

Ondernemer en ex-bankier Rutger Koopmans (59) schreef een boek over eigen baas zijn. Daar ging wel wat aan vooraf. 'Het leek alsof ik na mijn zelfgekozen ontslag voor sommigen niet meer bestond.'

TEKST CAROLINE BUIJS
FOTO'S MERLIJN DOOMERNIK

'Wees er voor een ander'



Les 1

Zorg voor een plan B

“Ik ben puur toevallig het bankwezen ingeroeld: eigenlijk wilde ik tijdens mijn studie journalist worden, maar een stage bij Mees & Hope werd in een vaste baan omgezet en zo rolde ik de bankopleiding in. Uiteindelijk heb ik ontzettend genoten van mijn tijd bij de bank. Maar ergens in 2004-2005 kreeg ik het gevoel dat de financiële markten weer aan het doordraaien waren. De internetcrisis was net achter de rug en plotseling kwam er op grote schaal private equity en schuldenfinanciering in de markt. De markt draait weer dol, dacht ik toen.

Ik merkte vrij snel dat ik een van de weinigen was die dat dachten. Het had geen zin om daar ruzie over te maken of negatief over te zijn: ik zat niet meer in de juiste jas. Als ik integer wilde blijven, moest ik weg. Eind 2007 besloot ik te vertrekken en dat was geen negatief, maar een heel blijmoedig besluit: lang leve de ING, lang leve het bankvak – maar ik ging de andere kant op.

Ik geloof dat het belangrijk is dat je de regie houdt over je leven. Natuurlijk hangen dingen ook af van toeval. Zelf ben ik zonder enig plan bij de bank opgestapt en dat zou ik niemand aanraden: het is alsof je van een zwarte piste skiet zonder goed te kunnen skiën – alleen buiten de piste skiën zou nog dommer zijn geweest.

Het is belangrijk dat je altijd een plan B hebt in je leven. De eerste barrière is natuurlijk geld. Zoek uit hoeveel je minimaal nodig hebt en zorg eerst dat je genoeg spaargeld hebt om het een tijdje uit te houden zonder salaris. Het is een gek en onzeker gevoel om niet meer maandelijks je geld te zien binnenkomen. In één klap leerde ik weer de waarde van elke euro, of die nu binnenkwam of eruitging.

Voor mijn gezin was het vreemd en niet altijd makkelijk dat ik een andere weg insloeg, maar ze hebben me altijd gesteund.



Afgewezen worden bij een sollicitatie is me heel wat keren overkomen



Het was wel lastig voor ze toen er veel negatieve publiciteit over me heen kwam toen ik Johan Cruijff adviseerde tijdens wat bij Ajax wel de Fluwelen Revolutie werd genoemd, wat anderen zagen als de coup van Cruijff. Mijn samenwerking met hem stopte na een paar jaar door een zakelijk verschil van inzicht, niet een conflict zoals sommigen zeiden.

Ik heb het gevoel dat ik nu een betere echtgenoot en vader ben. De taken binnen ons gezin zijn eerlijker verdeeld en mijn vrouw is een gelijkwaardige kostwinner met een eigen carrière – dat geeft een goede balans.”

Les 2

Draai de dingen om

“Ja, ik heb het genoeg gehad met Johan Cruijff te mogen werken. Weet je dat zijn bekende uitspraak ‘elk nadeel heeft zijn voordeel’ een mooie ontstaansgeschiedenis heeft? Het is een uitspraak waarin verdriet wordt omgedraaid naar geluk. Cruijff deed die uitspraak toen zijn tweede vader overleed: ‘Nu heb ik gelukkig twee vaders in de

hemel die op mij letten in plaats van één.’ Dat is de reden waarom de uitspraak zoveel gebruikt wordt: er zit hoop in. Ik heb geleerd dat bij tegenslag een van de belangrijkste vragen die je jezelf moet stellen, is: waarom is dit op dit moment misschien het beste wat me kan overkomen?

Een jaar nadat ik ben weggegaan bij de bank, ging ik weer solliciteren. En ik merkte – de financiële crisis was net uitgebroken – dat ik als ex-bankier ineens besmet was en niet aan de bak kwam. Die onzekerheid zorgde ervoor dat ik uiteindelijk een plan B bedacht: ik wilde ondernemer worden. Als ik als directeur bij de bank in september in mijn agenda keek, zag ik dat deze tot de kerstvakantie helemaal was gepland. Nooit bracht ik spontaan tijd door met mijn kinderen, vrouw of vrienden – zelfs verrassingen waren gepland. Als er iets veranderde in mijn planning, veroorzaakte dat ergens anders weer een kettingreactie en moesten andere mensen op het laatste moment hun agenda omgooien. Daarover voelde ik me schuldig en opgesloten in mijn keurslijf. Ik had dan wel een machtige baan, maar geen vrijheid.

Nu heb ik veel vrijheid, maar weinig macht. In het begin was dat gek: ik werd ner-

Rutger Koopmans

Rutger Koopmans (1958) groeide op als protestantse jongen in het katholieke Limburg en studeerde politicologie en bedrijfskunde. Hij werkte 25 jaar als bankier bij Bank Mees & Hope en ING Wholesale. In 2008 stapte hij op om zonder duidelijk plan aan een sabbatical te beginnen. Op dit moment heeft hij onder meer een biomassabedrijf en zet hij samen met anderen een groene onderneming op in Ghana. Daarnaast is hij commissaris en adviseert hij bedrijven en ondernemers. Onlangs verscheen zijn boek ‘Eigen baas, leven en werken in vrijheid’ (€ 20, uitgeverij Brandt).

Rutger Koopmans is getrouwd, heeft drie kinderen en is in zijn vrije tijd actief als vrijwilliger en scheidsrechter bij Ajax, AFC en hockeyclub Amsterdam.

gens meer voor uitgenodigd, ook niet voor voetbalwedstrijden, concerten en andere evenementen waar ik tien jaar lang anderen voor had uitgenodigd. Ik lag er plotseling uit. Door eigen toedoen weliswaar, maar het was wel bizar en soms ook verdrietig. Het leek wel alsof ik voor sommigen gewoon niet meer bestond. Alsof ze wilden zeggen: als jij zo nodig iets anders wilt doen, zoek het dan ook maar uit in je eentje. Toch geniet ik nu meer van het leven, zelfs van de onzekerheid van het ondernemerschap. De hoogte- en dieptepunten komen rauwer binnen en doordat ik een minder beschermd leven leid dan vroeger lijkt alles ook puurder.”

Les 3

Gebruik je gezond verstand

“Aan het begin van mijn carrière moesten we bij bank Mees & Hope oordelen over een lastig krediet. Mijn leidinggevende liet de beslissing aan mij: ‘Doe wat jij goed vindt’. En voegde daaraan toe: ‘Gebruik je gezond verstand maar’. Die opmerking is echt in

levenslessen

mijn DNA gekropen. Gezond verstand zit in je buik, je moet er alleen nog de juiste woorden bij vinden en daar heb je je verstand voor nodig. Nooit omgekeerd: je kunt niet recht praten wat krom voelt. De Amerikanen hebben daarvoor een mooie uitdrukking: *your heart is not going to buy it*.

Het betekent dat je je achter niemand kunt verschuilen: niet achter een commissie, niet achter een wet, niet achter het gedrag van anderen. Je kunt dus nooit zeggen: ‘Maar in andere landen doen ze dat ook’ of ‘Ik heb dat altijd zo gedaan’. Het betekent ook dat als je denkt dat iets scheef zit, je niet je mond houdt. Wat me echt raakt, is als mensen zich proberen te verschuilen: ja, maar ik heb dit contract en hierin staat dat ik recht heb op een bonus. Ja maar vriend, als wij even gaan praten met elkaar en je gebruikt je gezond verstand, dan kom je met heel andere antwoorden.”

Les 4

Vind je intrinsieke motivatie

“Als je met mensen over een plan B praat, gaat de eerste vraag altijd over geld. Kan ik het me veroorloven? Praat je door, dan blijkt voor veel mensen geld niet het allerbelangrijkste te zijn. De wezenlijkere vragen zitten daaronder. Durf ik plan B aan? Kan ik het aan? Mag ik plan B volgen van mezelf? Maar de belangrijkste vraag is: wat is je intrinsieke motivatie? Mensen die we bewonderen en die ons inspireren, zoals Mandela of Gandhi, zijn mensen met een sterke intrinsieke motivatie. Maar niemand is minder dan Mandela of Gandhi: als jij vertelt wat jij het allerliefste wilt, dan merk je dat er mensen zijn die je graag willen helpen omdat jouw motivatie ze inspireert.

Ik merk dat mensen vaak emotioneel worden als ze daarover praten. Want achter al die goedbedoelde adviezen die je misschien vroeger kreeg en opvolgde, zoals ‘neem toch Frans in je pakket want daar ben je zo goed in’ of ‘het is zonde als jij niet gaat studeren’, kom jij. En jij weet wie jij bent en wat je wilt. Mensen in je omgeving kunnen daarvan schrikken: die zien ineens zoveel kracht tegenover zich dat ze dat als bedreigend ervaren. Anderen laten zich er juist weer door inspireren, want het is een heel positieve kracht: je laat echt jezelf zien en dat werkt ook voor hen bevrijdend.

Een van Johan Cruijffs belangrijkste uitspraken voor mij was: ‘Ik ga liever aan

mijn eigen principes ten onder dan aan die van een ander’. Weken later zat ik in de auto – ik weet nog precies waar – en dacht ik: potverdorie, wat jij eigenlijk tegen mij zegt is: ‘Schrijf je principes eens op en ga daarnaar leven’. Dan pas weet je waarvoor je wilt leven. Dan is het geen eigenwijsheid meer, maar jouw eigen wijsheid.”

Les 5

Zeur niet

“Als mensen tegenslag ondervinden en daarvoor heel negatief zijn, dan wil je daar in het begin natuurlijk nog wel naar luisteren en zeggen: goh, wat rot voor je. En dan mogen ze ook bij je uithuilen: dat het niet eerlijk is en dat ze beter verdiend hebben en dat ze zwaar teleurgesteld zijn. Dat gevoel ken ik ook en dat moet je de ruimte geven: ik weet uit eigen ervaring dat afgewezen worden, bijvoorbeeld bij een sollicitatie, een rotgevoel is – dat is me heel wat keren overkomen.

Maar negatieve gevoelens mogen niet leiden tot een negatieve houding, want dan lopen mensen bij je weg. Ik ken mensen die nu nog verongelijkt zijn over hoe er jaren geleden met ze om is gegaan. Ga niet lopen zeuren, maar ga iets positiefs doen: voor jezelf en voor je omgeving. Door weer te gaan studeren of een opleiding te volgen.”

Les 6

Focus niet te veel

“Ooit zei iemand tegen me: ‘*Plus est en vous*’. Ik ben niet zo goed in Frans, dus ik moest het even opzoeken, maar vrij vertaald betekent het: er schuilt meer in u. Dat maakte wel wat bij me los, want hij adviseerde me verder te kijken dan mijn toenmalige baan. Dat voelde als een schok. Ieder mens wordt geboren met meerdere talenten en het is fijn om veel van die talenten te onderzoeken, zoals kinderen onderzoeken welke hobby ze leuk vinden. Natuurlijk zegt jouw werkgever: focus nu maar op dat ene talent, want daar willen wij het rendement van zien. Maar dat is niet zo zozeer in je eigen belang. Dat vind ik het mooie van topsporters, die weten al bij voorbaat dat er een talent moet worden ontwikkeld na hun topsportperiode.

Hij is dan wel geen topsporter, maar Hans Gruijters, oud-minister van D66, vond ik een goed voorbeeld: die is niet alleen ►

politicus geweest, maar ook kroegbaas en chef bij een krant. Ik vind het altijd verrassend hoeveel mensen het leuk zouden vinden om leraar te worden. Maar ja, het verdient zo slecht, zeggen ze dan. Ik vind dat een slecht antwoord: we hebben goede leraren nodig om onze kennis en ervaring door te geven en dat is een belangrijke manier om een maatschappij in stand te houden. Als je daar gelukkig van wordt, laat je dan niet tegenhouden.”

Les 7

Zoek niet altijd naar een win-winsituatie

“Toen ik wegging bij de bank hebben een paar mensen me gesteund en dat was fijn. Zo iemand wil ik ook voor anderen zijn, omdat ik weet hoe het voelt als je aan de ontvangende kant staat. Dus vraag je af: wie van je vrienden, kennissen, burens of collega’s kan op jouw steun en advies rekenen, bijvoorbeeld omdat ze het eng vinden om hun leven iets anders in te richten?

Als je op die manier in het leven staat, ben je een belangrijke toegevoegde waarde voor een ander. Ik denk dat er een fout zit in ons maatschappelijk denken: de vraag *what’s in it for me* is te belangrijk geworden – we zijn altijd maar op zoek naar een win-winsituatie. Je eigen angst en onzekerheid over de vraag of iemand wel voor je zal zorgen los je op door in jouw omgeving voor anderen te zorgen zonder dat je wederkerigheid vraagt.

Ooit, dertig jaar geleden, koos ik uit een rij sollicitanten een vrouw uit Ghana omdat ik vond dat ze die baan echt verdiende. Ze had weliswaar geen ervaring, maar ze wilde zo graag en was zo gemotiveerd dat ik naar mijn gevoel luisterde en haar die baan gunde. Dertig jaar later kwam ik haar in Ghana tegen en hoorde ik dat zij een hoge functie bekleedde bij een Afrikaanse bank.

Bij onze ontmoeting zei zij tegen een collega: doe voor deze man elke deur in de bank open, want hij heeft voor mij ooit de eerste deur geopend. Dat had ik me tot op dat moment niet gerealiseerd. Ik bedoel dus niet dat je iets voor een ander doet omdat je er dankbaarheid voor terug wilt, maar puur omdat die ander dat in jouw ogen gewoon verdient.” ■

Marjolijn van Heemstra tussen baby en barricade

Aso-gezin

Vandaag werd de zoveelste brief bezorgd voor de familie S, de vorige bewoners van ons huis. Een paar jaar lang gooide ik hun post elke week in de brievenbus om de hoek met in zwarte stift ‘verhuisd, retour afzender’ op de envelop. Maar de brieven blijven komen. Jeugdzorg, de Belastingdienst, de gemeente, de politie, de kinderrechter, talloze incassobureaus; allemaal op zoek naar de S’jes.

Ik weet meer dan ik zou moeten weten, ik heb een aantal brieven opengemaakt. In eerste instantie omdat ik op zoek was naar telefoonnummers van de afzenders, zodat ik ze kon vertellen dat de familie hier vertrokken is. In tweede instantie opende ik ze uit nieuwsgierigheid, of misschien nog meer uit een misplaatst gevoel van lotsverbondenheid. Die dagvaarding bijvoorbeeld, waarin een van de zeven kinderen van mevrouw S wordt gesommeerd voor de rechtbank te verschijnen. Ik heb geprobeerd het nieuwe adres te achterhalen, maar in de buurt weet niemand waar de familie gebleven is.

Ze zijn uit huis geplaatst, naar een ‘asodorp’ zoals een buurman me wist te vertellen. Later kwam hij met nieuwe informatie. Zelfs in het ‘aso-dorp’ had mevrouw S het te bont gemaakt. Ze wonen volgens hem nu ergens op een industrieterrein waar ze minimale

schade kunnen aanrichten.

Het verbaasde de buurman niks. Hij noemt de familie ‘een stel terroristen’. Een moeder met zeven kinderen van verschillende vaders die afwisselend inwoonden. Voordat wij erin trokken, werd er in ons huis gedeald, geheeld en gevocht.

Een grote groep burens maakte zich vijf jaar geleden sterk voor het vertrek van de familie, met succes. De S’jes verdwenen, maar hun sporen zijn nog altijd zichtbaar. Onze voordeur die uit het lood staat omdat hij zo vaak werd ingetrapt, de gebarsten drempel, de losse tegels voor ons huis, de spijlen op het tuinhek van de onderbuurman waarmee hij hoopte te voorkomen dat de zeven kinderen van mevrouw S zijn tuin in klommen om te stelen en te treiteren.

En op het balkon bleef een persoonlijk bericht achter van een van die zeven. De naam van de zoon die nu voor de rechter moet verschijnen en die nog altijd op ons adres staat ingeschreven. Hij moet een jaar of elf zijn geweest toen hij op het balkon stond dat nu ons balkon is. Ik stel me voor dat hij een spijker in zijn hand had, of anders een klein mes, scherp genoeg om diep in de reling te krassen: ‘D was hier’.



Ik weet meer dan ik zou moeten weten, ik heb een aantal brieven opengemaakt

Marjolijn van Heemstra is theatermaker en schrijver. Haar *Trouw*-columns zijn gebundeld in ‘Het groeit! Het leeft!’ Reacties naar info@marjolijnvanheemstra.nl