

RUTGER KOOPMANS

**OP NAAR
EEN FUNCTIE
ELDERS**

Uitgeverij Brandt
Amsterdam 2023

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding	9
DEEL 1: DE BESLISSING	
Inleiding	17
De roep om actie	19
Een steen op jouw maag	23
Functie Elders	28
Mijn <i>license to operate</i>	33
Twijfel	47
DEEL 2: DE EERSTE STAPPEN	
Inleiding	53
Sabbatical	55
De kernvragen: handvaten op een kronkelpad	60
Het bouwen van jouw eigen merk	94
Een strijd van identiteiten	100
Welke functie elders hoort bij mij?	117

Eerste druk, december 2023
Copyright © 2023 tekst Rutger Koopmans
Omslag Buro Blikgoed
Auteursfoto Marjolijn Lamme
Typografie: Zeno

NUR 801
ISBN 978 94 93319 15 8

Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

DEEL 3: ZES GROTE VRAGEN

Inleiding	127
Vraag 1 Heb ik een coach of loopbaanadviseur nodig?	130
Vraag 2 Assessments: nuttig, noodzaak of onzin?	137
Vraag 3 Moet ik focussen?	142
Vraag 4 Ben ik te oud?	146
Vraag 5 Hoe managen millennials hun carrière?	156
Vraag 6 Hoelang duurt de reis?	168
Epiloog	185

VOORWOORD

Er zijn vele wegen naar Rome – dat weten we – en als je de weg even kwijt bent is er nog altijd een navigatie-app die je kan helpen. Maar hoeveel wegen zijn er eigenlijk naar een functie elders? Dat wilde ik opschrijven toen ik aan dit boek begon. Gaandeweg ben ik tot de conclusie gekomen dat ook voor de weg naar een functie elders een routekaart te vinden is.

De weg is niet voor iedereen hetzelfde, dus na de finishlijn heeft ieder individu zijn eigen reisverhaal beleefd. Maar dat er een finishlijn is, is al een belangrijke en goede boodschap. De reis naar een functie elders is geen eeuwigdurende reis zonder bestemming. Anderzijds kun je nooit zeggen dat jouw volgende bestemming ook jouw eindbestemming is. Waarschijnlijk niet namelijk.

Dit boek is geschreven voor de vele kandidaten die ik in de afgelopen jaren binnen mijn praktijk als loopbaanadviseur heb ontmoet. Voormalig politieke ambtsdragers en voormalige topfunctionarissen uit het bedrijfsleven en instellingen. De overeenkomsten tussen alle kandidaten zijn groter dan velen denken, maar ik zal door het boek heen ook zeker de interessante verschillen benoemen.

Voor het vertrouwen dat de kandidaten in me stellen als begeleider ben ik ze dankbaar. Ik geniet van hun openheid, eerlijkheid en twijfels die we tijdens de rit samen beleven. Daar leer ik telkens weer van, en ik vind mijn rol fijn om te vervullen.

Ik dank ook mijn collega's binnen PIT Self-Placement en Transitium Groep voor de samenwerking en de collegialiteit. Iemand adviseren over een loopbaanstap is een persoonlijk en individueel proces. Discretie is de sleutel tot vertrouwen, vakmanschap de sleutel tot succes.

Als de reis naar een functie elders voor jou op dit moment nog aanstaande is en een ongewis en angstig avontuur lijkt, weet dan dat je na het lezen van dit boek een lichte zucht van verlichting zult slaken. Het komt goed, want er is een functie elders voor iedereen.

Amsterdam, december 2023

INLEIDING

EEN NIEUW HOOFDSTUK: EEN FUNCTIE ELDERS

Maart 1814: Napoleon Bonaparte wordt door de Zesde Coalitie, een coalitie van alle Europese grootmachten in die tijd, gedwongen om afstand te doen van zijn toenmalige baan, keizer van Frankrijk. Hij wordt verbannen naar Elba, een eiland nabij de stad Livorno. Het is het grootste eiland van de Toscaanse Archipel, en het op twee na grootste eiland van Italië. Precies een jaar later was hij terug, greep weer de macht, om na honderd dagen zijn Waterloo te vinden. Ze stuurden hem ver weg, naar het eiland Sint-Helena, halverwege Afrika en Zuid-Amerika, tweeduizend kilometer uit de kust.

Mei 2008: ik zat van de ene dag op de andere zonder werk en zonder baan. Ik was er heel blij mee, want ik had er goed over nagedacht en dit was wat ik wilde. Het was mijn eigen keuze geweest. 'Vrij!' gonsde het de hele dag door mijn hoofd. 'Ik neem een sabbatical' riep ik tegen iedereen die aan me vroeg wat ik nu ging doen. Het echte antwoord had moeten zijn: 'Ik weet het niet,' en misschien zullen veel mensen dat ook wel bij me gevoeld hebben. Ik was een mens zonder richtingsgevoel, voor het eerst in mijn leven eigenlijk, en ook zonder enig gevoel voor mijn volgende doel. Ik was alleen maar blij.

Alle waarschuwende blikken en woorden lachte ik weg. Het leven was een feest, de zon bleef maar schijnen voor me.

De bezinning kwam een jaar later. ‘Was het nou wel zo’n goede beslissing?’ Ik had een prachtige baan met een schitterende directiekamer bij een grote financiële instelling (ING Groep) verlaten, en voor wat? ‘Heb je al wat?’ vroeg men mij. De wereld was veranderd, de financiële crisis die begon in september 2008 had het aanzien van het bankvak voorgoed een knauw gegeven. Ik was een ex-bankier en leed mee. De arbeidsmarkt was niet gastvrij voor mij, maar dat kwam omdat ik niet echt wist wat ik wilde, en ook omdat ik niet goed kon aangeven wat ik kon bijdragen, behalve veel positieve energie en enthousiasme. Ik voelde een grote gunfactor, had een groot netwerk, maar ‘de grote baan’ kwam niet voorbij.

Toen dat eenmaal tot me doordrong, besepte ik dat ik in actie moest komen. Financieel gezien had ik de slechtst denkbare optie gekozen door weg te gaan uit mijn luxe bestaan, dat was duidelijk. Maar het geluk dat ik voelde wilde ik niet meer kwijt. Ik moest het dus anders gaan aanpakken. Daar ben ik sindsdien mee bezig, vrij en onverveerd.

Ik stelde mijn Waterloo nog even uit.

Maart 2022: Pieter Omtzigt, kamerlid van het CDA, de lastpak in de grote coalitie in de Tweede Kamer, wordt genoemd voor een functie elders. Of het Elba zou zijn, of New York, of Genève of Brussel zal nooit duidelijk worden. Een rel is geboren. De politieke wereld staat meteen in lichterlaaie: hoe durf je voor iemand een ‘functie elders’ te bedenken? Moet die man soms worden verbannen? Het einde is bekend: er wordt niemand verbannen en de grote coalitie valt uit elkaar. Pieter Omtzigt is nu de nieuwe politieke machtsfactor, waartoe iedereen zich voorlopig dient te verhouden. Een Water-

loo is nog niet in zicht, laat staan een Sint-Helena. Maar sinds Napoleon kennen we de wet van de honderd dagen, dus iedere macht is eindig.

December 2023: dit boek verschijnt voor alle mensen die op zoek zijn naar een functie elders. Sommigen hebben het zelf geregisseerd en nemen nu de stap, of staan op het punt dat te doen. Dat is de groep waar ik mijzelf onder zou scharen. Anderen worden met een voldongen feit geconfronteerd. Voor hen is het vaak nog een schok waarvan ze moeten bijkomen. Misschien heb ik dat lot wel ontlopen door zelf weg te gaan – wie zal het zeggen? Het maakt, onder aan de streep, allemaal niet zo veel uit, want voorlopig zit je allemaal met lege handen, zonder idee of richting in je hoofd, jezelf af te vragen: ‘Waar is die functie elders voor mij?’ ‘Welke functie past bij mij?’ ‘Hoe kom ik daar?’ Dat soort vragen kan fors aan je vreten.

MIJN ROL EN DRIJFVEER

Sinds een aantal jaren begeleid ik mensen tijdens hun zoektocht in hun werkende leven. Mensen die uit vooraanstaande posities bij bedrijven en instellingen vertrokken (of op het punt staan om te vertrekken) en ook voormalig politieke ambtsdragers (ministers, staatssecretarissen, Tweede Kamerleden, wethouders, gedeputeerden, burgemeesters). Voor de politieke ambtsdragers is de situatie soms zelfs ingrijpender; ze worden niet herkiesbaar gesteld, of ze worden niet herkozen, of ze worden ‘tijdens de rit’ opzijgeschoven. Van de ene dag op de andere hebben ze het gevoel er niet meer bij te horen.

Voor mensen uit bedrijven en instellingen kan dat overigens ook gelden, maar daar speelt de buitenwereld een

minder dominante rol en is het publieke oordeel soms milder. Dit is althans hoe de buitenstaander er tegenaan kijkt, want buitenstaanders vullen de realiteit graag in voor de ander. Door mijn gesprekken met deze mensen weet ik dat iedere kandidaat zich sterk bewust is van het 'er niet meer bij horen'. Soms geeft dat een gevoel van vrijheid en ongebondenheid. Soms ook een gevoel van eenzaamheid en verdriet.

Voor mij is het inmiddels lang geleden dat ik een grote stap maakte en een prachtige baan (hier spreekt weer de buitenwereld) inruilde voor een onzekere positie als zelfstandig adviseur zonder een plan A, laat staan een plan B. Mijn ervaringen gedurende de eerste tien jaar van dat nieuwe bestaan schreef ik op in een eerder boek (*Eigen Baas, leven en werken in vrijheid*) en deel ik sindsdien met vele kandidaten die min of meer door dezelfde ontwikkeling gaan. Iedereen is anders natuurlijk, maar iets hebben we allemaal gemeen: iedere verandering vindt plaats buiten onze comfortzone.

Tijdens alle gesprekken met kandidaten gaat het alleen maar om een 'functie elders'. Ik spreek kandidaten die er nog steeds van balen maar die eraan moeten geloven. Ik spreek ook mensen die er al jarenlang van dromen maar het nog steeds moeilijk vinden om daadwerkelijk de eerste stap te zetten. Ik spreek allerlei soorten mensen, in allerlei soorten rollen en ze hebben allemaal één ding gemeen: een 'functie elders' staat bovenaan hun to-do lijst. Gelukkig mag ik zeggen dat iedereen uiteindelijk in die functie elders terecht komt. Dat is een troost, maar het is ook het resultaat van hard werken. *There is no such thing as a free lunch.*

DE INDELING VAN DIT BOEK

In dit boek laat ik de diverse aspecten van dat proces de revue passeren. De twijfels, de stappen die je moet zetten, de manier waarop je jezelf moet of kan positioneren en presenteren, het huiswerk dat je moet doen, de hulp die je kunt inschakelen, de manier waarop je met executive search-bureaus kunt omgaan, de tijd die het duurt om iets te vinden en niet in de laatste plaats: de manier waarop je een functie elders vindt die bij jou past.

Ik grijp op diverse momenten terug op mijn eigen ervaring. Hopelijk biedt het jou als lezer herkenning en troost: je bent niet de eerste die door dit proces gaat en je komt er echt goed uit. Sterker nog: je komt er zelfs beter uit.

In het eerste deel van het boek gaat het om De Beslissing en alles wat daarbij komt kijken. Hoe je jouw houdbaarheidsdatum kunt bepalen, hoe je om kunt gaan met de signalen die je krijgt om in actie te komen, maar ook met jouw twijfels daarover. Ik neem je mee in mijn eigen verhaal, inclusief de blauwe plekken en de schaafwonden. Ten slotte adviseer ik je hoe en wanneer je de beslissing op jouw manier kunt nemen.

In het tweede deel van het boek geef ik je de handvaten om de juiste functie elders te vinden. Hoe ga je te werk? Wat zijn de eerste stappen? Is het inderdaad handig om een sabbatical te nemen en hoe organiseer je dat het beste voor jezelf? Hoe bouw je aan jouw eigen identiteit, zodat je de buitenwereld ook duidelijk kunt maken wat je zoekt en waarvan je hart sneller gaat kloppen? Ik presenteer ook een schema met allerlei kernvragen, verdeeld over drie groepen, die in alle gesprekken naar boven komen en die voor ieder van ons

op een andere manier gewogen en beantwoord worden.

In het derde deel van het boek behandel ik de grote vragen waarmee veel kandidaten worstelen, en waarvan sommige heel herkenbaar op jou over zullen komen. ‘Ben ik niet te oud voor een bepaalde functie?’ ‘Welke baan hoort er bij mij?’ ‘Moet ik focussen in mijn zoektocht of juist niet?’ ‘Hoelang duurt de zoektocht?’ ‘Heb ik daarbij een coach of begeleider nodig?’ ‘Zijn assessments nou wel nodig, zijn ze nuttig of zijn ze noodzakelijk?’

Ten slotte behandel ik ook de vraag of de jongere generatie Y (de ‘millennials’) deze zoektocht naar een functie elders anders en misschien wel beter aanpakt dan de generatie X. Is er wel een verschil tussen de generaties aan te wijzen?

TEN SLOTTE

Dit boek is voor jou, nu je aan de vooravond staat van iets nieuws: de zoektocht naar een functie elders. Dat is een tocht naar het onbekende. Het brengt je buiten jouw comfortzone, dat is een ding dat zeker is. Maar je bent niet alleen op die reis, en met de lessen uit dit boek, ondersteund door jouw inzet, houding en gedrag, bereik je uiteindelijk jouw bestemming.

Welkom op deze reis. Deze reis is kleurrijk, belevenisvol en betekenisvol. Geniet ervan!

DEEL I: DE BESLISSING

INLEIDING

Het is een ingrijpende beslissing om op zoek te gaan naar een functie elders. Sommigen nemen die beslissing zelf, anderen worden geconfronteerd met een situatie waarin die beslissing voor hen genomen is, of waarin ze zich gedwongen voelen om de stap naar een functie elders te zetten.

In dit eerste deel van het boek gaat het over die beslissing. De weg daarnaar toe is voor sommigen lang en vaak lang niet helder, maar voor anderen komt het moment om te beslissen juist als een donderslag bij heldere hemel. Ik sta stil bij de *call for action* die je soms wel, soms niet, en soms te laat hoort. Wat zijn de eerste tekenen aan de wand, vanaf welk moment moet jij jezelf klaarmaken voor de volgende stap, en hoe doe je dat op een positieve manier? Kun je het moment zien aankomen, en hoe bereid je jezelf daarop voor?

Want bedenk wel: sommige mensen lopen jarenlang met een zwaar gemoed rond, voelen zich niet gelukkig in hun huidige functie, voelen zich misschien zelfs niet meer gewenst door hun werkomgeving, maar modderen lekker door in de hoop op die manier de eindstreep te kunnen halen. Dat is vaak een zware weg, waarvan je je moet afvragen of je dat zou willen. Het kost je veel negatieve energie en niemand wordt blij van

je. Misschien is het in die situatie toch beter om de steen op je maag zelf te vergruizen, en de weg naar een functie elders in te slaan. Alles is een keuze.

Om die reden kom ik veel *verschillende* kandidaten tegen die zich melden voor een begeleidingstraject. De één is wat voortvarender en actiegerichter dan de ander. Iedereen heeft zo zijn of haar eigen verhaal. Iedereen staat op een andere manier aan de start van deze reis. En iedereen heeft zijn of haar plan, ambitie of wens.

Ik beschrijf in dit deel van het boek ook mijn eigen reis. Want hoe kan ik een reisbegeleider zijn zonder eigen ervaring? Ik zeg je eerlijk: ik vond het een hele belevenisvolle reis. Het was een ervaring die mij in hoge mate gevormd heeft tot wie ik ben, en dat ging niet zonder slag of stoot. Daarom voel ik ook wat jij zal voelen op enig moment: soms een groot gapend zwart gat, soms een grote wolk vol met mogelijkheden en soms iets daar tussenin. Kortom, een toekomst die vaak heel ongewis is. Dat is de nieuwe werkelijkheid waartoe ik mij heb moeten leren verhouden. In dit boek probeer ik het pad naar jouw toekomst te duiden.

Levert dat dan nooit meer gevoelens van twijfel op? Was dat maar waar. De twijfel gaat nooit meer weg, en dat is maar goed ook.

DE ROEP OM ACTIE

Je hoort hem niet, of misschien toch wel, ergens in de verte. Je voelt hem in wisselende frequentie en hevigheid in je buik. Als je goed kijkt, zie je het in de blikken van collega's en vrienden. Het is de verholen boodschap. De bel voor de volgende ronde van je werkende leven. Soms lijkt het alsof de buitenwereld jouw houdbaarheidsdatum binnen jouw huidige rol kan lezen terwijl jij hem zelf niet ziet.

Jezelf de vraag stellen is in feite de vraag beantwoorden. Op het moment dat je erover gaat nadenken moet je eigenlijk al actief in discussie met je omgeving en jezelf. 'Klopt het wat ik voel, bereik ik bijna mijn houdbaarheidsdatum? Of ben ik er misschien al overheen?' De beste *call for action* is de *call* die je zelf afroept. Die is ook een stuk minder pijnlijk.

Voor werknemers in de private sector kan dit een proces van jaren zijn, voor politieke ambtsdragers duurt ditzelfde proces soms slechts dagen of weken, en hooguit maanden. Wel of niet een tweede termijn, wel of niet herkiesbaar, wel of niet herkozen, weggestemd of motie overleefd? Het zijn spannende processen die het individu vaak versneld in een keuzeprocess brengen. Voor wie in de private sector werkt, valt het keuzeprocess soms wel jaren vooruit te schuiven, maar of dat nou een voordeel is? Uitgestelde operaties leiden namelijk meestal niet tot minder pijnlijke oplossingen.

Voor iedereen geldt: op naar de volgende ronde! Die volgende ronde in jouw werkende leven kan een serie kortere rondes zijn of één langere ronde, die jaren kan duren. Daar moet je dus niet lichtzinnig mee omgaan, want je mag nog een tijdje mee. In die volgende ronde(s) gelden wel hele andere spelregels. Dat is goed om te beseffen, maar niets om bang voor te zijn.

In de eerste helft van jouw werkende leven was alles nog relatief nieuw. Jij leerde de wereld kennen en de wereld jou. Je was geliefd, je kreeg kansen, men was nieuwsgierig naar je, men herkende en erkende jouw talent en men wilde in je investeren. Hoe anders is de wereld in de tweede helft! Jouw talenten zijn nu bekend, je hebt er wel of niet carrière mee gemaakt. Je hebt je trackrecord opgebouwd bij verscheidene werkgevers in diverse rollen. De kaarten zijn geschud, jouw positie in het grote geheel is bekend, tenzij... Daar kom ik straks nog op terug.

Als je niets doet sta je er alleen voor binnen je bedrijf of instelling. Je bent wat je bent, doet wat je doet. Een mooie opleiding volgen om je loopbaan hernieuwd leven in te blazen? Jouw werkgever zal er niet mee komen. De cursussen die je aangeboden krijgt zijn gericht op de taak die je nu doet, niet op wat jij nog eens zou willen doen. Je weet zeker: ze kunnen niet zonder me. Alleen: ze zeggen het nooit. Je bent bang dat als je morgen jouw vertrek aankondigt, ze zullen zeggen dat ze dat jammer vinden, maar het niet zullen menen. Ze zullen waarschijnlijk respectvol en vriendelijk een loper richting de uitgang voor je uitrollen. Maar ze zullen je niet tegenhouden of je proberen te overtuigen te blijven. Politieke ambtsdragers vragen zich af: doe ik de volgende ronde nog mee en zo ja, is dat op een manier die ik de moeite waard vind? Welke plek en rol hebben ze voor me in gedachten?

Ondertussen werk jij door, in gedachten de jaren tellend tot aan je pensioen, of tot aan de volgende verkiezingen. Je hoopt maar dat jouw lijf en jouw energieniveau het zullen uithouden. Van binnen strijden diverse gevoelens met elkaar. Aan de ene kant ben je tevreden over je situatie, want die geeft je zekerheid en rust. Maar je voelt je ook onrustig omdat je denkt dat je jezelf misschien wel voor de gek houdt. Je voelt je zeker door je anciënniteit binnen jouw bedrijf of jouw partij. Je bént per slot van rekening wel iemand. Tegelijkertijd zie je in de spiegel de vergankelijkheid. Je voelt jouw leeftijd, jouw ervaring, jouw geschiedenis. Je ziet onzekerheid in de ogen van de jongere generatie om je heen. Maar tegelijkertijd zie je in die ogen ook de sprankeling van de jeugd en de grenzeloze ambitie die daarbij hoort. Jij ambiert niet zoveel meer. Je dieselt door, ook al zal je dat ontkennen als iemand het hardop uitspreekt.

Het is lastig om die gevoelens bespreekbaar te maken, want je weet niet hoe je omgeving erop gaat reageren. Vinden ze je ondankbaar, of een klager? Ben je bang dat je ermee aangeeft dat je de handdoek in de ring gooit en 'uitcheckt'? Wat durf je van jezelf te laten zien en welke façade wil je nog ophouden naar je collega's, vrienden en leeftijdgenoten? Die van 'druk, druk, druk'? Of die van 'ik twijfel'?

Ondertussen verstrijken de jaren, en daarmee ook de mogelijkheden voor jou om nog iets te doen aan je situatie. Als je niet uitkijkt vaart je schip stilletjes door totdat het met een doffe, zachte knal gekeerd wordt door de wal. Een roemloos einde, exit jij.

Jij verdient beter dan dat, vind je? Doe er dan wat aan!

Op het moment dat de omgeving eigenlijk denkt aan 'outplacement', wordt het tijd voor jou om te denken aan

‘self-placement.’ Dat is een concept dat ik ontwikkeld heb vanuit de talloze gesprekken die ik heb gevoerd met vele kandidaten, de verhalen die ik heb gehoord, de adviezen die ik heb gegeven. Het is een gepersonaliseerde methode, die kan werken als een medicijn bij twijfel en onzekerheid. Met deze methode kun je jezelf een weg banen naar een nieuwe werkelijkheid, met een functie elders die het beste wat er in je zit naar boven haalt, en dat is nog altijd heel veel. Op die drempel sta jij nu. Als je de eerste stap zet, beginnen we.

EEN STEEN OP JOUW MAAG

Veel van de kandidaten die ik begeleid lopen rond met een steen op hun maag. Ik deel ze voor het gemak in twee groepen in: de *backpackers* en de *denkers*. Het begint bij iedereen altijd met een kriebel en een twijfel. Zit ik hier nog wel op mijn plek? Zou ik niet eens iets anders moeten gaan doen? Inmiddels kan ik uit ervaring zeggen dat je maar beter gehoor kunt geven aan de kriebel, die ik in het vorige hoofdstuk ‘de roep om actie’ heb genoemd. Daarmee bedoel ik niet dat je meteen je baan moet opzeggen en je werkende leven over een andere boeg moet gooien. Ik hoop dat je de tijd krijgt en neemt om een weloverwogen besluit te nemen. Ik wens je die tijd ook toe.

BACKPACKERS

Ik zie in mijn praktijk grote verschillen in de manier waarop mensen met die kriebel en twijfel omgaan, en met name in de tijd die ze nemen om tot een besluit te komen. De *backpackers* verzetten zo snel mogelijk de bakens en gaan een andere kant op. Ik heb veel mensen gesproken die het zo aangepakt hebben. Van tandartsassistente naar horecaondernemer, om uiteindelijk een opleiding tot schoonheidsspecialiste te volgen en een eigen kliniek op te zetten. Vanuit de rol van vastgoedfinancier een opleiding meubelmaker volgen, en