan dat andere alternatieven zoals deeltijds werk en thuiswerk momenteel zeer populair zijn. Ze zijn minder stigmatiserend of negatief en zorgen er toch voor dat de werknemer het rustiger aan kan doen. Soms ziet men ook dat oudere werknemers op brugpensioen gaan en vervolgens een nieuwe carrière starten als consultant.

“Awel, nu was ik aan het denken, ik behoor dus tot die oudere werknemers en in eerste instantie zou ik zeggen, nee begot, maar gisteren was er op tv, iemand die ze interviewden, en dat was iemand, ik denk dat die 59 of 60 was, ik weet het al niet meer. En die zei, ik heb mijn werktijd verminderd, of die was op pensioen ondertussen, maar ik doe vrijwilligerswerk. Hij werkte in de Oxfam wereldwinkel en hij zei, eigenlijk vervul ik

een sociale rol want mijn plaats is ingenomen door een jongere. En ik was bij mezelf aan het denken, dat zou toch een mooi systeem zijn, dat we inderdaad als oudere werknemer misschien een stuk van onze tijd kunnen geven aan een sociale opdracht binnen de maatschappij. (...) En dus vind ik, ik zou het dan koppelen aan arbeidsduurvermindering of inzet voor ergens anders of het op een andere manier invullen. Ik zou nu niet blij zijn moest je mij morgen zeggen: Chris, je krijgt 20 % loon minder omdat je te oud geworden zijn, dat zou ik nu ook niet leuk vinden, maar ik denk dat het wat genuanceerder zou kunnen.” (FG 7, CB)

“Ergens zou dat kunnen inspelen op het sociale gevoel van de oudere werknemer, ik vind, ik hoorde daar zeggen dat de helft in Spanje jongeren onder de 25 zitten zonder werk, dus er moet ergens iets gebeuren en we zouden dat wel als dat mooi in een systeem gegoten wordt, maar ja, er zit wel iets in, vind ik.” (FG 7, CB)

“Ja, bijvoorbeeld meer investeren in ergonomie, bijvoorbeeld, waardoor de belasting van het werk kan verlagen. En zo zullen er waarschijnlijk nog wel andere oplossingen zijn.” (FG 7, CDN)

“Nee, als je dat nodig hebt dan is er iets fout, als je het daar via demotie moet doen dan ben je fout, dan zou ik zeggen, dan ben ik fout bezig er zijn andere manieren om die work- life balance en de wisselende behoeften tijdens de carrière ...in evenwicht te houden dan demotie.” (FG 8, PB)

Tot slot geven de HR professionals ook enkele mogelijke alternatieven die in de toekomst kunnen toegepast worden. Arbeidsduurvermindering gekoppeld aan de invulling van een sociale opdracht is zo een voorbeeld. Men wil, met andere woorden, mensen aanmoedigen om aan vrijwilligerswerk te doen. Een andere mogelijkheid om de werkbelasting te verlagen is het investeren in ergonomie.

Om te besluiten, kunnen we dus de volgende punten aanhalen als antwoord op de eerste onderzoeksvraag ‘Hoe zien werkgevers de toepassing van demotie bij oudere werknemers?’. Werkgevers zien dat oudere werknemers vrijwillig vragen om minder te werken aan het einde van hun carrière. Het rustiger aan kunnen doen zal echter vaak betekenen dat de werkgever de werknemer moet verplichten om een stap achteruit te zetten, omdat sommige functies nu eenmaal niet deeltijds kunnen uitgevoerd worden. Daarnaast hopen de werkgevers dat de

vrijwillige vraag naar demotie bij oudere werknemers zal stijgen. Ze vinden dat het een optie moet worden waar ouderen vrijwillig voor kiezen in het kader van langer werken en de vergrijzingproblematiek. Werkgevers kiezen dan weer voor demotie bij oudere werknemers om expertise te kunnen behouden. Ze zullen steeds streven naar een win-win situatie, waardoor er voordelen voor de werknemer, maar ook voor de werkgever gecreëerd worden. In sommige gevallen wanneer de werknemer zijn expertise niet op peil houdt voor het bedrijf, kan het zijn dat de onderneming hem gaat straffen door hem te demoveren. Een laatste reden die aangegeven wordt door werkgevers is het kunnen aantrekken van nieuwe talentvolle werknemers binnen de afdeling of het departement.

Het al dan niet toepassen van demotie gekoppeld aan loonsverlaging is een omstreden thema. Werkgevers zouden het wel willen koppelen aan loonsverlaging maar wettelijk gezien kan loonsverlaging niet eenzijdig doorgevoerd worden. Daarom gaan de meeste werkgevers kiezen voor loonsbevroezing, eventueel wel met een vermindering van de extralegale voordelen.

De toepassing van demotie zal toenemen door de problematiek van de vergrijzing van de bevolking en het opschuiven van de pensioenleeftijd. Momenteel is er bij de meeste ondernemingen geen officieel beleid, maar demotie wordt daarentegen wel al toegepast. Toch zien de HR professionals in dat de uitwerking van een beleid echt wel noodzakelijk is. Daarom starten de bedrijven nu met werkgroepen rond eindloopbaan en duurzaam loopbaanbeleid, waarbij demotie deel uitmaakt van de carrière en vanaf het begin ingepland wordt. Ook is het belangrijk om de gevolgen van demotie op de werknemers te onderkennen, met als voornaamste gevolg dat het demotiverend werkt, zowel bij jongere werknemers als bij oudere werknemers.

Ondanks de erkenning van de positieve effecten van begeleiding bij demotie door werkgevers, schiet deze vaak tekort of is deze onmenselijk. Begeleiding zorgt echter voor een betere verwerking tijdens het rouwproces. Individuele begeleiding is de beste oplossing zodat de begeleiding aangepast kan worden aan de noden van gedemoveerde werknemer, aangezien iedereen anders reageert.

We hebben nog een lange weg te gaan vooraleer demotie een succesverhaal kan worden. Men zal een bedrijfscultuur en een maatschappijvisie moeten creëren waar demotie niet langer een stigma is maar algemeen aanvaard wordt. Dit zou ook een verandering in de houding van de werknemers zelf moeten tot stand brengen, waarbij men afstapt van het stereotype beeld van

een carrière. Vervolgens is ook een verbetering in de communicatie en taalgebruik rond demotie noodzakelijk. Demotie is nu te negatief en het wordt teveel geconnoteerd met afgeven, statusverlies, ✘ Om het taboe van loonsverlaging te doorbreken zal er een aanpassing moeten gebeuren aan het huidige baremieke loonsysteem. Ook zal men de betekenis van “oudere werknemer” moeten aanpassen, daar 45 jaar jong is indien we allemaal veel langer zullen moeten werken.

Tenslotte zijn er ook nog enkele andere alternatieven voor demotie die door de HR professionals worden aangegeven, zoals deeltijdse tewerkstelling, invulling van een sociale opdracht, brugpensioen koppelen aan consultancy en investeren in ergonomie.

3.2 Onderzoeksvraag 2: Denken werkgevers in stereotypen over oudere werknemers?

In het onderdeel '3.1.6 Succesfactoren' hadden we het over de noodzaak om de cultuur en de maatschappelijke visie met betrekking tot demotie aan te passen. Om dit op een gepaste manier te doen, is het belangrijk om de huidige beeldvorming over oudere werknemers bij werkgevers na te gaan. Uit de literatuurstudie blijkt namelijk dat, ook al kloppen de stereotypen niet, werkgevers in realiteit er toch wel door beïnvloed worden. Dus moeten we deze invloed van discriminatie en vooroordelen eerst onderkennen om er vervolgens iets te kunnen aan veranderen (Taylor & Walker, 2003). We zullen dus de vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers na gaan om vervolgens een cultuur te kunnen creëren, waarin hun waarde voor de organisatie erkend wordt. (Maas, 2004).

Uit de literatuur blijkt dat werkgevers zich wel degelijk bewust zijn van de gevolgen van de vergrijzing op de arbeidsmarkt, maar dat betekent niet dat ze dan ook een hogere arbeidsdeelname van de oudere werknemer als een wenselijke oplossing zien. Vaak wordt het nut van oudere werknemers miskend op basis van vooroordelen (Van Dalen, et al., 2007). De term "agisme" bestaat al sinds 1969 en stond toen voornamelijk voor de discriminatie en vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers. Later is men deze term dan gaan gebruiken voor discriminatie en vooroordelen ten opzichte van alle leeftijdsgroepen, zoals eerder beschreven. Agisme kan zowel positief als negatief zijn. In het onderzoek vinden we ook voorbeelden van beide vormen.

3.2.1. Positief agisme

Startend met positief agisme, zien we in de literatuur dat het in de context van oudere werknemers beschreven wordt als het toekennen van voornamelijk positieve eigenschappen aan oudere werknemers. Werkgevers zeggen dat hun oudere werknemers betrouwbaar en meer ervaren zijn, beter dienstverleners en meer beroepseer hebben (Taylor & Walker, 2003). Verder zouden ze ook nauwkeurig en sociaal vaardig zijn (Visser, 2003 #36). Werkgevers beschrijven oudere werknemers ook als doordachter, loyaler, beter in teamwerk en efficiënter (Warr, 1993).

"Ik neem soms bewust oudere mensen aan, 50plussers, niet voor de voordelen die je hebt maar gewoon om een beetje stabiliteit en maturiteit te brengen bij die jonge garde die ..."
(FG 1, KVO)

“Ge moogt niet veralgemenen, maar er is toch wel een verschil in generaties en soms doet dat deugd van dat daar een bezadigde mature vijftiger tussen te zetten.” (FG 1, KVO)

Deze bevindingen uit de literatuur komen in grote mate overeen met de bevindingen uit dit onderzoek. Werkgevers zouden oudere werknemers voornamelijk willen behouden omwille van hun stabiliteit en maturiteit. Ze kunnen rust brengen in een groep met meerdere jongere werknemers, daar ze een grotere levenservaring hebben.

“Totaal anders is dan de generatie die er nu nog is en aan het weggaan is, waar de band met de organisatie en de trouw aan de organisatie dat dat veel belangrijker was dan jonge mensen die daar op een andere manier ook mee omgaan. En waar dat je ook ziet dat jongeren nu, generation Y, denk ik, alles wat met familie en gezin enz. te maken heeft veel belangrijker plaats komt dan werk, waar dat vroeger juist omgekeerd was en ik vind ook dat je dat voelt en ziet.”(FG 1, KDS)

“Natuurlijk hebben we nog nood aan jonge mensen die met allerlei informaticasystemen veel meer mee zijn dan onze oudere werknemers, die zeggen ‘dit systeem bestaat en laat me het doen zoals het nu is’ en dat gaat ook wel maar kan je niets nieuws aan vragen. (...)je hebt een bepaalde verbondenheid met je werkgever als VUB (...)wel die betrokkenheid die wordt ook kleiner. En wat zien we dus eigenlijk in feite dat we vaak als we meer vragen van de mensen dat we dat van oudere werknemers nog gedaan krijgen maar van de jongere niet.” (FG 6, JV)

“Dat is er wel plus dat die mensen van in begin enorm loyaal geweest zijn en dat wordt soms ook miskend. Die loyaleiteit is voor hen heel belangrijk. Die hebben een verbondenheid. (...) Maar dat wordt soms wel eens miskend met die oude getrouwe statutairen die hebben een verbondenheid met dat bedrijf dat was voor heel wat mensen één grote familie en dat heb ik ook altijd gezegd.” (FG 7, CB)

Een tweede positieve eigenschap, die naar voren komt in dit onderzoek, is dat oudere werknemers ook loyaler zijn en verbondenheid met de organisatie belangrijker vinden dan hun jongere collega's. Dit zorgt ervoor dat wanneer er net iets meer gevraagd wordt van de werknemers, de oudere garde eerder bereid zal zijn dit te doen dan de jongere. Omdat familie en gezin belangrijker zijn voor de jongere werknemers gaan ze anders om met werk en wensen zij een betere work- life balance.

“Maar die hebben ongelooflijk veel waarde voor het bedrijf want ze moeten hun kennis kunnen overdragen, maar daarvoor moeten ze wel de kans krijgen hé.” (FG 5, MH)

“Wie is tekort geschoten, dan moet je die vraag stellen want het is niet hét kenmerk van de oudere werknemer. Wat dat wel voor een stuk waar is, ik werk graag in de tuin en je kan een jonge plant veel gemakkelijker leiden dan een oude plant, want die riskeert af te breken, een blauwe of een gele regen, ik weet niet of je dat kent, maar als dat jong is, dan kan je dat zo als een spaghetti ergens tussen draaien (iedereen gniffelt), maar als die 15 jaar oud is en je wil die een beetje naar rechts trekken, dan moet je voorzichtig zijn. En in die zin, oudere werknemers zijn misschien ook wat stugger, misschien, hebben die minder die flexibiliteit maar hun waarde moet je dan uitspelen op een ander, dat is in een voetbalploeg hetzelfde, die combinatie, die ervaring op sommige domeinen kan van enorme waarde zijn binnen een onderneming, als je de mensen en court du route altijd probeert op de juiste manier in te schakelen en in die zin is het misschien wel anders maar hier komt het al zeer negatief over en je moet verstandig, oudere mensen zeer verstandig inzetten in de onderneming.” (FG 8, LK)

“Ze compenseren dat wel door andere dingen.” (FG 5, AP)

“Het zijn niet bij de ouderen dat we demoties gedaan hebben, het zijn bij veertigers en bij de ouderen, 60-plussers hebben we gevraagd van langer te blijven omwille van de specifieke competentie maar met een aangepaste werkdruk, 50 procent werken of 80 procent werken enzovoort. Dus in plaats van ouderen te vragen van op pensioen te gaan of een lagere functie aan te nemen vragen ze juist van langer te blijven, vandaar die uitdrukking.” (FG1, KVO)

“30% zat boven de 45, dus 30% van de aanwervingen was boven de 45. Maar dat heeft heel veel te maken met expertise.” (FG 7, CDN)

Ten derde vinden werkgevers dat oudere werknemers echt een waarde voor het bedrijf hebben, daar ze specifieke competenties of expertise hebben. Het zou dus zonde zijn om die mensen met een specifieke kennis op een andere lagere plaats in te zetten of zelfs in het ergste geval te ontslaan. Op bepaalde vlakken, zoals bijvoorbeeld het meegaan met de technologische vooruitgang, zijn de oudere werknemers inderdaad misschien iets zwakker,

toch kunnen ze deze zwakte voldoende compenseren door sterktes in andere domeinen. Het is dus de kunst van de werkgever om de waarde, die de oudere werknemers hebben voor het bedrijf goed te benutten.

3.2.2 Negatief agisme

Naast positief agisme zien we helaas ook soms negatief agisme optreden. Negatief agisme staat voor het toekennen van negatieve kenmerken aan de oudere werknemers. Voorbeelden hiervan in de literatuur zijn: oudere werknemers zijn moeilijk op te leiden, ze zijn niet in staat om te leren omgaan met nieuwe technologieën en ideeën (Taylor & Walker, 2003). Bovendien zouden ze ook minder productief zijn, niet in staat zijn om zwaardere fysieke arbeid te verrichten, niet bereid zijn om bevelen van een jongere baas op te volgen en aftellen tot hun pensioen (Taylor & Walker, 1998) Ze vertonen ook aversie ten opzichte van verandering en vernieuwing en ze zijn te duur (Schippers, 2001).

“Ik vrees dat het vooral is omdat in ons management de gemiddelde leeftijd ook ongeveer 50 is en dan ziet je dat wel eventjes anders. In een jong, pas opgericht bedrijf waar de oprichters, ook de managers zijn en die zijn 30 à 35, die denken dat iemand van 50 à 55 niets meer kan. Als je zelf 50 à 55 bent daarentegen, dan geloof je ook in uw werknemers nog van die leeftijd. Dat schuift zo mee op toch een beetje.”(FG 2, JS)

“Wij redeneren soms zo stereotiep, zo groepsgewijs dat is allemaal zo.. “(FG 3; RR)

“Ik denk dat dat klopt hoor.”(FG 3, EVDW)

“Met oudere werknemers ook, wij gaan naar puur individueel... “(FG 3, RR)

“Naar pure individualisering, en dat stelt veel eisen aan een heel aantal dingen, maar er is, denk ik, geen alternatief. Als je het niet doet, dan denk ik dat de mensen niet gaan blijven, zeker niet de jongeren.”(FG 3, EVDW)“

In het onderzoek zien we dat die negatieve houding ten opzichte van oudere werknemers voornamelijk afhangt van de structuur van het management. Zo stelden de HR managers vast dat wanneer het management vooral bestaat uit mensen van rond de 50 jaar, hun houding positiever is ten opzichte van oudere werknemers. In jongere managementteams daarentegen leven de negatieve vooroordelen ten opzichte van oudere werknemers wel. Hierbij valt ook op dat er gemakkelijk gegeneraliseerd wordt. Zo vertoont bijvoorbeeld één oudere werknemer

aversie ten opzichte van verandering en dan wordt dit onmiddellijk veralgemeend naar alle oudere werknemers.

“Ook van collega’s, zo van: ik zal dat wel doen want dienen ouden die gaat dat toch niet graag doen, ik denk dan soms ook...” (FG 4, VDV)

“Ja, sommigen denken... HR uiteraard niet, maar vanuit den business zijn er wel hé, de vooroordelen, we moeten wel. alé, ik zie ze wel hé” (FG 7, CT)

Ook vanuit de business zien we het stereotype denken over oudere werknemers vaker voorkomen. Oudere werknemers beheersen volgens hen defacto minder de moderne communicatiemiddelen dan hun jongere collega’s.

Om de tweede onderzoeksvraag ‘Denken werkgevers in stereotypen over oudere werknemers?’ te kunnen beantwoorden moeten we dus een onderscheid maken tussen positieve vooroordelen en negatieve vooroordelen. Zo kunnen we zien dat de HR professionals stabiliteit en maturiteit door een grotere levenservaring, loyaliteit en grotere verbondenheid met de organisatie als positieve eigenschappen zien van oudere werknemers. Tevens zouden ze ook waarde voor het bedrijf hebben omwille van hun expertise en competenties. Daarnaast zien we ook dat er negatieve vooroordelen bestaan ten opzichte van oudere werknemers. Deze zijn echter afhankelijk van de structuur van het managementteam. Er zouden meer vooroordelen zijn over oudere werknemers in de jongere managementteams dan in oudere managementteams. Alsook bestaan er meer negatieve vooroordelen vanuit de business. Deze vooroordelen worden bovendien in stand gehouden door ze te generaliseren in plaats van naar elke oudere werknemer individueel te kijken.

3.3 Onderzoeksvraag 3: Laten werkgevers zich beïnvloeden door hun beeld over oudere werknemers?

In de vorige onderzoeksvraag ‘Denken werkgevers in stereotypen over oudere werknemers?’ hebben we een beeld gekregen van hoe werkgevers denken over oudere werknemers. Vervolgens zullen we aan de hand van deze derde onderzoeksvraag nagaan of de werkgevers zich er ook door laten beïnvloeden.

“Zelfs bij selecties, bij nieuwe werknemers, I don’t care naar leeftijd, is dat iemand die 50-plus is daar ga ik niet van wakker liggen, voor dagfuncties, voor ploegen ga ik zeggen, daar ga ik anders mee om.” (FG 1, TF)

“Dat kan toch niet meer? Ik heb zelf al een 50-plusser aangeworven, ik ben hier zelf aangeworven als ik al 50-plus was, ik heb daar trucken voor gebruikt want anders lukt dat niet (lacht), ik heb zelf ook al mensen aangeworven van boven de 50, dat is niet evident hé” (FG 3, RR)

“Ge hebt ook die mix nodig van mensen en dat is los van leeftijd want dat is meer de mentaliteit tussen de oren, heb je ne stroom nodig van mensen die wel vooruit willen, verandering... ideaal hebt ge gewoon een goede mix.” (FG 1, TF)

“Het is ook niet zo de Facto elke jongere werknemer heel erg beloftevol is of snel kan evolueren en het moet gewoon langs alle kanten... heel uw looncurve moet eigenlijk verhoudingsgewijs, wat het bedrijf kan betalen en wat er eigenlijk geleverd wordt.” (FG 6, LC)

De HR professionals geven in de focusgroepen aan dat leeftijd geen criterium is bij selectie, demotie en achterblijven van kennis. Zo zien we ten eerste dat de meeste HR professionals bij aanwerving niet naar leeftijd kijken. Ze vinden een goede mix tussen jongere en oudere werknemers ideaal. De jongere werknemers zorgen dan voor het nieuwe bloed en de nieuwe ideeën en de oudere werknemers voor de maturiteit en stabiliteit. Een andere reden die aangegeven wordt om niet enkel jongere werknemers aan te nemen is dat jongeren niet de facto beloftevol zijn.

“Nee, ik denk dat leeftijd daar iets mee te maken heeft.” (FG 7, CDN)

“Ik vind dat leeftijd geen criterium is om zo beslissingen te nemen, ik vind dat dan dat gewoon gemakkelijk: we moeten kijken waar iemand het best kan presteren, waar iemand het meest kan bijdragen tot het bedrijf dat vind ik, ik vind dat zo een samenleving is daar één voorbeeld van waar we gaan polariseren, ik houd daar niet van, dat is vreselijk om, ofwel ist zwart, ofwel zijn het gehandicapten, ouderen, het is altijd iemand, het moet altijd gepolariseerd worden, ik vind dat we samen moeten kijken hoe we tot een win- houding komen, ook voor jongere werknemers om op een goede manier ingezet te worden in het bedrijf en ook voor oudere werknemers, is dat dan demotie of iets anders dat kan dan voor iedereen eigenlijk zijn.” (FG 1, KDS)

“Soms wel, soms niet, terug, het is afhankelijk welk type werknemer waar je aan denkt, er zijn genoeg mensen die op 76 nog super, in hun volle glorie zijn en dan zeg ik, waarom niet. Anderzijds zie ik ook werknemers die, omdat ze zelf ook zeggen van... en waarvan ik denk, inderdaad waarom niet wat aftoppen, verminderen en dan zorgen dat je daar ... In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn dat één van de pistes waar ik over nadenk,ik vind het moeilijk” (FG1, TF)

“Wel, ik vind door de discussie te voeren, zijn we gewoon het spel uiteen aan het trekken, we moeten daarmee stoppen om oud en jong en dit en dat. Ons beleid, ik heb een maand geleden voor de ondernemingsraad gezegd, ons beleid naar de werknemers is dat we geen beleid “oudere werknemers” willen, we willen een beleid voor iedereen in de organisatie en dat is even goed voor iemand van 28 als voor iemand van 54, en als iemand van 32 door een scheiding of wat dan ook dat die privé meemaakt, even een dip heeft in zijn carrière dan moeten we dat kunnen opvangen en die moet terug kunnen lanceren en heeft iemand op 56 door een hartinfarct een tijd nodig om te recuperen dan gaan we dat doen, maar dat heeft niets met leeftijd te maken, dat heeft met omstandigheden, met situatie te maken en dus is ons beleid, ouder werknemers, geen beleid ouder werknemers.” (FG 8, PB)

HR professionals vinden verder ook niet dat demotie enkel moet toegepast worden op basis van leeftijd. Met andere woorden ze vinden niet dat enkel de oudere werknemers moeten gedemoveerd worden. Er zijn immers oudere werknemers die nog steeds zeer dynamisch zijn en hun job nog perfect en met veel energie uitvoeren en jongere werknemers die dat niet doen. Het is dus belangrijk om te kijken naar elk individu, los van leeftijd en te bepalen waar

die persoon met zijn kwaliteiten het beste kan functioneren en op welke manier de persoon een toegevoegde waarde kan zijn voor het bedrijf. De meeste bevroegde HR professionals zijn zich bewust van de vergrijzingproblematiek en willen deze ook aanpakken. Ze denken dat er nood is aan een beleid voor iedereen, jong en oud, en niet enkel voor oudere werknemers. Ze vinden immers dat demotie moet ingepland worden vanaf het begin van de carrière en niet enkel op het einde.

In de literatuur, zoals reeds vermeld, vonden we bewijzen dat werkgevers vinden dat oudere werknemers niet altijd open staan voor het volgen van opleidingen.

“Ik denk dat het niet met leeftijd te maken heeft, maar als mensen te lang in dezelfde job zitten dan denk ik dat je ze uit de job moet stampen, als dat demoveren is dan ben ik het hier absoluut mee eens maar dat heeft niets met leeftijd te maken maar met te lang in de functie zitten want dan krijgt je sleet op de duur. Dit geldt natuurlijk soms in extremis bij oudere werknemers. Ik denk dat we als werkgever verplicht zijn om sommige mensen, bepaalde functies, te ontnemen omdat dat u hypothekeert als bedrijf om mensen te laten zitten, zeker als we met z’n allen tot ons 67-70 gaan moeten werken, dat kan ik me niet voorstellen” (FG 8, JC)

“Daar zit een stuk waarheid in hé. Ik zit nu ook weer met iemand die 53-54 jaar is en die kan helemaal niet meer mee met de nieuwe systemen. Terwijl andere collega’s van haar van dezelfde leeftijd, zelfde anciënniteit het wel kunnen. Het heeft ook te maken met een intrinsieke motivatie om zich daarop te gooien.” (FG 6, PG)

“Tenzij je op een studiebureau zit waardoor je altijd permanent nieuwe dingen moet leren. Je krijgt op die studiedienst ook regelmatig jonge gasten naast u waarmee je moet concurreren. De meesten van ons zitten daar toch met een concurrentieniveau van ‘ik wil de betere zijn’. Dus dan blijven ook die wel ... ik zie vandaag zo iemand die 60 is maar die gemakkelijk met die jonge gasten die doctor in de economie zijn, die master in de statistics zijn en die daar gemakkelijk mee concurreren.” (FG 2, NDB)

“Je hebt ook jongere mensen die denken van ‘ik heb een diploma en that’s it, daarvoor moet je me dan maar bewonderen’.” (FG 2, JS)

“Dat klopt, maar dat heeft niets te maken met oudere werknemers, ik zie ook dertigers die niet mee willen of die niet meekunnen, dus ik denk niet dat dat altijd leeftijdsgebonden is.” (FG 4, VDV)

“ja, soms wel en soms niet. Alé, het is niet daarvoor gelinkt aan het woord oudere, maar eerder aan de werknemer...” (FG 7, CT)

Uit ons onderzoek blijkt echter in geen geval dat werkgevers vinden dat oudere werknemers achterblijven in hun kennis. Het zou immers iets van alle leeftijden zijn en niet enkel van de oudere generatie. Zo zijn er ook oudere werknemers met een mentaliteit om in alles de beste te zijn en jongere met een mentaliteit van “Ik heb een diploma en dat is voldoende”. Dus de intrinsieke motivatie is van belang.

“Ik vind dat een gemengde verantwoordelijkheid, ge kunt moeilijk zeggen van oudere werknemers, ze brengen niets meer bij, eigenlijk is de werkgever ook verantwoordelijk dat mensen op peil blijven ik vind dat eigenlijk een gemengde verantwoordelijkheid.” (FG 1, KDS)

“Je bent verantwoordelijk voor uw eigen ontwikkeling maar je moet daarvoor wel een context voor hebben en ondersteund worden.” (FG 1, KDS)

“Wij doen eigenlijk enorme inspanningen om ook de oudere werknemers nog opgeleid te houden. We hebben een mooi opleidingsaanbod voor iedereen, maar het is dan wel de verantwoordelijkheid van de mensen om daar echt op in te gaan (...) Zeker ingenieurs en dergelijke, die moeten bij blijven en dan moeten die mensen die kansen ook wel grijpen die wij hen aanbieden. Dus we verwachten zelfs niet dat ze actief op zoek gaan naar dingen om bij te blijven. Wij bieden ze aan op een zilveren schoteltje als het ware. En dan gaan we ervan uit dat het dan wel hun verantwoordelijkheid is, ofwel uit ons aanbod iets te kiezen en dat effectief ook te doen ofwel met iets anders te komen dat mag natuurlijk ook eh!” (FG 2, JS)

Bovendien spreken HR professionals over gedeelde verantwoordelijkheid in verband met het volgen van opleidingen. De werkgever moet namelijk een context creëren waarin er kansen worden geboden om opleidingen te volgen. En de werknemer moet deze kansen dan ook grijpen en er voor zorgen dat hij/zij zijn waarde en expertise voor het bedrijf op peil houdt.

“Soms wel, soms niet, terug, het is afhankelijk welk type werknemer waar je aan denkt, er zijn genoeg mensen die op 76 nog super, in hun volle glorie zijn en dan zeg ik, waarom niet. Anderzijds zie ik ook werknemers die, omdat ze zelf ook zeggen van... en waarvan ik denk, inderdaad waarom niet wat aftoppen, verminderen en dan zorgen dat je daar ... In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid zijn dat één van de pistes waar ik over nadenk,ik vind het moeilijk” (FG 1, TF)

“Want ik denk dat daar wel iets is dat speelt, ik ben het eens maar ook niet eens, bij sommigen zeg ik, absoluut, bij andere zeg ik van op 76 mogen ze van mij nog voortgaan, het is een beetje afhankelijk type- functie.” (FG 1, TF)

“Uiteraard. Maar ik hoor u dat zeggen over Decathlon, maar ons winkelpersoneel wordt ook absoluut aangeworven op basis van uiterlijk en leeftijd en verschijning hé. Uitstraling, dus in de winkel zul je zeker geen 40-er vinden als verkoper. Dat wel. Maar op het hoofdkantoor ja, daar werken wel 40-ers. Maar uiteraard de gemiddelde leeftijd ligt veel lager dan bijvoorbeeld Delhaize. Daar is daar een constante instroom.” (FG 10, SDC)

Leeftijd beïnvloedt werkgevers dus niet bij selectie of demotie en is volgens hen geen oorzaak bij het achterblijven in kennis. Wel merken de HR professionals dat de invloed van leeftijd afhankelijk is van de functie en van de omgeving. Leeftijd bepaalt dus niet of demotie al dan niet zal toegepast worden, want iedereen is verschillend en men kan niet veralgemenen. Wel kan het zijn dat het type functie bepaalt of de oudere werknemer al dan niet in die functie kan blijven. Zo is voor een verkoper in een winkel de leeftijd en de verschijning belangrijk. Men zal hier eerder kiezen voor een jongere werknemer. Voor een job op het hoofdkantoor heeft leeftijd niet zo een groot belang en kan de werknemer gerust een 40-plusser zijn.

Als we de derde onderzoeksvraag ‘Laten werkgevers zich beïnvloeden door hun beeld over oudere werknemers?’ beantwoorden, valt enerzijds op dat de werkgevers zeggen dat leeftijd geen criterium is bij selectie, demotie en achterblijven in kennis en anderzijds dat de invloed van leeftijd wel functie- en omgevingsafhankelijk is. Een organisatie heeft nood aan een goede mix tussen jongere en oudere werknemers en dus zullen ook oudere werknemers in aanmerking komen bij aanwerving. Verder zien de HR professionals dat ze nooit kunnen veralgemenen, daar oudere werknemers ook nog dynamisch en energiek kunnen zijn en hun job perfect kunnen uitvoeren met heel veel enthousiasme. Achterblijven in kennis is geen

kenmerk van oudere werknemers, er zijn eveneens jongere werknemers die niet investeren in hun kennis en waarde voor het bedrijf. Het is dus belangrijk om enerzijds te gaan kijken naar de individuele intrinsieke motivatie en anderzijds om het investeren in het op peil houden van expertise, waarbij niet alleen de werknemer zelf acties moet ondernemen om zijn expertise op peil te houden, maar ook de werkgever deze kansen moet bieden.

DEEL III: CONCLUSIE EN VERVOLGONDERZOEK

Gebaseerd op alle resultaten van het empirisch onderzoek kunnen we zeggen dat demotie bij oudere werknemers een oplossing kan bieden om deze groep van mensen langer aan het werk te houden. Wel zien we dat het deel moet uitmaken vanaf het begin van de carrière in plaats van enkel op het einde. Verder zullen er ook nog een aantal aanpassingen moeten gebeuren vooraleer we demotie succesvol kunnen gaan toepassen. Om de controversiële sfeer en negatieve connotaties rond demotie te kunnen wegnemen, zal er eerst en vooral een cultuur gecreëerd moeten worden waarin demotie geen stigma of statusverlies meer inhoudt, maar een positief en vanzelfsprekend verhaal is. Daar de houding van de werknemer ten opzichte van demotie moet wijzigen, is het belangrijk dat binnen de maatschappij een aanvaarding van demotie optreedt. Door positiever te communiceren en het taalgebruik aan te passen, zal de negatieve connotatie met “afgeven” en “verlies” kunnen weggenomen worden. Wanneer we demotie in strikte zin met loonsvermindering willen toepassen, zullen we moeten afstappen van het huidige loonsysteem. Met andere woorden, zullen we over moeten gaan naar verloning op basis van competenties en prestaties in plaats van verloning op basis van anciënniteit. Demotie is zeker een oplossing mits enkele fundamentele aanpassingen, maar er zullen nog veelvuldige onderhandelingen met vakbonden en werknemers moeten volgen om het probleem van de vergrijzing van de bevolking en het langer werken van oudere werknemers op te lossen.

Aan de hand van de focusgroepen hebben we zeker en vast een beter beeld gekregen van de visie van HR professionals over het onderwerp ‘demotie bij oudere werknemers’. Op basis van de resultaten van de literatuur en het empirisch onderzoek, zouden we graag ook enkele suggesties doen aan de HR professionals om de toepassing van demotie bij oudere werknemers te kunnen verbeteren. Ten eerste, vinden we het belangrijk om het natuurlijk verouderingsproces te erkennen, zodat oudere werknemers binnen de onderneming beter tot hun recht kunnen komen. De waarde van de oudere werknemer moet erkend worden, net zoals de waarde van de jongere werknemer. Iedereen heeft zijn kwaliteiten en dus niemand mag uitgesloten worden. Momenteel wordt er nog teveel op de negatieve punten van de werknemers gefocust en dat zal moeten veranderen. Er moet dus met andere woorden gekeken worden naar wat de werknemer wel kan en vervolgens waar en in welke functie deze dan het beste past. Ten tweede, zullen de HR professionals ook moeten werken aan de begeleiding van de gedemoveerden. Het belang van individuele begeleiding om een succes te kunnen maken van de demotie mag niet onderschat worden. Mensen reageren allemaal

verschillend en aldus zal het doorlopen van het rouwproces dat gepaard gaat met demotie verschillen van individu tot individu. Ten derde, is het ook belangrijk om met positieve verhalen te werken indien men de negatieve connotatie van demotie weg wil kunnen werken. Getuigenissen van werknemers, die aan het einde van rit, opnieuw tevreden zijn in hun functie na demotie, moeten gebruikt worden als voorbeelden om het positieve van demotie in de verf te kunnen zetten. Door deze positieve verhalen van succesvolle demoties kan men proberen de negatieve houding van de werknemers ten opzichte van demotie weg te nemen. Hoe meer positieve verhalen, hoe gemakkelijker de visie van de maatschappij zal veranderen en hoe groter de kans zal zijn dat er in de nabije toekomst acceptatie van demotie kan optreden.

We willen bij ons onderzoek wel enkele beperkingen aangeven. Een eerste beperking is dat kleine groepen kunnen zorgen voor het voorkomen van sociaal wenselijke antwoorden. Zoals aangegeven in de methodologie, hebben we de 31 HR professionals verdeeld over focusgroepen van 3 à 4 personen. De reden om voor kleine groepen te kiezen, was echter dat ze gemakkelijker te modereren zijn. Dit heeft dus echter tot gevolg dat sociaal wenselijke antwoorden kunnen voorkomen. Sociaal wenselijke antwoorden zijn antwoorden die dichter aansluiten bij de mening van de groep, daar men niet teveel van de groep wil afwijken. Een tweede beperking is dat we bij de samenstelling van de focusgroepen niet voor volledige homogeniteit hebben kunnen zorgen, zoals Barbour(2005) aanraadt, door de drukke agenda's van de HR professionals. Na de data analyse kunnen we zeggen dat de samenstelling van focusgroepen invloed had. Zo stelden we vast dat bij focusgroepen enkel met vrouwen, deze heel rationeel en hard waren in hun denken. Bij de focusgroepen bestaande enkel uit mannen, waren de mannen zeer emotioneel betrokken. Tenslotte bij de focusgroepen die bestonden uit zowel mannen als vrouwen waren de uitspraken veel evenwichtiger. Een derde beperking van het onderzoek is dat de HR professionals vaak vanuit hun eigen persoonlijke mening spraken en niet vanuit de mening van het bedrijf. Dit zou kunnen leiden tot een vertekening van werkelijke toepassing van demotie in organisaties. Daar de vergrijzing van de Belgische bevolking een heel actueel thema is, kan het zijn dat de uitspraken gedaan in de focusgroepen rond beleid en begeleiding, enzovoort verouderd zullen zijn. Zo kan het zijn dat bij de meeste bedrijven momenteel nog geen sprake is van een officieel beleid, maar daar het onderwerp zeer actueel is er binnen enkele maanden toch een beleid opgesteld zal worden. Dit is de vierde beperking. Een laatste beperking van het onderzoek is dat er fouten kunnen sluipen in de interpretatie van de uitspraken die gedaan werden. Als onderzoeker kan het zijn dat je bepaalde zaken anders gaat interpreteren dan dat ze bedoeld waren en dus verkeerde besluiten gaat trekken.

Tot slot, willen we ook nog enkele suggesties voor verder onderzoek doen. Wij hebben ons onderzoek gedaan vanuit het werkgeversstandpunt, het is dus zeker interessant om ook eens naar de visie van de werknemer zelf te gaan kijken. Misschien zou het ook interessant zijn om bij verder onderzoek zowel werkgevers als werknemers bij elkaar te brengen. Bij het onderzoek hebben we de werkgevers gevraagd hoe werknemers demotie aanvoelden of percipieerden, maar het is beter om het de werknemers zelf te kunnen bevragen. Dit kan voor de werkgevers ook interessant zijn, aangezien ze dan echt een beeld hebben van hoe de werknemers het ervaren. Een laatste suggestie voor verder onderzoek, is het bevragen van jongere werknemers, aangezien zij geconfronteerd zullen worden met langer werken en ze ook wel degelijk ander visies hebben op werk dan onze huidige generatie oudere werknemers.

Demotie wordt het topic van de toekomst! We zijn er ons van bewust dat het een harde noot wordt om te kraken, maar tegelijkertijd zijn we er ook van overtuigd dat demotie enerzijds een goede oplossing biedt voor de langere tewerkstelling van onze werknemers en anderzijds aan onze werkgevers de mogelijkheid biedt om werknemers langer in dienst te houden.

Bibliografie

- Arthur, M., Khapova, S.enWilderom, C. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 177-202.
- Bailyn, L.enLynch, J. T. (1982). Engineering as a Life-Long Career: Its Meaning, Its Satisfactions, Its Difficulties: DTIC Document.
- Barbour, R. S. (1998). Mixing qualitative methods: quality assurance or qualitative quagmire? *Qualitative Health Research*, 8(3), 352-361.
- Barbour, R. S. (2003). The newfound credibility of qualitative research? Tales of technical essentialism and co-option. *Qualitative Health Research*, 13(7), 1019-1027.
- Barbour, R. S. (2005). Making sense of focus groups. *Medical education*, 39(7), 742-750.
- Borghans, L., Cörvers, F., Kriechel, B.enMontizaan, R. (2007). *Productiviteit, belonging en arbeidsparticipatie van ouderen*: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht.
- Brüderl, J., Preisendörfer, P.enZiegler, R. (1991). Innerbetriebliche Mobilitätsprozesse. Individuelle und strukturelle Determinanten der Karrieredynamik von Beschäftigten eines bundesdeutschen Großbetriebes. *Zeitschrift für Soziologie, Jg 20*(Heft 5), 369-384.
- Carson, P. P.enCarson, K. D. (2007). Demystifying demotion: A look at the psychological and economic consequences on the demotee. *Business Horizons*, 50(6), 455-466.
- Conen, W., Van Dalen, H., Henkens, K.enSchipper, J. (2011). Europese werkgevers en vergrijzing op de werkvloer. De visie van Nederlandse werkgevers in Europees perspectief. . *Demos, Jaargang 27*(no. 9), 5-7.
- Cremer, R. (1995). Mental belasting en veroudering *Arbeid, levensloop en gezondheid* . Heerlen: Open Universiteit.
- Deschacht, N. (2011). *De determinanten van de promotiekloof en de verticale segregatie van vrouwen en mannen op de Belgische arbeidsmarkt*. Doctoraal scriptie, VUB, Brussel.
- Dohmen, T., Kriechel, B.enPfann, G. (2004). Monkey bars and ladders: The importance of lateral and vertical job mobility in internal labor market careers. *Journal of Population Economics*, 17, 193-228.
- Dresens, C. S. H. H. (1993). Preventief leeftijdsbewust personeelsbeleid: een blinde vlek in de gezondheidszorg. *Gezondheidszorg & Management*, 11, 8-11.
- Dries, N., Pepermans, R.enCarrier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. [Article]. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254-267.

- Dries, N., Pepermans, R. en De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career Is "satisfied" the new "successful"? [Article]. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Ekamper, P. (2006). Werkende ouderen in België en Nederland-de cijfers. *Tijdschrift voor HRM*, 9(1), 6-20.
- Elchardus, M., Cohen, J., Van Thielen, L. en Mesdag, I. (2003). Gedrag en verwachtingen in verband met het einde van de loopbaan (deelrapport 1 tot en met 5) *Vakgroep Sociologie, onderzoeksgroep TOR*. Brussel: VUB.
- Elliott, J., Heesterbeek, S., Lukensmeyer, J. en Slocum, N. (2006). Participatieve methoden. Een gids voor gebruikers: Brussel: Koning Boudewijnstichting. Deze publicatie zou men kunnen aanzien als een praktische gereedschapskoffer voor het opzetten en sturen van participatieve projecten.
- Emans, B. (2011). Commotie over demotie. *Werkgeven nr 1*, 18/19.
- Finkelstein, L. M. en Farrell, S. K. (2007). An expanded view of age bias in the workplace. In K. S. Kenneth G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century* (pp. 73-108). Mahwah, New York: US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- FOD Werkgelegenheid, A. e. S. O. (2004-2005). Antwoord op de stereotypen betreffende de oudere werknemer. In A. e. S. O. Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid (Ed.): Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.
- Gemeenschappen, C. v. d. E. (2004). Mededeling van de Commissie aan de Raad, het Europees Parlement, het Europees Economisch Sociaal Comité en het Comité van de Regio's: Langere deelname aan de latere uittreding uit het arbeidsproces van oudere werknemers. Brussel: Commissie van de Europese Gemeenschappen.
- Glaser, B. en Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. 1967. *Aldin, New York*.
- Goldner, F. H. (1965). Demotion in industrial management. *American Sociological Review*, 30(5), 714-724.
- Gordon, R. A. en Arvey, R. D. (2004). Age bias in laboratory and field settings: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 34, 468-492.
- Groot, W. (1997). Demotie demotiveert. *Economisch statistische berichten*, 82ste jaargang(no. 4126), pp. 820.
- Hall, D. T. en Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 155-176.
- Hall, D. T. en Sabella, L. A. (1985). Downward movement and career development. [Article]. *Organizational Dynamics*, 14(1), 5-23.

- Hedaa, L.enJoynt, P. (1981). Managerial Obsolescence: the forgotten human resources function. *Human Resources Planning*, 720-731.
- Heslin, P. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Hu, F., Hall, A.enHarvey, C. (2000). Promotion or demotion? An empirical Investigation of the determinants of top mutual fund manager change. 25 p. Retrieved from http://www.fugua.duke.edu/~charvey/Research/Working_Papers/W50_Promotion_or_demotion.pdf
- Ilmarinen, J. E. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546-552.
- Isabella, L.enHall, D. T. (1984). DEMOTIONS AND CAREER GROWTH. [Article]. *Training and Development Journal*, 38(4), 62-64.
- Josten, E.enSchalk, R. (2005). Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn. *Gedrag en Organisatie*, 18(1), 21-31.
- Josten, E.enSchalk, R. (2009). Korte en middellange termijn effecten van demotie op werknemers. *Paper ten behoeve van de Nederlandse Arbeidsmarktdag*, 16 p.
- Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E.enJohnson, B. T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues*, 61, 241-266.
- Kohl, J.enStephens, D. (1990). Is demotion a four-letter word? . [Article]. *Business Horizons*, 33(2), 74-76.
- Krijnen-Stelling, M.enSchabracq, M. J. (1996). *Werkend ouder worden: LEMMA*.
- Lima, F.enPereira, P. T. (2001). Careers and wage growth within large firms: IZA Discussion paper series.
- Maas, J. F. J. (2004). LEVENSFASEGERICHT PERSONEELSBELEID.
- Martens, H., Vandenberk, A.enDe Weerd, S. (2004). Werken en 50-plussers: Belevingen en inzetbaarheid.
- More, D. M. (1962). Demotion. *Social Problems*, 9(3), 213-221.
- Morrison-Beedy, D., Côté-Arsenault, D.enFeinstein, N. F. (2001). Maximizing results with focus groups: Moderator and analysis issues. *Applied Nursing Research*, 14(1), 48-53.
- Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. [Article]. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172-191.
- O'Shaughnessy, K. C. (1998). The structure of white-collar compensation and organizational performance. *Industrial Relations*, 53(3), 458-482.

- Peeters, M., Nauta, A., de Jonge, J.enSchalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: de revival van een "oud" thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 297-308.
- Poland, B. D. (1995). Transcription quality as an aspect of rigor in qualitative research. *Qualitative inquiry*, 1(3), 290-310.
- Remery, C., Henkens, K.enSchippers, J. (2001). *Organisaties, veroudering en management. Een onderzoek onder werkgevers*. Den Haag: Nidi.
- Rosenbaum, J. (1979). Tournament mobility: career patterns in a corporation. *Administrative science quarterly*, 24(no. 2), 220-241.
- Sargent, L. D. (2003). Effects of a downward status transition on perceptions of career success, role performance and job identification. [Article]. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 114-120.
- Schabracq, M. J. (Ed.). (1998). *Medewerkers van boven de veertig. De verborgen strategische factor*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie b.v.
- Snel, J.enCremer, R. (1994). *Work and Aging: a European perspective*. London: Taylor & Francis.
- Sprague, R. L. (1984). The High Cost of Personal Transitions. [Article]. *Training and Development Journal*, 38(10), 61-63.
- Taylor, P.enWalker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing and society*, 18(6), 641-658.
- Taylor, P.enWalker, A. (2003). Age discrimination in the labour market and policy responses: the situation in the United Kingdom. *The Geneva papers on risk and insurance*, 28(4), 612-624.
- Van Dalen, H., Henkens, K.enSchippers, J. (2007). Oudere werknemers door de lens van de werkgever (Vol. Rapport no.74, pp. 113). Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Verheyen, T.enVermeir, B. (Eds.). (2011). *Remotie. Een stap terug is een stap vooruit.*: Kluwer.
- Vis, J. (2000). *Verzilvering van de vergrijzing. Wie durft!* Assen: Van Gorcum.
- Visser, P., Henkens, K.enSchippers, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 16(1), 2-22.
- Vogt, D. S., King, D. W.enKing, L. A. (2004). Focus groups in psychological assessment: enhancing content validity by consulting members of the target population. *Psychological assessment*, 16(3), 231.
- Warr, P. (1993). In what circumstances does job performance vary with age? *European Work and Organizational Psychologist*, 3(3), 237-249.

- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. (pp. 392-412). In D. Kahneman, E. Dieneren S. N. (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 593). New York: Sage.
- West, M., Nicholson, N., & Rees, A. (1990). The Outcomes of Downward Managerial Mobility. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(2), 119-134.
- Wilkinson, S. (1999). Focus groups a feminist method. *Psychology of Women Quarterly*, *23*(2), 221-244.
- Yankelovich, D. (1982). *New rules: Searching for self-fulfillment in a world turned upside down*: Bantam Books New York.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewgids

1. Inleiding minuten

duur: 10

Kadering doctoraat, wat is er al gebeurd, wat gebeurt er nu, hoe kaderen focusgroepinterviews hierin, wat gebeurt er met het materiaal?

- Doctoraat in de TEW
- Over demotie: typologie, oorzaken, gevolgen voor wn en wg
- 14 interviews met wns, vrijwillig en gedwongen
- 130 survey resultaten bij HR managers
- Nu 10 focusgroepen met telkens 4 HR managers
- Analyse van SILC data
- Einddatum oktober 2015
- Opname wordt enkel voor doctoraat gebruikt
- Feedbackmoment wordt nog gezocht
- Naast vub, graag boek overe hoe aanpakken, zouden ze akkoord zijn dit ook te gebruiken?

2. Voorstellen minuten

duur: 5

Om het interview makkelijker te kunnen uitschrijven, stellen de deelnemers zichzelf kort voor, zodat diegene die de interviews uitschrijft de stem met de persoon kan linken.

Antwoorden op aantal vragen:

- Wie bent u? (opleiding, bedrijf waar u werkt, wat is uw precieze functie?)
- Wat is uw leeftijd?
- Hoe lang zit u al in een HR-functie (los van het bedrijf)?
- Hoe lang bent u al HR-manager in dit bedrijf?

3. Envelop minuten

duur: 20

Iedere deelnemer krijgt een envelop met papiertjes in waarop telkens een kenmerk van demotie op staat. De opdracht is die kenmerken op een groot blad te plakken die volgens de respondent passen bij demotie met de vraag “welke kenmerken moeten volgens jullie aanwezig zijn om van een demotie te spreken?” Even overlopen:

- Vrijwillig/gedwongen
- Inter/intraorganisatieel
- Een methode om talent te ontwikkelen
- Middel om werknemers ertoe aan te zetten hun expertise en waarde voor eht bedrijf op peil te houden
- Vermindering in loon
- Vermindering in eindejaarspremie

- Verkleinen van het budget voor een bedrijfswagen
- Verminderen van het aantal maaltijdcheques
- Verkleinen van het budget voor een gsm
- Verkleinen van het budget voor een laptop
- Afschaffen van groepsverzekering
- Verkleinen van aandelenopties
- Verkleinen van bedrijfsparticipaties
- Verkleinen van maandelijkse vaste kostenvergoeding
- Verkleinen van bonussen
- Verlagen van functieniveau
- Verlagen van de verantwoordelijkheid mbt het aansturen van mensen
- Verlagen van de verantwoordelijkheid mbt het beheren van middelen
- Verlagen van de verantwoordelijkheid mbt het nemen van beslissingen over het beleid van de organisatie
- Wijzigen van de jobinhoud, naar een job met meer beperkte activiteiten
- Wijzigen van de jobinhoud, naar een volledig nieuwe functie
- Dalen van de werkdruk
- Meer tijd dan vroeger voor hobby's
- Verlagen in functiewaardering
- Verlies van status
- Meer tijd dan vroeger voor het gezin
- Stigmatiseren van de werknemer
- Mislukken als individu
- Vrij te kiezen: misschien vindt u niet wat u zoekt, of heeft u nog een ander idee over demotie, dan kan u dat hier invullen

Daarna wordt er gekeken wie wat gekozen heeft: zijn er verschillen, overeenkomsten, waarom kozen de respondenten deze kenmerken en geen andere, proben?

**4. Stellingen
minuten**

duur: 30

De respondenten krijgen 7 stellingen: eens of oneens, proben? (opstarten ppt)

- Demotie demotiveert
- Oudere werknemers moeten op het einde van hun carrière demoveren met loonsvermindering zodat er plaats en budget vrij komt om beloftevolle jongere werknemers kansen te geven.
- Demotie heeft geen voordelen
- Dat oudere werknemers gedemoveerd worden, is hun eigen schuld, ze moeten hun expertise en waarde voor het bedrijf maar op peil houden
- Demotie en loonsverlaging moeten hand in hand gaan, anders is er geen enkel voordeel voor de werkgever (in het kader van de economische recessie kunnen we niet anders)
- Demotie zal, in het kader van de vergrijzing en de roep naar meer work-life balance, in de toekomst alleen maar toenemen. (is dit dan een antwoord op deze problematieken?)

- Demotie is een tool die we kunnen gebruiken als het ons het beste uitkomt (ingebod in beleid?)

**5. Zin afmaken
minuten**

duur: 10

De respondenten krijgen 3 zinnen voorgelegd die halverwege stoppen, de bedoeling is dat zij de zin afmaken en dat daarover verder wordt gediscussieerd.

- Ik pas demotie niet toe omdat...
- Om succesvol te demoveren, moet ik...
- Om demotie bespreekbaar te maken in mijn organisatie, is het nodig dat...

**6. Lijstjes
minuten**

duur: 2 x 10

- Geef vijf redenen om iemand verantwoord te demoveren
- Geef vijf gevolgen van demotie voor de organisatie

10 minuten om de lijst samen te stellen en daarover te discussiëren.

Als je ze in volgorde van belangrijkheid zou moeten zetten, wat komt er dan eerst? En daarna? Proben. Nog eens 10 minuten om ze in een bepaalde volgorde te zetten en daarover te discussiëren.

**7. Eindvraag
minuten**

duur: 5

Zou u zelf voor demotie kiezen? Waarom wel of waarom niet?

(Vindt u het belangrijk dat u er zelf voor durft te kiezen, kwestie van statement naar werknemers toe?)

Heeft u een beleid rond demotie?

Hoe pakt u de communicatie aan?

Zijn er nog dingen die u graag zou willen toevoegen die niet gezegd zijn?

Dank u voor uw medewerking!

20 minuten reserve

Bijlage 2: Codeboek

Code 1: Vormen

- Vrijwillig
- Gedwongen

Code 2: Motieven

Motieven Werkgever

- Behoud expertise
- Behoud werknemer
- Expertise niet op peil houden
- Einde loopbaan
- Win-win situatie

Motieven Werknemer

- Druk verlagen (Work- life balance)
- Gezondheidszorgen

Code 3: Lonen

- Loonsvermindering = taboe
- Vermindering extralegale voordelen
- Loon koppelen aan performance
- Loon koppelen aan anciënniteit
- Demotie koppelen aan loonsvermindering
- Loonsbevroezing

Code 4 Oorzaken

- Vergrijzing
- Opschuiven pensioenleeftijd
- Vervanging door jongeren = natuurlijk proces
- Meer WL- balance

Code 5: Gevolgen

- Demotivatie

Code 6: Beleid

- Duurzaam loopbaanbeleid
- Verandering in loopbaanplanning
- Uitwerking in werkgroepen
- Alternatieven zoeken om sociale zekerheid te kunnen betalen

Code 7: Begeleiding

- Individuele aanpak

- Weinig voorziene begeleiding
- Onmenselijke aanpak

Code 8: Stereotypering en agisme

- Leeftijd = geen criterium
 - Bij selectie
 - Bij demotie
 - Bij achterblijven met kennis
- Positief agisme
- Invloed leeftijd= functieafhankelijk
- Stereotypering vanuit business
- Afhankelijk van structuur management
- Opleiding = gedeelde verantwoordelijkheid

Code 9: succesfactoren

- Verandering cultuur/maatschappelijke aanvaarding
- Verbetering communicatie en taalgebruik
- Verandering baremiek loonsysteem
- Aanpassing betekenis oudere WN
- Wijziging in houding WN

Code 10: Alternatieven

- Andere alternatieven: deeltijds werken, vervroegd pensioen, thuiswerk
- Invulling sociale opdracht
- Investering in ergonomie