

VOORKOM DAT MEDEWERKER VOOR SPEK EN BONEN WERKT

# Demotie doorbreekt vicieuze cirkel

**Steeds hoger de boom in en bij elke stap weer willen groeien naar een volgende functie met meer verantwoordelijkheid. Dit principe is lange tijd de standaard geweest binnen organisaties. Mogelijk zit u zelf ook in een traject naar een hogere functie of begeleidt u een van uw medewerkers naar een management-functie. Soms leidt een promotie echter tot incompetentie, omdat de baan niet het beste in de medewerker naar boven brengt. Demotie is dan een betere optie.**

Het principe dat medewerkers maar door moeten groeien, kan ertoe leiden dat een medewerker na een functiewijziging niet meer succesvol is. Maar ook medewerkers die moeite hebben met de toenemende eisen die aan organisaties worden gesteld lopen risico, omdat geldt: stilstand is achteruitgang. U kunt ervoor zorgen dat deze medewerkers toch productief en gemotiveerd blijven binnen uw team of binnen uw organisatie.

## Onbesproken

Als u merkt dat een medewerker zich niet op de juiste plek lijkt te bevinden, bespreekt u dit allereerst met hem tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken. Te vaak blijft disfunctioneren onbesproken, omdat leidinggevend niet willen demotiveren, moeilijke gesprekken uit de weg gaan of onvoldoende vinden dat ze hun mening hard kunnen maken. Dat laatste wordt dan weer vaak veroorzaakt doordat deze medewerkers de dingen die ze doen, helemaal niet zo slecht doen. Deze medewerkers krijgen

namelijk opdrachten die passen bij hun capaciteiten of competenties, omdat de leidinggevende dan geen risico loopt of geen tijd heeft om er steeds bovenop te zitten: een vicieuze cirkel.

Daar stopt het niet, want deze medewerkers krijgen goede of zeer goede beoordelingen voor de goed behapbare opdrachten die ze uitvoeren. Op die manier werkt zo'n medewerker eigenlijk voor spek en bonen. Op een zeker moment loopt deze manier van werken spaak. Dat kan op twee manieren:

- De medewerker krijgt promotie op basis van zijn goede beoordelingen, terwijl die gebaseerd zijn op werkzaamheden van een ander niveau. In een hogere functie wordt het voor de medewerker uiteindelijk alleen maar zwaarder.
- De medewerker verwacht dat zijn goede beoordelingen straks verzilverd worden door een promotie, maar die komt maar niet, wat uiteindelijk leidt tot teleurstelling en demotivatie.

## Protest

Als u zulke trajecten in stand houdt, zullen andere, goed functionerende medewerkers gaan protesteren. Zij raken mogelijk gedemotiveerd als zij zien dat collega's om zich heen, die voor spek en bonen meedoen, ook goede beoordelingen krijgen (het kader illustreert dit). U heeft in zulke gevallen te maken met een glijdende schaal: het probleem blijft deels onzichtbaar door de medewerker zelf, die zich vooral bezighoudt met

## Spek en bonen en het gevolg voor uw team

Wat het effect van medewerkers op de verkeerde plek op de rest van uw afdeling of team kan zijn, blijkt uit het volgende sportvoorbeeld. Het eerste elftal wordt aangevuld met spelers uit het tweede team, die het niveau niet helemaal aankunnen. Of een team promoveert naar een hoger niveau en enkele spelers kunnen dit niveau niet aan. In beide gevallen

leidt het ertoe dat zwakkere teamleden niet worden aangespeeld uit angst voor balverlies. De rest van het team werkt zich kapot om het gebrek aan kwaliteit bij de anderen te compenseren en loopt het risico op blessures of demotivatie. En de spelers die het niveau niet aankunnen, voelen zich overbodig. De resultaten blijven achter en degradatie dreigt.



taken die hem wel goed afgaan, maar ook door zijn omgeving die deze medewerker vraagt voor taken die goed gaan. Het systeem houdt zichzelf in stand. U kunt hieruit komen op drie manieren.

#### *Werkzaamheden passen bij het niveau van de functie*

Voorkom dat u bij het toedelen van projecten, het geven van opdrachten en bij het beoordelen vooral kijkt naar geschiktheid en motivatie. Door medewerkers juist in te zetten op het niveau van hun functie en salaris zult u merken of zij hun salaris waarmaken of dat er een spek-en-bonen-situatie dreigt.

Het is belangrijk dat u de verwachtingen concreet benoemt. Dat mag best bottom-up gebeuren, als er maar een toetsing plaatsvindt van de taken en eisen ten opzichte van het functieniveau. Medewerkers op hetzelfde niveau beoordeelt u dan ook op dezelfde criteria. Als vaststaat dat de medewerker de werkzaamheden die bij het niveau van de functie passen niet waar kan maken, moet er een ver-

betertraject komen. Maar een demotie is ook mogelijk. Het liefst voorkomt u natuurlijk dat een medewerker disfunctioneert en dat demotie nog de enige oplossing is. Dat kan door medewerkers zo veel mogelijk in te zetten op die onderdelen waar ze goed in zijn. Om die sterke punten en talenten vast te kunnen stellen, helpt het ook als u heldere verwachtingen van de medewerker heeft.

#### *Feedback geven en verbetertraject opzetten*

Als er met de medewerker heldere afspraken gemaakt zijn over het verwachte functioneren en deze afspraken passen bij het niveau dat bij deze medewerker hoort, moet u hem regelmatig feedback geven. Dat geldt voor iedere medewerker. Doe dit niet alleen tijdens officiële momenten, maar ook in tussentijdse gesprekken. Als uit deze gesprekken blijkt, dat een medewerker onder het afgesproken niveau presteert en neigt naar spek en bonen, moet u een verbetertraject aanbieden. Tijdens het verbetertraject begeleidt en coacht u (of een

externe partij) de medewerker aan de hand van vooraf gestelde doelen. U kunt ook aanvullende opleidingen of scholing aanbieden of de functie aanpassen. Het kan ook zijn dat de medewerker in dit stadium vrijwillig kiest voor demotie.

#### *Kiezen voor (vrijwillige) demotie*

U kunt de medewerker voorstellen tot demotie over te gaan, omdat hij op een ander niveau een hele goede bijdrage zal leveren. Demotie gaat ook om behoud van inzetbaarheid van de medewerker, om behoud van werk voor de medewerker en om behoud van opgedane kennis en ervaring voor uw organisatie. Demotie afdwingen is niet eenvoudig. Dit moet binnen de grenzen van goed werkgeverschap gebeuren. Daarnaast moet er sprake zijn van gewijzigde omstandigheden op het werk, het voorstel moet redelijk zijn en u kunt redelijkerwijs acceptatie van de medewerker van het voorstel vergen. Er is sprake van gewijzigde omstandigheden als de medewerker niet meer voldoet aan de veranderende eisen, met andere woorden, de medewerker disfunctioneert. Dit moet u goed kunnen onderbouwen met bewijsstukken. Ook moet u kunnen aantonen dat u hem een verbetertraject heeft aangeboden en hij dit heeft doorlopen.

#### **Afbouwen**

Het kan ook zijn dat de medewerker zelf inziet dat hij niet zal kunnen voldoen aan de gestelde eisen en kiest voor een vrijwillige demotie omwille van baanbehoud en zijn eigen gezondheid. Lang op je tenen blijven lopen, is vervelend en stressvol. De vraag bij vrijwillige demotie is wel hoe vrijwillig dit nog is bij een keuze tussen demotie of een verbetertraject met het risico op ontslag. Pak demotie dus zorgvuldig aan en zet het niet te snel in. Wijs de medewerker er ook op, dat een demotie gevolgen kan hebben voor zijn salaris. Uit de jurisprudentie blijkt dat bij demotie een afbouwregeling hoort.

*Jan Jacob de Groot, Trans Missie training en advies, tel.: 06 55 13 16 17, e-mail: [janjacob@transmissietraining.nl](mailto:janjacob@transmissietraining.nl), [www.beoordelingstraining.nl](http://www.beoordelingstraining.nl)*