

## **Korte en middellange termijn effecten van demotie op werknemers**

E.J.C. Josten\* & R. Schalk\*\*

\* Sociaal en Cultureel Planbureau

\*\* Universiteit van Tilburg, departement Personeelwetenschappen

Paper ten behoeve van de Nederlandse Arbeidsmarktdag, 14 oktober 2009

### **Abstract**

Demotie, het een stapje terugdoen naar een lagere functie, wordt wel aanbevolen als instrument om de arbeidsdeelname van ouderen te verlengen. Het idee is dat een lagere functie minder belastend kan zijn, waardoor het makkelijker wordt langer door te werken. Als het salaris na een demotie daalt, komen de loonkosten van ouderen bovendien beter overeen met hun, veronderstelde, lagere productiviteit. Dit maakt het voor werkgevers aantrekkelijker om oudere werknemers te behouden.

De vraag is echter wat de gevolgen zijn van demoties voor werknemers. Wat zijn de effecten van een neerwaartse functieverandering op hun gezondheid en tevredenheid? Hier is tot nu toe weinig onderzoek naar gedaan. In deze studie is onderzocht wat de korte en middellange termijn effecten zijn van demoties op gevoelens van uitputting en tevredenheid met de inhoud van het werk. Ook is nagegaan of de gevolgen verschillen voor oudere ( $\geq 45$  jaar) en jongere werknemers ( $< 45$  jaar). Er is gebruik gemaakt van gegevens uit het OSA-aanbodpanel zorg en welzijn. Dit tweejaarlijkse panel startte in 1998 en eindigde in 2005. Er zijn in de gebruikte dataset 45 oudere en 62 jongere respondenten die een demotie hebben meegemaakt én zowel aan een meting voor als na de demotie hebben deelgenomen. Helaas is niet bekend of de demotie vrijwillig of gedwongen was. 46 van deze respondenten (21 oudere en 25 jongere) hebben meegedaan aan nog een golf van het panel, twee jaar na de eerste nameting. De controlegroep bestaat uit de 7727 respondenten die niet van functie zijn veranderd.

De effecten van demoties verschillen nauwelijks tussen oudere en jongere werknemers. Beide groepen zijn vóór de demotie minder tevreden met de inhoud van hun werk dan werknemers die niet van functie zullen veranderen. Ook hebben ze meer last van gevoelens van uitputting. Na de demotie is de ontevredenheid verder toegenomen. De gevoelens van uitputting zijn niet gewijzigd. Oudere werknemers die naar een lagere functie zijn gegaan die tevens lichamelijk minder zwaar is, hebben wel minder last gekregen van gevoelens van uitputting. Desondanks is ook onder hen de ontevredenheid gestegen.

Twee jaar later is de situatie verbeterd, en zijn degenen die een demotie hebben meegemaakt weer net zo tevreden met de inhoud van hun werk als voorheen. De gevoelens van uitputting zijn niet veranderd. De verbetering komt vooral doordat werknemers met een neerwaartse functieverandering vaker dan gemiddeld opnieuw van functie of werkgever zijn veranderd.

Gezien de negatieve effecten op tevredenheid kan betwijfeld worden of demoties een algemeen geschikt middel zijn om de arbeidsdeelname van ouderen te verlengen. In individuele gevallen kan het wel een goede oplossing zijn.

## Inleiding

De ideeën over de wenselijkheid van de arbeidsdeelname van ouderen zijn de afgelopen dertig jaar sterk gewijzigd. Onder ouderen wordt vaak verstaan werknemers van 50 jaar en ouder (bv. Europese Commissie, 2002b) of 55 jaar en ouder (bv. Europese Commissie, 2004). In de jaren tachtig werd vervroegde uittreding gestimuleerd. De werkloosheid was destijds hoog: het werkloosheidspercentage lag een groot deel van dit decennium op 8% tot 10% (CBS, 2009a). Onder jongeren was de werkloosheid nog hoger. Beleidsmakers hoopten dat door het vertrek van ouderen meer arbeidsplaatsen beschikbaar zouden komen voor jongeren. De arbeidsdeelname van oudere mannen daalde in deze periode sterk (CBS, 2009b).

In de jaren negentig veranderde het beleid; de overheid begon de arbeidsdeelname van ouderen juist te bevorderen. De reden hiervoor is dat door de vergrijzing en ontgroening van de bevolking het aantal gepensioneerden de komende decennia zal stijgen en het aantal werkenden tussen ongeveer 2017 en 2034 zal dalen (Euwals & Van Vuuren, 2005). Hierdoor zullen de uitgaven aan AOW en gezondheidszorg sterker toenemen dan de belastingopbrengsten (Van Ewijk et al., 2006). In andere Europese landen geldt hetzelfde. De EU-lidstaten hebben daarom afgesproken dat de gemiddelde leeftijd waarop mensen met pensioen gaan met ongeveer vijf jaar moet stijgen (Barcelona doelstelling: Europese Commissie, 2002a). Dit moet de toekomstige overheidsuitgaven en -inkomsten beter in balans brengen.

De arbeidsdeelname van 50-plussers stijgt in Nederland inmiddels sinds het einde van de jaren negentig, maar ligt nog wel duidelijk onder die van 25- tot 50-jarigen (CBS, 2009c). Eén van de redenen hiervoor zou zijn dat de loonkosten van ouderen relatief hoog zijn ten opzichte van hun productiviteit (bv. Centrale Economische Commissie, 2006). Demotie, oftewel een stapje terug doen naar een lagere functie, wordt daar wel als oplossing voor genoemd (bv. VNO-NCW et al., 2006). Als het salaris na een demotie daalt, komen de loonkosten van ouderen beter overeen met hun, veronderstelde, lagere productiviteit. Dit kan het voor werkgevers aantrekkelijker maken om oudere werknemers te behouden (Jacobs, 2007). Bovendien zou het makkelijker zijn voor ouderen om langer door te werken als zij tegen het einde van hun loopbaan naar een lagere, minder belastende functie kunnen gaan (zie bijvoorbeeld Boerlijst et al., 1993; CNV, 2006; Kerkhoff, 1993; Ministerie van SZW, 1997, 2004; Schippers, 1998; Thijssen, 1996).

Demoties worden in Nederland tot nu toe weinig toegepast in het kader van ouderenbeleid: 5% van de werkgevers zegt dit te gebruiken (Borghouts-van de Pas et al., 2009). Toch zijn neerwaartse functieveranderingen niet zo zeldzaam. Een onderzoek uit 1993 onder een steekproef van 4726 werknemers tussen de 43 en 65 jaar (De Groot & Maassen van den Brink, 1998) leverde een demotiepercentage op van 4%. Dit is het percentage werknemers dat aangaf bij hun huidige werkgever van functie te zijn veranderd én er bij de laatste functieverandering in niveau op achteruit te zijn gegaan. Volgens recentere gegevens, afkomstig uit het OSA-aanbodpanel voor de totale economie (3498 werknemers) heeft 0,5% tot 1,5% van de 45-plussers tussen 2004 en 2006 een lagere functie gekregen bij de eigen werkgever (Bekker et al., 2008). De schattingen vallen hoger uit als naar alle functieveranderingen wordt gekeken, in plaats van alleen de laatste, en als het

accepteren van een lagere functie bij een andere werkgever ook meetelt: in een onderzoek van Von Bergh (1997) onder 208 werknemers van 55 jaar of ouder gaf 14% aan tussen het 45ste en 55ste levensjaar een functieverlaging te hebben meegemaakt. In ongeveer 60% van de gevallen ging het om een verandering bij de werkgever waar men al werkte. De overige 40% had een lagere functie bij een andere werkgever aanvaard.

Wat zijn nu eigenlijk de meest voorkomende redenen voor een demotie? In het onderzoek van Groot en Maassen van den Brink (1998) waren dit gezondheidsproblemen (31% van alle werknemers met een demotie), gevolgd door dreigend ontslag als gevolg van een reorganisatie (23% van alle werknemers met een demotie). Het is echter niet bekend of gezondheidsproblemen en gevoelens van uitputting vervolgens verminderen na een demotie. Is het grootste voordeel van demoties dat deze een gunstige invloed hebben op de gezondheid (Joynt, 1982)? Als dat het geval is, kan een demotie het inderdaad makkelijker maken voor werknemers om langer door te werken. En wat zijn de gevolgen voor tevredenheid? Als de tevredenheid daalt door een neerwaartse functieverandering, stijgt de kans op langer doorwerken waarschijnlijk juist niet.

Over de effecten van demoties is echter weinig bekend. In 1985 werd al geconstateerd dat hier weinig onderzoek naar is gedaan (Hall & Isabella, 1985). Sindsdien is daar niet veel in veranderd; voor zover ons bekend zijn er vier studies op dit terrein verricht. In deze onderzoeken moesten de respondenten zelf aangegeven of ze wel of niet een neerwaartse functieverandering hadden meegemaakt. Het oordeel van de respondenten bepaalt dus of een functieverandering wel of niet als een demotie moet worden beschouwd, net als bij de drie bovengenoemde studies met cijfers over het percentage demoties. De vier studies waren alle cross-sectioneel van aard. Twee van de vier onderzochten de effecten op oudere werknemers. Een Amerikaans onderzoek onder 659 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 53 jaar (O'Campo et al., 2004) liet zien dat vrouwen die in de afgelopen 13 jaar een demotie hadden meegemaakt meer last hadden van gevoelens van uitputting dan vrouwen die niet naar een lagere functie waren gegaan. Het is echter niet bekend hoe deze vrouwen zich voelden voor de demotie. We weten daarom niet of het hogere niveau van uitputting het gevolg is of juist de oorzaak van de demotie. In het eerder genoemde onderzoek van Groot en Maassen van den Brink (1998) onder werknemers van 43 jaar of ouder werden de effecten op tevredenheid onderzocht. Hieruit bleek dat werknemers wier recentste functieverandering een neerwaartse richting had gehad gemiddeld genomen tevredener waren met hun salaris dan andere werknemers. Waarschijnlijk komt dit doordat de meesten (63%) hetzelfde bleven verdienen ondanks de achteruitgang in functieniveau. Na een demotie waren werknemers echter gemiddeld duidelijk minder tevreden met de baan in het algemeen dan andere werknemers (Groot & Maassen van den Brink, 1998, p. 26). Ook waren zij minder tevreden met de inhoud van het werk, de werkbelasting en de werkomstandigheden. De conclusie van de onderzoekers is daarom dat demotie demotiveert (Groot, 1997).

In de twee andere studies werden de gevolgen van demoties onderzocht voor ouderen en jongeren samen. Deze onderzoeken vonden eveneens dat de tevredenheid lager is na een demotie. De effecten op gezondheid werden niet bekeken. Een studie onder 83 Australische verpleegkundigen toonde aan dat verpleegkundigen die een neerwaartse functieverandering

hadden meegemaakt negatiever waren over de kwaliteit van de zorg en zich minder met hun baan identificeerden dan verpleegkundigen zonder zo'n ervaring (Sargent, 2003). Een onderzoek in het Verenigd Koninkrijk (West et al., 1990) wees uit dat managers en professionals die in de afgelopen twee jaar naar een lagere functie waren gegaan daarna minder mogelijkheden voor groei ondervonden op het werk dan andere groepen werknemers. Ze waren niet positiever of negatiever dan anderen over hun beloning. De gevolgen verschilden niet tussen oudere ( $\geq 50$  jaar) en jongere werknemers ( $< 50$  jaar).

Uit eerdere onderzoeken blijkt dus dat demoties de baantevredenheid van werknemers verminderen. De gevolgen voor gezondheid of gevoelens van uitputting zijn onduidelijk.

Op grond van psychologische en sociologische theorieën over arbeid en gezondheid kunnen verschillende, deels tegengestelde, voorspellingen worden gedaan over de gezondheidseffecten van demoties. Het model belasting-belastbaarheid (Van Dijk et al., 1990) stelt dat werknemers gezondheidsklachten en gevoelens van uitputting zullen ondervinden als de eisen die het werk stelt hun belastbaarheid overtreffen. Bij een demotie gaat het vaak om een verandering naar een minder zware functie. Op grond van het model belasting-belastbaarheid kan daarom verwacht worden dat een demotie in principe kan leiden tot een vermindering van gezondheidsklachten en gevoelens van uitputting.

Het effort-reward imbalance model (Siegrist, 1996; De Jonge et al., 2000) voorspelt precies het tegengestelde. Volgens dit model zullen werknemers emotionele uitputting ervaren als er niet voldoende beloning staat tegenover de inspanningen die zij in hun werk leveren. Beloning wordt in dit model gedefinieerd als geld, waardering en zeggenschap over status. Siegrist (1996, p. 30) merkt op dat neerwaartse mobiliteit één van de voorbeelden is van verminderde zeggenschap over status, en dus van een lagere beloning. Daarom mag verwacht worden dat demoties negatieve gevolgen zullen hebben voor de gezondheid van werknemers, net als andere situaties waarin de beloning te laag is gegeven de verrichte inspanningen. Hoewel Siegrist hier niets over zegt, mag, gezien de nadruk die hij legt op *zeggenschap* over status, er van worden uitgegaan dat deze negatieve effecten zich alleen zullen voordoen in het geval van gedwongen neerwaartse mobiliteit.

Volgens de theorie van het psychologisch contract (Schalk & Rousseau, 2001) zullen de gevolgen van een demotie voor gezondheid en gevoelens van uitputting afhangen van hoe een werknemer het verlies aan status ervaart. De theorie van het psychologisch contract stelt dat werknemers een schending van het psychologisch contract met hun werkgever zullen ondervinden als deze de formele en informele contractvoorwaarden niet nakomt. Als het verlies in status en andere veranderingen in positie die samenhangen met een demotie worden gezien als het niet nakomen van beloften door de werkgever kan een demotie dus leiden tot een schending van het psychologisch contract. Dit zal vooral het geval zijn als de demotie niet vrijwillig maar gedwongen was. Als een demotie door werknemers wordt gezien als een schending van hun psychologisch contract zal hun tevredenheid negatief worden beïnvloed, en indien de schending lang aanhoudt, ook hun gezondheid. Schalk en Roe (2007) geven aan dat psychologische contracten kunnen worden herzien. Na een periode waarin een geschonden psychologisch contract uit balans is geraakt kan een hernieuwd psychologisch contract tot stand komen. Als werknemers na een demotie in dezelfde

functie aan het werk blijven, zullen de eventuele negatieve effecten die op de korte termijn zijn opgetreden daarom waarschijnlijk afzwakken op middellange termijn. Net als bij andere ingrijpende ervaringen op het terrein van werk, bijvoorbeeld werkloosheid (zie bv. Hoff & Jehoel-Gijsbers, 1998), mag verwacht worden dat de eventuele negatieve effecten na verloop van tijd verminderen.

#### *Het doel van het onderzoek*

Dit onderzoek richt zich op de vraag wat de korte en middellange termijn effecten zijn van demoties op werknemers. Korte termijn effecten zijn hier gedefinieerd als de effecten die binnen twee jaar na de functieverandering optreden. Middellange termijn effecten zijn de effecten twee tot vier jaar later.

Er is onderzocht wat de gevolgen zijn voor gevoelens van uitputting en tevredenheid met de inhoud van het werk. Ook is in kaart gebracht of een demotie gunstiger gevolgen heeft als de nieuwe functie lichamelijk minder zwaar is. Het is helaas niet mogelijk om na te gaan of de effecten positiever zijn als de demotie vrijwillig was. We vergelijken de effecten op oudere en jongere werknemers. Dit geeft inzicht in de vraag of een demotie aanvaardbaarder is tegen het einde van de loopbaan. Onder oudere werknemers wordt hier verstaan werknemers die ten minste 45 jaar waren ten tijde van de neerwaartse functieverandering. De reden voor deze ondergrens is dat de gebruikelijke pensioenleeftijd in de hier onderzochte groep 60 jaar was ten tijde van het onderzoek. Vijfenvestig plussers bevinden zich in zo'n geval over de helft van hun loopbaan.

De gevolgen van opwaartse en horizontale functieveranderingen worden eveneens onderzocht om een volledig beeld te krijgen van de effecten van functieveranderingen op werknemers. Het onderzoek was exploratief van aard, vanwege de beperkte kennis van de effecten van demoties. Onze onderzoeksvragen waren:

1. Wat zijn de gevolgen van een neerwaartse functieverandering voor gevoelens van uitputting?
2. Wat zijn de gevolgen van een neerwaartse functieverandering voor de tevredenheid met de inhoud van het werk?
3. Zijn de effecten van demoties positiever (of minder negatief) als de nieuwe functie lichamelijk minder zwaar is?
4. Verschillen de effecten van demoties tussen oudere en jongere werknemers?
5. Zwakken de eventuele negatieve gevolgen van demoties na verloop van tijd af?

Gezien de resultaten van eerdere onderzoeken verwachten we dat een demotie de tevredenheid met de inhoud van het werk vermindert. Op grond van het model belasting-belastbaarheid gaan we er van uit dat de gevolgen gunstiger zijn als de lagere functie lichamelijk minder zwaar is. Verder verwachten we dat de eventuele negatieve effecten die op de korte termijn optreden op de middellange termijn zullen verminderen.

## **Methode**

### *De opzet van het onderzoek*

In het onderzoek is gebruik gemaakt van gegevens uit de vier golven van het OSA-aanbodpanel zorg en welzijn. Het OSA-panel voor de totale economie is niet bruikbaar voor onze doeleinden, omdat dit panel veel minder werkende respondenten bevat, en dus ook veel minder neerwaartse functieveranderingen. Het OSA-aanbodpanel zorg en welzijn was een tweejaarlijks vragenlijstonderzoek dat werd gehouden onder een panel van werknemers uit zorg en welzijn. Het voorzag beleidsmakers van informatie over de ontwikkeling van de werksituatie in zorg en welzijn. De eerste golf van het panel is gehouden in oktober/november 1998, de tweede in november 2000, de derde in januari/februari 2003 en de vierde en laatste golf in januari/februari 2005. Het panel werd iedere golf aangevuld met nieuwe respondenten, zodat werknemers die recent in de sector zorg en welzijn zijn gaan werken ook vertegenwoordigd zijn in het panel. De deelnemers aan het panel werkten als verpleegkundige (2005: 19%), verzorgende (2005: 23%), assistent (2005: 9%) ofagogisch werkende (2005: 30%), of hadden voorheen een dergelijk beroep en bekleedden inmiddels een andere functie in zorg of welzijn (2005: 19%). Meer informatie over dit panel is te vinden in Bekker et al. (2004).

De deelnemers aan het panel werd onder meer gevraagd of zij wel eens van functie waren veranderd bij de huidige werkgever, in welke maand en welk jaar de recentste functieverandering had plaatsgevonden en wat de richting was geweest (functie op een hoger, hetzelfde of lager niveau). Aan de hand van deze vraag kan worden vastgesteld of iemand een andere functie heeft gekregen tussen twee opeenvolgende golven van het panel. Voor het beantwoorden van onze onderzoeksvragen zijn de gegevens gebruikt van respondenten die minimaal twee achtereenvolgende keren aan het OSA-aanbodpanel hebben deelgenomen. Hierdoor is het mogelijk de tevredenheid en gevoelens van uitputting kort voor en na een verandering van functie te vergelijken.

De gegevens uit het OSA-aanbodpanel zorg en welzijn zijn omgezet naar een person-period file. De analyse-eenheid zijn dan episodes in plaats van respondenten. De episodes bestaan uit twee opeenvolgende afnamen van de vragenlijst en de twee jaren daar tussenin. Dit maakt het mogelijk de korte termijn effecten te onderzoeken: de tijdsperiode tussen voor- en eerste meting bedraagt ongeveer twee jaar. Voor het in kaart brengen van de middellange termijn effecten zijn gegevens toegevoegd uit de volgende afname van de vragenlijst toegevoegd, twee jaar na de eerste meting. Door uitval van respondenten is dit slechts voor een beperkt deel van de episodes mogelijk. Respondenten die twee keer aan het OSA-aanbodpanel zorg en welzijn hebben deelgenomen leveren alleen een korte termijn episode aan. Respondenten die drie of vier keer hebben meegedaan leveren twee, respectievelijk drie korte termijn episodes aan en één, respectievelijk twee middellange termijn episodes. Geselecteerd zijn episodes met een opwaartse, horizontale of neerwaartse functieverandering bij dezelfde werkgever en episodes zonder verandering van baan of functie. Deze laatste dienen als vergelijkingsgroep voor de drie typen functieveranderingen (opwaarts, horizontaal, neerwaarts). Episodes met een overgang naar een andere werkgever zijn

niet meegenomen, omdat de dataset geen informatie bevat over de richting van dit type verandering.

De vragenlijst van het OSA-aanbodpanel zorg en welzijn bevat helaas geen vragen over de reden voor de functieverandering. Het is daardoor niet bekend of gezondheidsproblemen, net als in het onderzoek van Groot en Maassen van den Brink (1998), de meest voorkomende reden waren voor de demoties. Het is ook niet bekend of de functieveranderingen vrijwillig waren of niet.

### *De episodes*

Er zijn in totaal 9083 episodes in ons databestand die voldoen aan onze selectiecriteria. Neerwaartse functieveranderingen komen in 107 episodes voor: 45 daarvan betreffen oudere en 62 jongere werknemers (zie tabel 1). Er zijn 3172 episodes met gegevens uit een tweede, latere nameting. In 46 van deze episodes is er een neerwaartse functieverandering geweest. Eenentwintig hiervan zijn afkomstig van oudere en 25 van jongere respondenten. De oudere respondenten waren gemiddeld 50 jaar bij de start van de episode. De jongere respondenten waren gemiddeld 35 jaar.

Tabel 1 Aantal episodes per type functieverandering en kenmerken van de respondenten die deze veranderingen hebben meegemaakt

	Aantal episodes	Aantal respondenten	Aantal episodes met tweede nameting	Percentage vrouwen	Gemiddelde leeftijd bij begin episode	Gemiddelde diensttijd bij de huidige werkgever bij begin episode
<b>Ouderen (≥45 jaar)</b>						
Geen verandering van functie	3049	2197	1047	79	51	12
Opwaartse verandering	185	180	59	79	49	9
Horizontale verandering	175	168	78	77	50	12
Neerwaartse verandering	45	43	21	60	50	15
Totaal	3454	2393	1205	79	51	12
<b>Jongeren (&lt;45 jaar)</b>						
Geen verandering van functie	4678	3621	1635	86	35	7
Opwaartse verandering	507	486	167	80	35	6
Horizontale verandering	382	370	140	84	35	7
Neerwaartse verandering	62	60	25	77	35	8
Totaal	5629	4167	1967	85	35	7

Noot: Sommige respondenten hebben meer dan één type episode aangeleverd. Daarom is de som van het aantal respondenten per episode hoger dan het totale aantal respondenten.

Bron: OSA-aanbodpanel zorg en welzijn '98-'05

Het demotiepercentage onder ouderen en jongeren lag in onze onderzoeksgroep op 1%. Dit is het percentage respondenten dat de afgelopen twee jaar naar een lagere functie was gegaan bij hun huidige werkgever. Dit is een lager percentage dan de 4% uit het onderzoek van Groot en Maassen van den Brink (1998), maar vergelijkbaar met dat uit het OSA-aanbodpanel voor de totale economie. Groot en Maassen van de Brink tellen echter ook functieveranderingen mee die langer dan twee jaar terug hebben plaatsgevonden, zolang de respondent daarna maar niet opnieuw van functie is veranderd.

De respondenten moesten zelf aangeven wat de richting van hun functieverandering was. Dit oordeel wordt ondersteund door een meer objectief gegeven: 41% van de oudere respondenten die een demotie hebben meegemaakt had een leidinggevende functie voorafgaand aan de demotie. Kort na de demotie bedroeg het percentage leidinggevendenden nog maar 11% (zie tabel 2). Bij de jongere respondenten is een vergelijkbaar beeld te zien.

Werknemers die een demotie hebben meegemaakt hadden voorafgaand aan de demotie vaker een leidinggevende positie dan gemiddeld. Waarschijnlijk is er meer ruimte voor een neerwaartse verandering als men zich hoger in de hiërarchie bevindt. Verder ligt het percentage mannen en het aantal dienstjaren bij de huidige werkgever onder de oudere respondenten met een demotie hoger dan gemiddeld.

Tabel 2 Baankenmerken kort voor en na de verandering van functie

	Percentage met leidinggevende functie		Percentage met lichamelijk zwaar werk		Uurloon (in euro's)	
	Begin episode	Eind episode	Begin episode	Eind episode	Begin episode	Eind episode
<b>Ouderen (≥ 45 jaar)</b>						
Geen verandering van functie	20	24	34	37	15	17
Opwaartse verandering	32	60	32	22	15	17
Horizontale verandering	31	22	27	18	15	17
Neerwaartse verandering	41	11	39	16	17	17
Totaal	22	26	34	35	15	17
<b>Jongeren (45 jaar)</b>						
Geen verandering van functie	13	17	42	45	14	16
Opwaartse verandering	27	55	38	31	14	16
Horizontale verandering	17	19	34	31	14	16
Neerwaartse verandering	37	10	41	44	13	15
Totaal	15	21	41	43	14	16

Bron: OSA aanbodpanel zorg en welzijn '98-'05

### *De vragenlijst*

De effectmaten 'gevoelens van uitputting' en 'tevredenheid met de inhoud van het werk' zijn als volgt gemeten:

- Gevoelens van uitputting zijn gemeten door twee vragen uit de subschaal (emotionele) uitputting van de UBOS (Schaufeli & Van Dierendonck, 2000): 'Ik voel me vermoeid als ik opsta en er weer een werkdag voor me ligt' en 'Ik voel me "opgebrand" door mijn werk'. In afwijking van de UBOS zijn er vijf antwoordcategorieën gebruikt in plaats van zeven. Cronbach's alpha lag tussen .70 (enquête 2003 en 2005), .74 (enquête 1998) en .76 (enquête 2000).
- De tevredenheid met de inhoud van het werk is gemeten door drie vragen: 'Ik heb inhoudelijk leuk werk', 'Ik vind mijn werk eentonig' en 'Het werk dat ik doe is erg zinvol voor me'. Cronbach's alpha lag tussen .66 (enquête 2003), .69 (enquête 2005), .71 (enquête 1998) en .72 (enquête 2000).



### *Analyses*

Om onze onderzoeksvragen te beantwoorden zijn episodes met een neerwaartse functieverandering vergeleken met episodes zonder functieverandering. Om vast te stellen of er verschillen waren *voorafgaand* aan de verandering, zijn de scores aan het *begin* van de episodes vergeleken (voormeting). De *korte termijn gevolgen* van de functieveranderingen zijn door middel van twee toetsen onderzocht. Er is eerst getoetst of het verschil tussen de scores aan het eind en begin van de episodes verschilt tussen werknemers met en zonder demotie. Dit is een zogenaamde 'difference in difference'-test. Vervolgens is getoetst of de scores *voorafgaand* aan de demotie significant verschillen van die erna. De *middellange termijn gevolgen* zijn door middel van twee vergelijkbare toetsen onderzocht. Hier zijn echter de scores op de tweede en eerste nameting vergeleken.

Dertig procent van de respondenten in onze dataset heeft meerdere episodes aangeleverd. Als hier geen rekening mee wordt gehouden wordt de standaardfout onderschat en het significantieniveau dus overschat. Er zijn daarom robuuste schattingen uitgevoerd die de standaardfout corrigeren voor de afhankelijkheid van de waarnemingen. Er zijn drie controlevariabelen opgenomen in de analyses: geslacht, wel/niet hebben van een leidinggevende functie en aantal dienstjaren bij de huidige werkgever. Deze zijn opgenomen omdat respondenten met en zonder neerwaartse functieverandering op deze aspecten van elkaar verschillen.

### **Resultaten**

#### *Korte termijn effecten*

Tabel 3 en 4 laten zien wat de korte termijn effecten zijn van neerwaartse functieveranderingen. De tabellen tonen ook de gevolgen van de andere typen veranderingen. Tabel 3 geeft de gemiddelde scores op de effectmaten voor en na de functieveranderingen. Tabel 4 laat zien of er significante verschillen zijn tussen de respondenten met een neerwaartse, respectievelijk opwaartse of horizontale functieverandering en de vergelijkingsgroep van respondenten die niet van functie zijn veranderd.

Oudere en jongere werknemers die een functie op een lager niveau hebben gekregen, hadden in de periode daaraan *voorafgaand* significant meer last van gevoelens van uitputting dan werknemers die niet van functie zijn veranderd. Ze waren ook significant minder tevreden met de inhoud van hun werk.

De hoger dan gemiddelde gevoelens van uitputting kunnen er op wijzen dat een deel van de respondenten naar een lagere functie is gegaan vanwege gezondheidsproblemen. Het verhoogde niveau van uitputting kan echter ook zijn veroorzaakt door moeilijkheden tussen werkgever en werknemer in de periode *voorafgaand* aan de demotie; moeilijkheden die uiteindelijk tot de demotie hebben geleid. Het feit dat de respondenten zich minder gewaardeerd voelen door hun leidinggevende *voorafgaand* aan hun demotie dan respondenten zonder functieverandering biedt enige ondersteuning aan deze verklaring (gewaardeerd voelen door de leidinggevende is gemeten op een 5-puntsschaal met 1=niet erg gewaardeerd, 5=erg gewaardeerd, M(respondenten met

demotie)=3.5, M(respondenten zonder functieverandering)=4.0,  $t=3.04$ ,  $p<0.01$ ). Dit betekent overigens niet dat de eerste verklaring niet deels op kan gaan.

Tabel 3 Gevoelens van uitputting en tevredenheid met de inhoud van het werk kort voor en na de verschillende typen functieveranderingen (1=laag, 5=hoog)

	Voormeting		1 <sup>e</sup> nameting		Verschil tussen 1 <sup>e</sup> nameting en voormeting		N
	Gemiddelde	SD	Gemiddelde	SD	Gemiddelde	SD	
<i>Gevoelens van uitputting</i>							
Ouderen (≥45 jaar)							
Geen verandering van functie	2.0	1.0	2.1	0.9	0.1**	0.9	2777
Opwaartse verandering	2.2	1.0	2.1	0.9	0.0	1.0	169
Horizontale verandering	2.3	1.1	2.1	1.0	-0.2#	1.2	162
Neerwaartse verandering	2.5	1.2	2.3	1.0	-0.2	1.4	44
Jongeren (<45 jaar)							
Geen verandering van functie	2.0	0.9	2.1	0.9	0.1**	0.9	4425
Opwaartse verandering	2.0	0.9	2.1	0.9	0.1*	0.9	497
Horizontale verandering	2.2	1.0	2.2	0.9	0.0	1.0	361
Neerwaartse verandering	2.6	1.1	2.6	1.1	0.0	1.3	57
<i>Tevredenheid met de inhoud van het werk</i>							
Ouderen (≥45 jaar)							
Geen verandering van functie	4.4	0.6	4.4	0.6	-0.1**	0.6	2792
Opwaartse verandering	4.4	0.6	4.4	0.6	0.1	0.7	167
Horizontale verandering	4.3	0.7	4.3	0.7	0.0	0.7	161
Neerwaartse verandering	4.0	0.7	3.6	1.0	-0.4**	1.0	43
Jongeren (<45 jaar)							
Geen verandering van functie	4.4	0.6	4.3	0.6	-0.1**	0.6	4426
Opwaartse verandering	4.3	0.6	4.4	0.6	0.1**	0.7	486
Horizontale verandering	4.2	0.7	4.2	0.7	0.0	0.7	370
Neerwaartse verandering	4.0	0.7	3.7	1.0	-0.4**	0.9	60

Noot: getoetst is of de verschillen significant van nul verschillen. De toets is uitgevoerd met behulp van robuuste regressie analyses waarin de standaardfouten zijn gecorrigeerd voor de afhankelijkheid van de waarnemingen.

#  $p<0.10$ ; \*  $p<0.05$ ; \*\*  $p<0.01$

Bron: OSA-aanbodpanel zorg en welzijn '98-'05

Een kwart van de oudere respondenten die een demotie hebben meegemaakt is naar een functie gegaan die lichamelijk minder zwaar is. In de jongere leeftijdsgroep bleef het percentage met lichamelijk zwaar werk vrijwel gelijk (zie tabel 2). Na de neerwaartse functieverandering hadden de jongere respondenten nog net zoveel last van gevoelens van uitputting als ervoor. In de oudere leeftijdsgroep was er een niet-significante afname in de gevoelens van uitputting. Zowel ouderen als jongeren waren na de demotie nog minder tevreden met de inhoud van hun werk. Een demotie heeft dus gemiddeld genomen geen positieve effecten, en lijkt niet acceptabeler te zijn voor ouderen dan voor jongeren.

In de oudere leeftijdsgroep waren de effecten van een demotie gunstiger als de nieuwe positie lichamelijk minder zwaar was: er is een significante interactie tussen type functieverandering (neerwaarts vs. geen verandering) en afname in lichamelijke zwaarte van het werk (wel vs. niet) wat betreft gevoelens van uitputting ( $t=2.38$ ,  $p<0.05$ ). Als de nieuwe functie lichamelijk minder zwaar was, daalden de gevoelens van uitputting van de oudere respondenten significant ( $M(\text{voor})=3.0$ ,

M(na)=1.9, t=3.75, p<0.01), terwijl ze vrijwel gelijkbleven als de lichamelijke belasting niet afnam (M(voor)=2.3, M(na)=2.4, t=0.48, p>0.10). Voor de effecten op tevredenheid maakte het niet uit of de nieuwe functie wel of niet lichamelijk minder zwaar was; in beide gevallen nam de tevredenheid af (interactie tussen type verandering en afname in lichamelijke belasting t=1.37, p>0.10). Er kon niet worden nagegaan of het gunstige effect van lichamelijk minder zwaar werk zich ook voordeed in de jongere leeftijdsgroep omdat maar weinig jongere respondenten met een demotie naar een lichamelijk minder belastende functie waren gegaan.

Tabel 4 Verschillen met werknemers die niet van functie zijn veranderd in korte termijn effecten: resultaten regressie-analyses

	Ongestandaardiseerde regressie-coëfficiënten	
	Voormeting	Verschijscore 1 <sup>e</sup> nameting – voormeting
<i>Gevoelens van uitputting (referentiecategorie: 'geen functieverandering')</i>		
Ouderen (≥45 jaar)		
Opwaartse verandering	0.20*	-0.12
Horizontale verandering	0.27**	-0.28**
Neerwaartse verandering	0.46*	-0.23
Jongeren (<45 jaar)		
Opwaartse verandering	-0.00	-0.06
Horizontale verandering	0.18**	-0.16**
Neerwaartse verandering	0.56**	-0.11
<i>Tevredenheid met de inhoud van het werk (referentiecategorie: 'geen functieverandering')</i>		
Ouderen (≥45 jaar)		
Opwaartse verandering	-0.07	0.12*
Horizontale verandering	-0.13*	0.08
Neerwaartse verandering	-0.37**	-0.40**
Jongeren (<45 jaar)		
Opwaartse verandering	-0.11**	0.21**
Horizontale verandering	-0.17**	0.07#
Neerwaartse verandering	-0.31**	-0.23#

Noot: Er zijn robuuste regressie analyses uitgevoerd met correctie van de standaardfouten voor de afhankelijkheid van de waarnemingen. In de analyses zijn de volgende controle variabelen opgenomen: geslacht, wel/niet leidinggevende functie vóór functieverandering, aantal dienstjaren bij huidige werkgever.

# p<0.10; \* p<0.05; \*\* p<0.01

Bron: OSA-aanbodpanel zorg en welzijn '98-'05

Respondenten die een nieuwe functie op hetzelfde niveau hadden gekregen, hadden, net als de respondenten met een demotie, significant meer last van gevoelens van uitputting vóór de functieverandering. Ook waren ze, net als zij, significant minder tevreden met de inhoud van hun werk. De effecten van een horizontale functieverandering zijn echter positiever dan die van een demotie. De tevredenheid met de inhoud van het werk bleef na een horizontale functieverandering gemiddeld genomen hetzelfde. Bovendien verminderden de gevoelens van uitputting in de oudere leeftijdsgroep ten opzichte van degenen zonder functieverandering. Hierbij past wel de kanttekening dat de afname even groot in omvang was die als onder oudere respondenten met een demotie. In de laatste groep was de daling echter niet significant, wat kan komen door het kleinere aantal waarnemingen. Net als bij demoties was er een significante interactie tussen type functieverandering (horizontaal vs. geen) en afname van de lichamelijke belasting (wel vs. niet) in de oudere leeftijdsgroep wat betreft gevoelens van uitputting (t=2.17, p<0.05). Indien de nieuwe,

gelijkwaardige functie lichamelijk minder zwaar was, daalden de gevoelens van uitputting onder de respondenten met een horizontale functieverandering ( $M(\text{voor})=2.6$ ,  $M(\text{na})=1.7$ ,  $t=3.86$ ,  $p<0.01$ ). De gevoelens van uitputting bleven gelijk als de nieuwe functie lichamelijk niet minder belastend was ( $M(\text{voor})=2.2$ ,  $M(\text{na})=2.2$ ,  $t=0.56$ ,  $p>0.10$ ).

In de jongere leeftijdsgroep namen de gevoelens van uitputting niet toe of af na een horizontale functieverandering. Desondanks ontwikkelde de gezondheidstoestand van deze groep zich toch gunstiger dan die van de jongere respondenten zonder functieverandering omdat de laatsten in de loop der tijd significant meer last kregen van gevoelens van uitputting.

Zoals verwacht kon worden nam de tevredenheid met de inhoud van het werk het sterkst toe na een opwaartse functieverandering. De gevoelens van uitputting veranderden bij een promotie niet ten opzichte van degenen zonder functieverandering.

### *Middellange termijn effecten*

De middellange termijn effecten zijn slechts voor een beperkt deel van de episodes na te gaan. Deze episodes laten eenzelfde korte termijn effecten zien als de totale groep episodes. Omdat het totale aantal middellange termijn episodes met een demotie gering is (46 episodes) én ouderen en jongeren vrijwel dezelfde korte termijn effecten ervaren, maken we bij deze analyses geen uitsplitsing naar leeftijdsgroep.

Bij de tweede nameting is de situatie van degenen die een demotie hebben meegemaakt verbeterd. De gevoelens van uitputting zijn ongewijzigd (zie tabel 5) en liggen dus nog steeds op hetzelfde, iets verhoogde, niveau als vóór de demotie. De tevredenheid met de inhoud van het werk is echter significant gestegen sinds de eerste nameting. De tevredenheid is nu weer net zo hoog als voor de demotie. Dat is nog steeds iets lager dan gemiddeld.

Eenenveertig procent van degenen die een lagere functie hebben gekregen heeft inmiddels een andere functie of werkgever. Dit is duidelijk hoger dan in de totale groep: daar is het aandeel functie- of baanveranderaars 23%. De tevredenheid is vooral gestegen door de hernieuwde functieverandering: er is een significante interactie tussen oorspronkelijke functieverandering (neerwaarts vs. geen verandering) en hernieuwde verandering (wel vs. niet) wat betreft de tevredenheid met de inhoud van het werk ( $t=1.09$ ,  $p<.05$ ). De tevredenheid nam wel toe onder degenen met een nieuwe functie of werkgever ( $M(1^{\text{e}} \text{ nameting})=3.3$ ,  $M(2^{\text{e}} \text{ nameting})=4.3$ ,  $t=0.61$ ,  $p>0.10$ ), en ligt inmiddels hoger dan voor de demotie. De tevredenheid steeg niet onder degenen die in dezelfde, lagere functie zijn gebleven ( $M(1^{\text{e}} \text{ nameting})=4.0$ ,  $M(2^{\text{e}} \text{ nameting})=4.1$ ,  $t=3.64$ ,  $p<0.01$ ). Bij de laatsten was de ontevredenheid bij de eerste nameting echter minder hoog. Dit komt doordat deze groep voorafgaand aan de demotie al significant tevredener was ( $M(\text{voormeting})=3.7$  vs.  $4.3$ ,  $t=2.33$ ,  $p<0.05$ ), en niet doordat de tevredenheid bij hen niet gedaald zou zijn; dat was zij wel.

Tabel 5 Verschillen met werknemers die niet van functie zijn veranderd in effecten op middellange termijn: resultaten regressie-analyses

	Ongestandaardiseerde coëfficiënten
	Vershil tussen 2 <sup>e</sup> en 1 <sup>e</sup> nameting
<i>Gevoelens van uitputting</i> (referentiecategorie: 'geen functieverandering')	
Opwaartse verandering	-0.02
Horizontale verandering	0.11
Neerwaartse verandering	-0.07
<i>Tevredenheid met de inhoud van het werk</i> (referentiecategorie: 'geen functieverandering')	
Opwaartse verandering	0.02
Horizontale verandering	0.06
Neerwaartse verandering	0.38*

Noot: Er zijn robuuste regressie analyses uitgevoerd met correctie van de standaardfouten voor de afhankelijkheid van de waarnemingen. In de analyses zijn de volgende controle variabelen opgenomen: geslacht, wel/niet leidinggevende functie vóór functieverandering, aantal dienstjaren bij huidige werkgever.

# p<0.10; \* p<0.05; \*\* p<.01

Bron: OSA-aanbodpanel zorg en welzijn '98-'05

## Discussie

Onze onderzoeksvragen waren:

1. Wat zijn de gevolgen van een neerwaartse functieverandering voor gevoelens van uitputting?
2. Wat zijn de gevolgen van een neerwaartse functieverandering voor de tevredenheid met de inhoud van het werk?
3. Zijn de effecten van demoties positiever (of minder negatief) als de nieuwe functie lichamelijk minder zwaar is?
4. Verschillen de effecten van demoties tussen oudere en jongere werknemers?
5. Zwakken de eventuele negatieve gevolgen van demoties na verloop van tijd af?

De belangrijkste resultaten van ons onderzoek zijn dat werknemers die een demotie hebben meegemaakt voorafgaand aan de demotie meer last hebben van gevoelens van uitputting en minder tevreden zijn met de inhoud van hun werk. De neerwaartse functieverandering vermindert de gevoelens van uitputting niet significant, behalve in het geval van oudere werknemers die naar een lichamelijk minder zware functie gaan. De tevredenheid met de inhoud van het werk neemt op korte termijn af. Dit is wellicht te wijten aan statusverlies op het werk, maar het kan ook zijn dat de lagere functie gewoonweg minder aantrekkelijk en uitdagend is. Twee jaar later is de tevredenheid weer op het oude niveau. Dit komt vooral doordat werknemers met een demotie vaker dan gemiddeld opnieuw van functie of werkgever zijn veranderd. De tevredenheid is niet gestegen onder degenen die in de lagere functie zijn gebleven, maar bij hen was de ontevredenheid minder hoog. Horizontale functieveranderingen hebben gunstiger effecten dan demoties. Ze leiden niet tot een afname van de tevredenheid met de inhoud van het werk. Net als neerwaartse functieveranderingen verminderen ze de gevoelens van uitputting onder oudere werknemers als de nieuwe functie lichamelijk minder belastend is.

De resultaten van ons onderzoek komen overeen met die van eerdere studies; daaruit bleek eveneens dat demoties de tevredenheid van werknemers verminderen. De resultaten zijn ook in overeenstemming met het model belasting-belastbaarheid; demoties kunnen in principe de

gevoelens van uitputting van werknemers verminderen, maar alleen als de nieuwe functie inderdaad minder zwaar is. Zelfs in dat geval neemt de tevredenheid met de inhoud van het werk echter af. Het plaatsen van werknemers in een functie die beter is voor hun gezondheid zorgt er dus niet per definitie voor dat ze dan tevreden zijn.

Het gebruikte databestand bevat helaas geen informatie over de redenen voor de demotie. Ook is niet bekend of de demotie vrijwillig was of niet. Waarschijnlijk maakt de mate van vrijwilligheid echter wel veel uit: op grond van het effort-reward imbalance model en de theorie over het psychologisch contract mag verwacht worden dat demoties positievere effecten hebben als zij vrijwillig zijn. In toekomstig onderzoek op dit terrein zou dit punt meegenomen moeten worden. Ook is het wenselijk dat dan aandacht wordt besteed aan hoe de werkgever de demotie heeft aangepakt. Vermoedelijk beïnvloedt dat de effecten van demoties ook in sterke mate (Hall & Isabella, 1985). Onderzoek naar demotie is echter niet makkelijk uit te voeren. In een kwantitatief onderzoek zoals dit zijn grote aantallen respondenten vereist om voldoende gevallen van demoties over te houden. Het hele proces rond de neerwaartse functieverandering is in zo'n onderzoek niet goed in kaart te brengen. Een kwalitatief onderzoek is daarvoor geschikter. Werkgevers zullen vermoedelijk echter niet zo graag mee willen werken aan een dergelijk onderzoek, zeker niet als de demotie nog een pijnlijk punt is voor de betreffende werknemers.

Gezien de resultaten van ons onderzoek kan betwijfeld worden of demoties een algemeen geschikt middel zijn om de arbeidsparticipatie van werknemers te verlengen. Het lijkt immers niet waarschijnlijk dat werknemers langer door willen werken als zij ontevreden zijn met de inhoud van hun werk. In individuele gevallen kan een demotie mogelijk wel een goede oplossing bieden. Het is dan wel belangrijk dat de werkgever voldoende aandacht besteedt aan de inhoud van de nieuwe positie en aan de communicatie met de werknemer (Hall & Isabella, 1985).

## Literatuur

- Bekker, S., van Essen, G., Josten, E.J.C., Meihuizen, H.E., Baars, M., Grim, R. & de Voogd-Hamelink, M. (2004). *Tendrapport aanbod van arbeid in zorg en welzijn 2003*. Tilburg: OSA.
- Bekker, S., Kerkhofs, M.J.M., Román, A.A., Schippers, J., de Voogd-Hamelink, M. & Wilthagen, T. (2008). *Tendrapport aanbod van arbeid 2007*. Tilburg: OSA.
- Von Bergh, M.Y.W. (1997). *Loopbanen van oudere werknemers*. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Borghouts-van de Pas, I., van Daalen, G., Evers, G.H.M., Hillebrink, C., Kerkhofs, M.J.M., Kooman, J., de Lange, W.A.M., Pouwels, B., Román, A.A., Schippers, J. & de Voogd-Hamelink, M. (2009). *Tendrapport vraag naar arbeid 2008*. Tilburg: OSA.
- Boerlijst, J., van der Heijden, B. & van Assen, A. (1993). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- CBS (2009a). *Statline. Beroepsbevolking; vanaf 1970 naar geslacht en leeftijd*. Geraadpleegd 19 september 2009 via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71882NED&D1=8&D2=0&D3=0-1&D4=10-20&VW=T>.

- CBS (2009b). *Statline. Arbeidsdeelname: 15 jaar of ouder*. Geraadpleegd 27 september 2009 via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71886NED&D1=4&D2=0&D3=15-16&D4=0-10,15,20,25,30,35,40,45&VW=T>.
- CBS (2009c). *Statline. Arbeidsdeelname; 15 jaar of ouder*. Geraadpleegd 21 september 2009 via <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71886NED&D1=4&D2=a&D3=2-10&D4=0-10,15,20,25,30,35,40,45,l&HDR=T,G1&STB=G2,G3&VW=T>.
- Centrale Economische Commissie (2006). *Notitie ten behoeve van de kabinetsformatie*. Den Haag: Centrale Economische Commissie.
- CNV (2006). *CNV-nota Arbeidsvoorwaardenbeleid 2006. Investeren in nieuwe zekerheden. Andere agenda(s) gewenst*. Utrecht: CNV.
- van Dijk, F.J.H., van Dormolen, M., Kompier, M.A.J. & Meijman, T.F. (1990). Herwaardering model belasting-belastbaarheid. *Tijdschrift voor Sociale Gezondheidszorg*, 68(1), 3-10.
- Europese Commissie (2002a). *Bulletin EU 3-2002. Presidency conclusions. A reinforced employment strategy*. Brussel: Europese Commissie.
- Europese Commissie (2002b). *Increasing labour force participation and promoting active ageing*. Brussel: Europese Commissie.
- Europese Commissie (2003). *Employment in Europe 2003. Recent trends and prospects*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Europese Commissie (2004). *Increasing the employment of older workers and delaying the exit from the labour market*. Brussel: Europese Commissie.
- Euwals, R. & van Vuuren, D. (2005). *Arbeidsaanbod tot 2050: een beleidsneutraal scenario*. Den Haag: CPB.
- van Ewijk, C., Draper, N., ter Rele, H., Westerhout, E. & Donders, J. (2006). *Ageing and the sustainability of Dutch public finances*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Groot, W. (1997). Demotie demotiveert. *Economische Statistische Berichten*, 82(4126), 820-822.
- Groot, W. & Maassen van den Brink, H. (1998). De positie van ouderen op de arbeidsmarkt. *Opleiding en Ontwikkeling*, 11, 21-27.
- Hall, D.T. & Isabella, L.A. (1985). Downward movement and career development. *Organizational Dynamics*, 14, 5-23.
- Hoff, S.J.M. & Jehoel-Gijsbers, G. (1998). *Een bestaan zonder baan: een vergelijkende studie onder werklozen, arbeidsongeschikten en werkenden (1974 - 1995)*. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Jacobs, B. (2007). Loon naar werk. *De Groene Amsterdammer*, 131(1), 9.
- De Jonge, J. Bosma, H., Peter, R., & Siegrist, J. (2000). Twee werkstress-modellen en psychische gezondheid: het Job Demand-Control Model en het Effort-Reward Imbalance Model. *Gedrag & Gezondheid*, 28(3), 106-122.
- Joynt, P. (1982). Decruitment: A new personnel function. *International Studies of Management and Organization*, 3, 43.
- Kerckhoff, W. (1993). *De oudere werknemer: strategisch veertig-plus-beleid*. Deventer: Kluwer.

- Ministerie van SZW (1997). *Sociale Nota 1998*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ministerie van SZW (2004). *Kabinetsstandpunt stimuleren langer werken van ouderen*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- O'Campo, P., Eaton, W.W. & Muntaner C. (2004). Labor market experience, work organization, gender inequalities and health status: results from a prospective analysis of US employed women. *Social Science and Medicine*, 58, 585-594.
- Sargent, L. (2003). Effects of a downward status transition on perception of career success, role performance and job identification. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 114-120.
- Schalk, R., & Roe, R.E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(2), 167-182.
- Schalk, R., & Rousseau, D.M. (2001). Psychological contracts in employment. In: Anderson, N., Ones, D.S., Kepir Sinangil, H. & Viswesvaran, C. (eds.): *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (p. 133-142). Thousand Oakes: Sage.
- Schaufeli, W.B. & van Dierendonck, D. (2000). *UBOS. Utrechtse Burnout Schaal. Handleiding*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Schippers, J.J. (1998). Demotie, beloning en productiviteit. *Sociaal Maandblad Arbeid*, 53(1), 13-18.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- VNO-NCW, MKB-Nederland & AWWN (2006). *Nota arbeidsvoorwaarden 2007*. Den Haag; VNO-NCW.
- West, M., Nicholson, N. & Rees, A. (1990). The outcomes of downward managerial mobility. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 119-134.