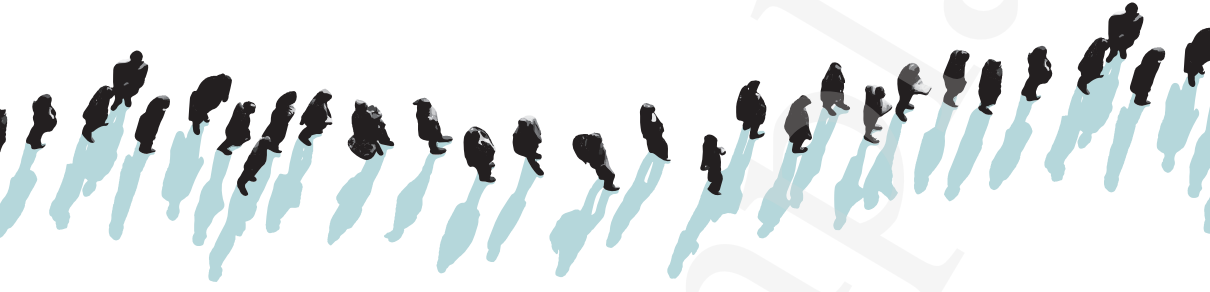


**Demotie werkt**

Leesvoorbeeld



Leesexemplaar

Tanja Verheyen

DEMOTIE

WERKT

Een stap terug  
succesvol aanpakken

Pelckmans Pro

Voor mijn mannen

Leesexemplaar

# Inhoud

Voorwoord	09
Een praktijkcase	15

---

## DEEL I

### Over het wat en waarom van demotie: definitie, belang en motieven

<b>1</b>	<b>Wat is demotie?</b>	<b>23</b>
	Functieverlaging	24
	Loonverlaging	25
	Autoriteitsverlaging	26
	Lichtere job	28
	Statusverlies	29
	Conclusie	32
<b>2</b>	<b>Waarom demotie alleen maar aan belang zal winnen</b>	<b>36</b>
	Het economische klimaat: is een crisis een demotie-opportuniteit?	42
	De tweede <i>machine age</i> en de vierde industriële revolutie: een potje doemdenken?	43
	Help, ik word grijs!	45
	<i>Continuous learning</i> : een stapje terugzetten om (levenslang) te leren	53
	De organisatie heruitgevonden	58
	De individuele job heruitgevonden	60
	<i>The war for talent</i> : is demotie een deel van de oplossing?	60
	Conclusie	62
<b>3</b>	<b>Motieven voor (of tegen) het toepassen van demotie op de werkvloer</b>	<b>63</b>
	De Belgische context: motieven om demotie niet toe te passen	68
	Mogelijke oplossingen voor de obstakels	70
	Motieven om demotie wel toe te passen	74
	Conclusie	77

---

DEEL II

**Over het hoe van demotie: de demotiehandleiding**

4	<b>Wat je kunt leren van een bierbrouwer</b>	81
	Een voorbeeld	81
	Een bijzondere ontmoeting	83
5	<b>Op het niveau van de organisatie</b>	93
	Het belang van cultuur	93
	Het vormgeven van je 'why'	102
	Vakbonden: maak demotie tot hun probleem	104
	Demotie bespreekbaar maken versus bewustzijn creëren	110
	Structureel naar je eigen organisatie kijken	115
	De veranderbereidheid bevragen	116
	Het speelveld afbakenen	120
6	<b>Op het niveau van de leidinggevende</b>	121
	Het belang van vertrouwen	124
	Communicatie bij een gedwongen demotie	131
	Communicatie bij een vrijwillige demotie	145
	Taalgebruik	155
7	<b>Op het niveau van het individu</b>	163
	Het belang van eigenaarschap	163
	Aan het stuur van je eigen loopbaan	168
	Levenslang leren	174
	Investeer in veerkracht	180



---

DEEL III

**Wat als het misloopt?**

8	Als demotie geen succes is	183
	De waarde van <i>mobility centers</i>	183
	Het belang van tijd	185
	Case voor case	185
	<i>One size fits all</i> of à la tête du client?	185
	Demotie is al erg genoeg, laat dat loon maar	186
	De principes van <i>fairness</i>	187
	Wat als het fout gelopen is?	187
9	Hoe moet het nu verder?	189
	Wat kan de overheid doen?	190
	Wat kan de organisatie doen?	191
	Wat kan het individu doen?	194
	Woord van dank	195
	Lijst van geïnterviewden	197
	Literatuurlijst	198





## Voorwoord

### Waarom demotie werkt: het verhaal van een uitroepteken

De titel van een boek is enorm belangrijk, maar daarom is het meteen ook zo lastig om de juiste te vinden: hij mag niet te lang zijn, moet de lading dekken, goed bekken, verleiden, verkopen ook. Als lezer moet je meteen gepakt worden. Wanneer je hoofd al maanden vol met kennis, interviews en voorbeelden zit, dan is het kort en krachtig uitdrukken van dat hele boek in één zinnetje aartsmoelijk. *Demotie werkt* werd het na een zondagmiddag brainstormen. Want dat is de kern: als je, als werkgever én als werknemer, demotie – een stap terugzetten in je carrière – op de juiste manier aanpakt, dan werkt het. Dat wil zeggen: dan leidt demotie tot een win-winsituatie: de werkgever heeft een werkkracht die op de juiste plek weer productief is, de werknemer heeft weer zin om aan de slag te gaan.

Ik wilde er *Demotie werkt!* van maken, maar dat uitroepteken riep weerstand op. Het is schreeuwerig, het is agressief, je bent een aandachtzoeker, kreeg ik naar mijn hoofd. Nochtans ken ik boektitels waarbij de auteur ook voor een uitroepteken koos: *Iedereen baas!* van Saskia Van Uffelen bijvoorbeeld of *Trots!* van Peter s'Jongers. Wat is daar nu verkeerd aan? Uiteraard vond ik dat uitroepteken ook een functie hebben, anders stond het er niet. Ik ben al meer dan een decennium met dit thema bezig, daardoor wéét ik dat demotie werkt, daar ben ik vast van overtuigd. Ik ben, soms een beetje op het naïeve af, ook nog steeds geweldig enthousiast over demotie als concept, vandaar dat leesteken.

Organisaties die er echt én oprecht mee bezig zijn, weten ook dat demotie werkt. En er is meer: demotie zorgt voor werk, bijvoorbeeld door oudere werknemers langer aan het werk te houden, maar ook in *the war for talent* heeft demotie haar meerwaarde. Door het optimaliseren van het werkbestand en daardoor de juiste man of vrouw op de juiste plek te zetten, kan die optimalisatie ook een demotie betekenen. Dankzij dat stapje terug behoudt de werknemer zijn baan op een plek waar zijn of haar talenten beter renderen. Demotie werkt dus, ook zonder uitroepteken.

## Demotie en remotie

In 2011 schreef ik al eens een boek over dat stapje terugzetten, samen met mijn man Bob Vermeir. In *Remotie. Een stap terug is een stap vooruit*<sup>1</sup> interviewden we veertien werknemers over hun gedwongen of vrijwillige demotie en het proces waar ze doorheen gingen. Waarom ‘remotie’? Omdat ‘remotie’ positiever klinkt dan ‘demotie’. Ik kom later nog terug op het woord ‘demotie’ in het huidige taalgebruik. Naast de ‘gedemoveerden’ gaven experts zoals coaches, psychotherapeuten en advocaten hun inzichten mee in het boek. Het boek en het thema kregen enorm veel media-aandacht.

Naar aanleiding van dat boek ging ik, samen met Bob en soms alleen, heel wat lezingen geven in bedrijven, bij verenigingen, in binnen- en buitenland. Telkens opnieuw vroegen bedrijven ons: oké, nu weten we wat een gedemoveerde voelt en meemaakt, maar hoe ga je met demotie om op de werkvloer? Daar komt de inspiratie voor dit tweede boek vandaan. Dit boek is geschreven voor de CEO en de hr-professional die graag op een proactieve en succesvolle manier carrièrewendingen, waar demotie een onderdeel van vormt, wil invoeren. Maar ook als demotie niet zo goed loopt, vind je hier handvaten hoe je dat aanpakt. Soms zul je merken dat ik inzoom op de gedemoveerde zelf. Dat is weloverwogen. Als je, als werkgever, weet wat een gedemoveerde voelt en hoe die denkt, kun je er ook beter mee omgaan en op de situatie inspelen. Het switchen van het standpunt van de werkgever naar dat van de werknemer is dus een bewuste keuze. Naast CEO’s en hr-professionals kan dit boek ook (loopbaan)coaches inzichten en handvaten bieden wanneer ze met carrièrewendingen geconfronteerd worden. En laat ik vooral ook de gedemoveerde zelf niet vergeten. Die krijgt via de praktijkcases in dit boek meer inzicht in de toepassing van demotie, en ziet ook bijvoorbeeld aan de praktijkcases dat de werkgever het vaak goed meent met demotie.

## Ontbijten met CEO’s in Parijs

Tijdens het schrijven van het eerste boek ontdekten Bob en ik dat demotie heel sterk beïnvloed werd en wordt door cultuur. Zowel op landens als op organisatieniveau. In november 2013 kregen we de kans om op de Leadersmeeting in Parijs te spreken. De keynote was een onderdeel van een

---

1 Verheyen, T. & Vermeir, B. (2011), *Remotie. Een stap terug is een stap vooruit*. Kluwer, Mechelen. Alleen te verkrijgen via [www.carrierewendingen.be](http://www.carrierewendingen.be).

weekend op stap met 120 Belgische CEO's: een unieke ervaring. Want naast een reeks superinteressante en bijzondere lezingen van topsprekers, zaten we aan tafel met de CEO's van bijvoorbeeld Barco, Securitas en Bekaert. Toen we op zondagochtend aan de ontbijttafel discussieerden over de meerwaarde van demotie voor Belgische ondernemingen, zei Ronnie Leten, toenmalig CEO en directeur van Atlas Copco Worldwide, dat we maar eens naar Stockholm in Zweden moesten komen om te kijken hoe die Zweden dat daar aanpakken. Hij floepte het eruit alsof het een vrijblijvende uitnodiging was, maar na een jaar drong hij aan: 'Alé, wanneer kom je nu?' Dat was de start van dit boek. We zijn Ronnie nog steeds heel dankbaar voor zijn uitnodiging. De Zweedse cultuur was een eyeopener. En toen de link tussen demotie en cultuur helder was, zijn we daarna ook heel gericht in een aantal andere landen interessante bedrijven gaan opzoeken en hebben we met verschillende hr-professionals en CEO's gepraat.

Het was ook op die bewuste Leadersmeeting in Parijs dat toenmalig rector van de Vrije Universiteit Brussel (VUB) Paul De Knop mij aansprak om rond het demotiethema een onderzoeksleerstoel op te starten. Bij zo'n onderzoeksleerstoel zorgen privépartners voor de nodige fondsen en zorgt de universiteit voor relevant onderzoek rond het leerstoelthema voor deze partners. Dat was iets makkelijker gezegd dan gedaan. Een jaar lang probeerde ik alle mogelijke bedrijven te overtuigen van het nut en de bijzondere bijdrage van zo'n leerstoel. De interesse was erg groot, maar het effectief deelnemen was vaak een brug te ver. Demotie bleek voor velen nog een té groot taboe. Uiteindelijk engageerden Atlas Copco, Securitas, Adecco, SPMT-Arista, VUB, Ericsson en mediapartner *De Morgen* zich rond de VUB-onderzoeksleerstoel Carrièrewendingen. De leerstoel zoomde vooral in op het veranderingsproces dat demotie in gang zet binnen grote organisaties. Een congres over 'De plaats van carrièrewendingen in de toekomst van werk', waar ik theorie en praktijk rond demotie samenbracht, sloot twee jaar kennisdeling en interessant onderzoek af.

Ondertussen was er ook het doctoraatsonderzoek, want toen we research deden voor het eerste boek bleek dat er nagenoeg geen wetenschappelijk onderzoek bestond over demotie, op een paar oude Amerikaanse artikelen na. Ik was op dat moment een doctoraatsstudie aan het maken over maatschappelijk verantwoord ondernemen en de invloed ervan op reputaties van bedrijven. Maar demotie triggerde mij zo dat ik besloot om mijn

doctoraatsstudie om te gooien. VUB-professor Marie-Anne Guerry werd de promotor van mijn ‘demotie-doctoraat’.

Daarnaast bleef in de media en het bedrijfsleven de aandacht voor dit thema alleen maar toenemen. We gaven workshops en keynotes aan werkgevers en werknemers, niet alleen om het bewustzijn over het taboeonderwerp dat demotie is te verhogen, maar ook om hen handvaten aan te reiken voor de toepassing van demotie op de werkvloer en om het demotiegesprek (nog) beter, respectvoller en kwalitatiever aan te kunnen gaan. Verder vroegen bedrijven ons advies te geven en mee te denken over mogelijke scenario’s voor de aanpak van demotie op de werkvloer, met vakbonden en directies.

### Andere focus

Onze passie voor dit thema nam alleen maar toe. Bob en ik namen samen alle interviews voor dit boek af. Intussen heeft Bob echter door een andere professionele focus dit onderwerp noodgedwongen losgelaten, maar hij kijkt en denkt (en discussieert) sterk mee vanaf de zijlijn. Dit onderwerp laat ook de media niet onberoerd. Tot op de dag van vandaag zijn er aanvragen voor interviews, verschijnen er artikelen in kranten, tijdschriften en op sociale media. Toch blijft demotie een taboe. Net als met het eerste boek blijven Bob en ik een pleidooi voeren om het demotietaboe te doorbreken.

In mei 2018 heb ik uiteindelijk mijn doctoraat in de economie behaald over het thema demotie. In dit boek vind je ook delen van dat onderzoek terug. Het is door het doctoraat dat dit boek langer op zich heeft laten wachten. Maar het is wel dankzij al die bronnen, gericht advies, workshops, keynotes, onderzoek, een leerstoel en interviews dat ik de kans kreeg veel te zien, te horen, te leren en ervaring over demotie op de werkvloer op te doen. Het is de combinatie van die kennis en ervaring die ik in dit boek graag met jou wil delen.

Naast een korte kadering van wat demotie is, toon ik in deel I aan waarom de demotiepraktijk alleen maar zal toenemen in de toekomst, en dus voor jouw organisatie aan relevantie zal winnen. Daarna geef ik inzicht in de praktijk van demotie en de motieven waarom bedrijven demotie al dan niet toepassen. In deel II duik ik in de praktische voorbeelden en cases en reik ik heel concrete handvaten aan voor het invoeren en aanpakken van carrièrewendingen op de werkvloer. Dat deel van het boek is opgesplitst in drie

niveaus: de organisatie, de leidinggevende en het individu. Wat kun je als organisatie doen om demotie succesvol in te voeren, wat kan een leidinggevende doen om van demotie een succes te maken en wat kan een individu bijdragen aan het succes van demotie? Demotie is niet altijd een succes; ik laat in deel III dus ook zien waar het fout kan lopen en wat je kunt doen als het fout loopt. In hoofdstuk 9 geef ik aanbevelingen om demotie in de toekomst nog succesvoller te maken.

Mocht je naar aanleiding van dit boek graag feedback delen, vragen hebben of verder willen zoeken, aarzel dan niet om met Bob Vermeir of mij contact op te nemen. Je vindt onze contactgegevens op [www.carrierewendingen.be](http://www.carrierewendingen.be).

Alvast veel leesplezier!

Tanja Verheyen



## Een praktijkcase

Demotie gebeurt elke dag in heel veel organisaties, vaak verborgen, soms heel zichtbaar. De manier waarop de organisatie, de leidinggevende of de hr-verantwoordelijke de demotie aanpakt en communiceert, is cruciaal voor het verdere engagement van de gedemoveerde. Waarom is dat belangrijk? Omdat je met elkaar verdergaat en dan is de vraag: doet de gedemoveerde nog die extra mijl? Het is werknemersengagement dat organisaties groot maakt. Demotie heeft heel veel voordelen – van langer kunnen blijven werken en die geweldige expert in huis houden tot ‘burn-outers’ re-integreren – en toch zie ik in de praktijk dat demotiegesprek zo vaak fout lopen.

Dit boek geeft handvaten, maar handvaten zijn niks zonder inzicht en begrip, en daarom worden ze afgewisseld met cases van bedrijven. In dit intermezzo beginnen we echter met één case van een vrijwillig gedemoveerde, omdat deze inzicht geeft in het demotieproces van de werknemer, de behoeften en de emoties. Sophie (de naam is fictief) koos vrijwillig voor een demotie. Ze wisselde daarbij de ene voor de andere organisatie in, wat een aantal struikelblokken wegneemt die eigen zijn aan demotie. Je neemt namelijk als medewerker je geschiedenis niet mee en je kunt beter omgaan met statusverlies, omdat de demotie voor de collega's minder zichtbaar is. Sophie vroeg om anoniem te mogen getuigen, want ‘niet iedereen vindt mijn stap positief’. Sophie is bang voor de dominante maatschappelijke opvattingen (zie p. 145) van anderen. Ik begrijp haar reactie, maar vind het wel frappant dat ze die angst voelt, ook al kiest zij zelf voor haar demotie. Het zegt veel over hoe demotie (nog steeds) in de realiteit beleefd wordt.

### PRAKTIJKCASE

#### SOPHIE (34): EÉN BOS BLOEMEN IN ZES JAAR

‘Na mijn studies kon ik meteen aan de slag met een contract voor onbepaalde duur bij een grote, Vlaamse netwerkorganisatie. Ik werkte hard, had aangename contacten met de klanten, maar kreeg al snel het gevoel dat ik mijn plafond bereikt had en dat ik niets meer bijleerde. Op een bepaald moment kreeg ik het aanbod om in een andere regio aan de slag te gaan, maar nog steeds binnen dezelfde vzw. Ook al stuurde ik slechts één persoon aan, het was een functie als manager.’

‘Achteraf gezien zat het eigenlijk al fout vanaf het begin: de persoon die ik aanstuurde, zat in de praktijk naast mij op kantoor. In de buitenwereld maar ook intern percipieerde men ons als collega’s, niet als manager en medewerker. Ik besepte dat het een zwaarbeladen job was, maar ik was blij met mijn managementjob. Ik was naïef, het was mijn eerste job, dus ik stortte mij er gewoon in. Naast dagelijkse problemen oplossen, deadlines halen, het afwerken van dossiers van bestaande klanten en het zoeken naar nieuwe klanten, was ik samen met mijn medewerker verantwoordelijk voor de permanentie van het loket. Dat loket was open van 8.00 tot 16.00 uur, we kregen een halfuurtje middagpauze. Van een werk-privébalans was geen sprake. Ik kreeg ’s morgens nog niet eens de tijd om mijn computer open te klappen of er stonden al klanten te wachten aan het loket. Meestal moest ik mij haasten om mijn kindje tijdig te kunnen ophalen. Na mijn huishouden, klapte ik opnieuw de computer open en beantwoordde ik de hele avond mails, valideerde aanvragen, want het werk stopte nooit. Ik heb een erg groot verantwoordelijkheidsgevoel: ik wilde vooral de klanten niet in de steek laten. Ik kreeg ook veel appreciatie van die klanten, veel meer dan van de directie. Eén keer, in die zes jaar dat ik daar gewerkt heb, kreeg ik een boeket bloemen, voor de rest was er weinig tot geen appreciatie. Dat stoorde me.’

### “Ik kwam binnen en begon te wenen en ik kon niet ophouden met wenen.”

‘We hadden geen tijd om onze kennis up-to-date te houden. Het tempo lag erg hoog. Ik heb deze job zes jaar gedaan en in die periode verdubbelde mijn budgetverantwoordelijkheid, maar het aantal personen bleef hetzelfde. Het gevolg was dat ik onder enorme druk stond. De werkomstandigheden waren ook niet optimaal. We werkten in een glazen box, net een aquarium, in de zomer was het er snikheet, in de winter zaten we er met elektrische kacheltjes om ons te warmen. De jobverwachtingen lagen ongewoon hoog: ik kreeg financiële targets: ik was verantwoordelijk voor een budget van zeven cijfers en ik kreeg ook persoonlijke targets: ik moest naast de bestaande klanten ook nieuwe klanten binnenhalen. Maar ik ben helemaal niet commercieel ingesteld, prospecteren en klanten ‘verleiden’, dat was echt niet mijn ding. Twee keer verliet mijn directe leidinggevende het bedrijf. Met de directie was het contact beperkt, maar zij legden wel de doelstellingen op, ze wisten totaal niet waar ik mee bezig was.’



## HET IS ZIJ OF IK

‘Op een bepaald moment ging mijn medewerker weg, zij moest vervangen worden. Ik werd geacht om de nieuwe medewerker op te vangen en op te leiden, maar ik had zelf niemand om op terug te vallen. Ik werd niet bij het sollicitatieproces betrokken en dat zorgde voor frustratie bij mij, want de nieuwe medewerker en ik bleken heel verschillende persoonlijkheden en het duurde niet lang of dat clashte. Er was niet alleen een taalbarrière maar ook onze karakters sloten totaal niet aan, we verzetten een heel ander werkvolume en we konden ons helemaal niet vinden in elkaars werkattitude. Al die elementen zorgden voor enorm veel stress voor ons alle twee, ondanks de goede wil van beide kanten. Zo stond ik er op een zeker ogenblik tien weken alleen voor en zag in die periode niet één directeur die vroeg hoe het met de dienst of met mij ging. Op dat moment was ik de enige met alle kennis. Ik wist: ik mag niet ziek worden. Na een aantal maanden was ik doodop, ik zocht een huisarts op. Ik kwam binnen en begon te wenen en ik kon niet ophouden met wenen. De huisarts besloot me twee weken ziekteverlof te geven. Ik vond dat één week wel genoeg was, want ik kon de klanten toch niet in de steek laten? Ik voelde me na die week nog zo verzwakt dat ik uiteindelijk toch de volle twee weken thuisbleef.’

‘Ik vroeg al heel lang om versterking van de dienst, maar het management had daar geen oren naar. Ik denk dat dat een van de triggers was: in al die jaren gaf ik 200% van mezelf, de resultaten waren top en records werden gebroken, maar ten koste van wat of wie? We stonden op de toppen van onze tenen, maar versterking kwam er niet. Met mijn medewerker kon ik alsmaar moeilijker overweg. Ons conflict escaleerde toen ze in het bijzijn van klanten tegen me uitviel. Dat kon echt niet. Toen ben ik naar het management gestapt. “Het is zij of ik,” zei ik, “de situatie is onhoudbaar.” Toen hebben ze besloten om haar naar een andere afdeling over te plaatsen, ze kreeg een soort promotie. Ze gingen op zoek naar een nieuwe medewerker, maar ondertussen kon ik het werk alleen doen. Af en toe passeerde ze nog wel eens: zij breed lachend, ik hard aan het werk. Dat stak.’

‘Na een zoektocht van enkele maanden kwam er uiteindelijk iemand bij. Naast het opleiden van deze medewerker, was er ook nog een interne en externe audit gepland in september en oktober. Daarom werd mij gevraagd om al die tijd geen vakantie te nemen. Het was lente en het was pas in de late herfst dat ik op vakantie kon gaan. Ik voelde me fysiek uitgeput. Bij het minste probleem

thuis kon ik enorm boos worden en reageerde ik geïrriteerd. Mensen in mijn omgeving zeiden dat ik kort en scherp uit de hoek kon komen, maar zo ben ik helemaal niet. Ik begon te veranderen, dat was duidelijk, maar dat zag ik zelf niet. Ik had de indruk dat mijn partner mij niet volledig begreep. Als ik mijn ergenis uitte thuis dan zei hij: “Verander gewoon van werk, je hebt zoveel capaciteiten.” Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Ik ben van nature heel erg bang voor verandering, ik hou niet van nieuwe of onverwachte dingen. Van werk veranderen leek een enorme horde om te nemen.’

#### IK HERKEN JE NIET MEER

‘Ik zocht een loopbaancoach op, zij zei me: “Je moet daar weg, je stevent recht op een burn-out af.” Ik praatte veel met een vriendin die vroeger ook bij de vzw had gewerkt. Ze begreep mijn frustraties want zij was weggegaan bij de vzw om diezelfde frustraties. Zij heeft ook mijn ogen geopend, ze zei: “Je bent in een paar maanden tijd helemaal van karakter veranderd, ik herken je niet meer.” Het was die vriendin die me een vacature toonde voor een administratieve functie bij een grote organisatie in hartje Brussel. Geen leidinggeven, geen verantwoordelijkheden. Ik wilde geen verantwoordelijkheden meer, ik wilde een 9-to-5, desnoods inboeten op salaris, maar wel met een goede werk-privébalans.’ ‘Ik informeerde, ging naar het sollicitatiegesprek en kreeg onmiddellijk de job. De organisatie peilde wel mijn ambities: een leidinggevende die een functie als managementassistent opneemt? Ben je zeker dat je niet meer wilt? Ik ben heel open en eerlijk geweest en dat was blijkbaar heel overtuigend. Twee dagen later nam ik ontslag bij de vzw. Dat viel heel erg slecht. Het management begreep dit niet. Ze hebben mijn ontslagbrief tot op de punten en komma’s ontleed: stonden er geen inconsistenties in? Was het wel correct? Het management stelde voor om een job te nemen als teamlid in plaats van als manager. Maar ik weigerde, hun ‘oplossing’ kwam te laat, er was te veel gebeurd. Ik was afgehaakt op het gebrek aan appreciatie en hun jarenlange doofheid voor mijn vragen en frustraties.’

**“Je bent in een paar maanden tijd helemaal van karakter veranderd, ik herken je niet meer.”**

‘Ik nam mijn vakantiedagen op en toen ik terugkwam, was ik persona non grata. Hoe had ik het aangedurfd om iedereen zomaar in de steek te laten? Ik moest de wettelijke opzegtermijn uitdienen. Omdat ik in de opzegperiode recht had

op één dag sollicitatieverlof per week en omdat ik al uitzicht had op een job, ging het management akkoord om de opzegtermijn met vijf dagen in te korten. In die periode moest ik vooral iedereen opleiden zodat ik misbaar was. Na één maand was ik mentaal en fysiek op, de dokter liet me twee weken thuisblijven. De eerste week heb ik alleen maar geslapen. Op het werk informeerde niemand naar mijn toestand. Op het einde van mijn opzegperiode heb ik geen afscheid kunnen nemen van klanten en naaste collega's; dat vond ik wel jammer.'

### GEEN DRIVE MEER

---

'Tegenwoordig start ik om acht uur, ik doe mijn job, stop tegen vier uur, halfvijf, haal mijn kindje op en ga naar huis. Ik heb zelfs nog vrije tijd. Het contact met collega's is fantastisch. Ik kreeg echt een shockervaring toen ik hier aankwam: zoveel hartelijkheid en warmte, bestaat dat in een werkomgeving? Mijn vrouwelijke leidinggevende heeft ook jonge kinderen, we hebben veel gemeen en kunnen heel goed praten met elkaar. In het begin was het enorm aanpassen, ik voelde me letterlijk uit mijn comfortzone geduwd. Ik hoefde plots geen productieprocessen meer te volgen, geen financiële targets halen, geen deadlines respecteren, geen problemen oplossen. Er was geen drive meer, zo erg zelfs dat ik begon te twifelen: is dit het nu? Maar stilaan heb ik mijn draai gevonden. Mijn werk is belangrijk, maar niet meer mijn belangrijkste drijfveer. Ik geef toe, ik haal geen 200% voldoening uit deze job, ik mis soms wat uitdaging, maar de voordelen zijn veel groter dan de nadelen. Ik heb slechts een fractie loon hoeven inleveren. Ik heb in mijn nieuwe job veel contact met mensen en ik krijg mijn eigen projecten. Ook thuis heb ik weer mijn draai gevonden. Ik voel me gelukkiger. Mijn man vraagt me wel eens: "Kan je geen promotie krijgen?" Maar ik wil helemaal geen promotie, ik wil die verantwoordelijkheid niet meer. Ik ben gewoon blij, al die ambitie, dat hoeft voor mij niet. Ook mijn ouders leefden met mijn situatie mee, maar ze begrepen niet waarom ik van werk wilde veranderen. Zij keken vooral naar de vzw en mijn functie, ze vonden dat ik best wel wat status had opgebouwd. Maar uiteindelijk zagen ze hoe ik veranderde, van een vrolijke Sophie naar een norse.'

'Toen ik mijn vriendin onlangs tegenkwam, kon ze me geen groter compliment geven: "Je bent helemaal opengebloeid!" Ook al ben ik nu gelukkig, ik ben niet zonder kleerscheuren uit dit proces gekomen. De stress en de druk waren lichamelijk zo belastend dat ik op een bepaald moment echt gecrasht ben. Daardoor begin ik, vooral bij nieuwe situaties, te hyperventileren. Ik krijg regelmatig

paniekaanvallen, maar ik heb ermee leren omgaan. Ik zie dit als een groeiproces. Ik weet nu waar mijn grenzen liggen. Ik heb ook van iets negatiefs iets positiefs kunnen maken. En ik heb mezelf leren aanvaarden: dit is Sophie, dit ben ik.'

Wil je graag meer verhalen lezen van gedwongen en vrijwillig gedemo-  
veerden? Die vind je in *Remotie. Een stap terug is een stap vooruit* van Tanja  
Verheyen en Bob Vermeir, alleen verkrijgbaar via [www.carrierewendingen.be](http://www.carrierewendingen.be).