

# 'Ontslagen topmanagers begaan vaak stomiteiten'

Leidinggevenden ervaren het verlies van hun functie vaak als een zware tegenslag. Maar volgens executive coach Jan Quist helpt zo'n gebutst ego om tot zelfinzicht te komen, waarmee je langer en gelukkiger doorwerkt.

Tekst **Ykje Vriesinga** Foto **Merlijn Doomernik**

**S**kiën in de mist. Zo voelt het vaak voor topmanagers die hun positie verliezen. Lange tijd bewogen ze zich op grote hoogte, in de stralende zon. Maar nu - na een overname, een mislukt project, een conflict - zijn ze ingesloten door dichte wolken. De top van de berg blijkt steil en glad. Angst overheerst.

Jan Quist (64) ontvangt ze vrijwel dagelijks in zijn ruime kantoor tegenover het Concertgebouw in Amsterdam: mannen en vrouwen die waren opgeklimmen tot de top-30 of top-40 van een zakenbank, een groot accountancykantoor of een bekende multinational zoals Unilever of Shell. Maar nu zijn ze, meestal vrij plotseling, uitgerangeerd.

Quist is executive coach. Nadat hij zelf op zijn vijftienvertigste zonder enig toekomstplan ontslag nam als manager bij Rabobank, helpt hij leidinggevenden naar hun volgende baan, soms intern, vaker extern. Die twintig jaar ervaring bundelde hij onlangs in 'Skiën in de mist', een bondige gids voor het veilig bereiken van een nieuwe bestemming.

En niet zomaar een bestemming. Nee, bij voorkeur een plek die nog beter bij iemand past dan diens oude baan. Quist - deftig qua uiterlijk, informeel qua omgang - ziet namelijk vaak dat zijn cliënten

al langer niet meer helemaal blij waren in hun werk. „Maar dat durfden ze niet tegen zichzelf toe te geven. Opstappen is eng.”

**U schrijft dat topmanagers doorgaans slordig met hun loopbaan omgaan. Dat verbaast me.**

„Ja, je zou denken dat mensen aan de top heel goed hebben nagedacht over wat ze willen en hoe ze dat kunnen bereiken. Maar in de praktijk valt dat tegen. Meestal zijn het slimme mensen, doeners, die daardoor steeds een stapje hoger komen in hun organisatie. Ook privé zitten ze in een tredmolen: trouwen, huis kopen, kinderen krijgen, nog eens verhuizen. Het slokt je op. Men stelt zich niet vaak hardop de vraag: wil ik dit eigenlijk wel?”

**Raken ze daardoor uiteindelijk op een dood spoor, omdat hun hart niet bij de functie of bij de organisatie ligt?**

„Soms wel. Maar het is ook simpelweg een gegeven dat er op hogere leidinggevende niveaus regelmatig iemand zal moeten afvallen. Daar hoeven we niet dramatisch over te doen. Hoe hoger je de berg opklimt, hoe smaller hij wordt. Verstandige organisaties kijken regelmatig naar die toplaag en komen vroeg in actie als ze zien dat iemand niet meer precies op de juiste plek zit.”

■ ■  
Op hogere leidinggevende niveaus zal regelmatig iemand moeten afvallen

**Creëer je dan geen onveilige cultuur, als de top constant onder een vergrootglas ligt?**

„Juist het tegenovergestelde. Als je problemen op tijd signaleert, kun je samen met diegene gaan zoeken naar een volgende stap. Helaas wordt dat zelden gedaan. Dus wordt er gewacht tot iemand in een conflict komt, of een fout maakt, om hem of haar eruit te werken. Daarmee schep je pas een onveilige cultuur, want de top gaat vaak met bonje de deur uit.”

De vastgelopen leidinggevenden komen vaak bij Quist binnen met twee boodschappen die nogal met elkaar botsen. Eerst vertellen ze hoe ontzettend geslaagd ze zijn. Quist: „Hun houding is: 'Ik hoor bij de top, ik ken iedereen, ik heb een villa in Bilthoven, ik draag een goed pak, ga mij niet vertellen dat ik een probleem heb'.” Kortom: de hulp van de executive coach, doorgaans ingehuurd door de vroegere werkgever „om hun schuldgevoel af te kopen”, hebben ze niet nodig. Maar gaandeweg het kennismakingsgesprek komt vaak ook een andere realiteit aan het licht en blijkt dat de manager in kwestie het toch niet zo geweldig voor elkaar had. Quist: „Dan komen de verhalen over de slechte *work-life-balance*, het effect op zijn of haar relatie, dat die indrukwekkende baan de laatste jaren helemaal niet meer leuk was, dat ze het niet eens waren met bedrijfsstrategie.”

Soms vergt het echter een paar afwijzingen voordat de ego's gebutst genoeg zijn om advies te aanvaarden. Zoals de casus van Jacco uit het boek, een ontslagen directeur die denkt alleen wat hulp nodig te hebben voor het 'straktrekken' van zijn cv, want 'hij heeft natuurlijk al vijftienvintig jaar niet meer hoeven solliciteren'. Pas na een mislukte gespreksronde gaat hij dieper over zichzelf nadenken.

**Topmanagers die een baan zoeken zijn geneigd tot stomiteiten, schrijft u.**

„Ja. Overigens maken de meeste werkzoekenden fouten. Maar bij iemand uit de top is de discrepantie groter. Iemand die een bedrijf of een divisie heeft gerund, die veel verantwoordelijkheid had, daarvan zou je niet verwachten dat ze zo stom met hun eigen belangen omgaan.”

**Wat voor fouten moeten we dan aan denken?**

„Een klassieker is om direct bij een headhunter op de koffie te gaan, zonder eerst tijd te nemen voor reflectie. Headhunters maken graag een praatje. Niet omdat ze jou nou zo graag snel aan een baan willen helpen, maar om bijgepraat te worden over de club waar jij net vandaan komt. Jouw cv komt onderaan de stapel, omdat die headhunter weet dat jij nog veel te vroeg in het rouwproces zit om al een volgende veeleisende functie aan te kunnen. Want vergis je niet, je baan verliezen is ontzettend ingrijpend. Ook voor mensen

die zich om geld niet direct zorgen hoeven te maken.

„Een andere fout is om in paniek de eerste de beste functie aan te nemen die voorbij komt, zonder inzicht in wat je nou écht wilt. De kans is groot dat je in de verkeerde baan terecht komt. Dan lig je er over een tijdje weer uit, of ben je op z'n minst ongelukkig. Degenen die het meeste baat kunnen hebben bij een coach, razen vaak op eigen kracht door.”

**Logisch dat u dat zegt, want coaching is uw business.**

„Het staat mensen natuurlijk vrij om zelf met vallen en opstaan te ontdekken wat er bij komt kijken op hoog niveau een goede match te vinden. Maar ik adviseer om hulp te zoeken. Dat kan ook prima bij iemand anders, mijn tarieven zijn niet voor iedereen. Het belangrijkste is om te beseffen dat als je eenmaal voorbij de vijftienvertig, vijftig bent, zoals de meeste topmanagers logischerwijs zijn, de banen niet meer zomaar naar je toe vliegen.”

**In uw boek stelt u: niemand neemt een vijftiger aan met een ongeïnspireerd verhaal.**

„Klopt. Organisaties die een divisiemanager zoeken, een directeur, dat niveau, die willen niet alleen maar iemand met een mooi cv. Ze willen iemand met een verhaal. Iemand wiens missie in het leven aansluit bij hun missie. Waarbij beide partijen tijdens het sollicitatiegesprek op het puntje van hun stoel zitten omdat ze alles over elkaar willen weten. Iemand met wie de vonken er vanaf spatten. En dat kan alleen als je ten diepste weet wat je wilt.”

**Hoe kom je daar achter?**

„De meeste *midlife* executives zoeken hun doelen te dichtbij, in de sector die ze al kennen, een functie die ze al gedaan hebben. Dat werkt niet goed, is mijn ervaring. Er moet verbeelding bij komen kijken, fantasie. Anders is het verhaal achter de geambieerde baan niet bevlogen genoeg. Ik zeg vaak tegen cliënten: stel je voor dat een goede fee jou iedere baan kan geven die je wilt hebben. Wat kies je dan? „Dat reflecteren kost soms de nodige tijd. Niet zelden speelt er privé ook van alles, bovenop het rouwproces om hun vorige baan. Een scheiding, sterfgevallen, gezondheidsproblemen die eerst de aandacht vragen. Net zoals bij skiën in de mist moet je dan kalm blijven, vertrouwen houden en richting die ene paal gaan die je nog net wel kunt zien. En daarna de volgende.”

Uiteindelijk komen mensen vaak op een plek terecht die veel beter bij ze past dan hun oude functie, ziet Quist. Een plek waar ze met gemak tot na hun pensioenleeftijd met voldoening werken, wat in hun vorige baan niet was gelukt. „Achteraf blijkt het dan een geluk bij een ongeluk dat ze eruit vloegen op hun 53e.”



Jan Quist: „Boven een bepaalde leeftijd krijg je helderheid. Kun je de bijzaken van de hoofdzaken onderscheiden.”

Quist is zelf het levende bewijs van zo'n 'geslaagde carrièrecrisis'. Na zijn studietoelaten werkte hij voor de Verenigde Naties in vluchtelingenkampen in Azië en Afrika. Terug in Nederland werd hij zakenbankier bij MeesPierson en later Rabobank. Maar op een vlucht naar Singapore, stoel 1a, realiseerde hij zich dat zijn werk helemaal niet bij hem paste. Van de ene op de andere dag nam hij, kostwinner en vader van drie zoons, ontslag. „Volslagen onverantwoordelijk.”

Via een ontslagprocedure van de Rabobank kwam Quist terecht bij Top Executive Coaching. De gesprekken over zijn drijfveren en levensdoelen waren verhelderend, maar nog voordat hij kon nadenken in welke functie hij zijn ambities kon inzetten, schoof zijn coach hem naar voren als de opvolger van de toenmalige baas.

**Twintig jaar later staat u aan de vooravond van uw pensioen.**

„Absoluut niet! Daar vind ik mijn werk veel te interessant en betekenisvol voor. Ik heb net iemand gevonden om het bureau samen mee te runnen en die me na mijn zeventigste kan opvolgen. Daarna word ik te oud, denk ik, om goed aansluiting te houden bij onze cliënten. Ik heb al ideeën voor een nieuwe business daarna.”

**Voor het geld is het niet nodig neem ik aan?**

„Nee, maar daar zit een grote denkfout. Geld is slechts één, overigens niet onbelangrijk, aspect van werk. Het gaat om zoveel meer. Je inzetten voor anderen, de samenleving vooruit helpen.

„Mijn werk draait niet alleen om het helpen van die ene uitgegleden manager. De arbeidsmarkt zit te springen om goede mensen en tegelijkertijd zijn er zat vijftigplussers, zestigplussers, zeventigplussers zelfs, die hun ervaring willen inzetten. Maar we missen de handigheid om het aan elkaar te knopen. Daar wil ik een rol in blijven spelen.”

**Waarom zou een organisatie zo iemand aannemen als er ook jong talent voorhanden is?**

„Diverse organisaties presteren beter en leeftijd is een van die facetten. Het beeld dat ouderen de boel niet kunnen bijbenen is onzin. Zelf werk ik nu harder dan ooit. Niet omdat ik meer uren op kantoor spendeer, maar omdat ik mijn tijd niet meer verlummel. Als je jong bent moet je je voortdurend meten aan je *peers*, bewijzen wie het verst kan pissen. Daar is niks mis mee, dat hoort bij het spel, maar het kost veel tijd en kracht.

„Boven een bepaalde leeftijd krijg je helderheid, kun je de bijzaken van de hoofdzaken beter onderscheiden. Je hebt ervaring, wijsheid. Als je dat weet in te zetten, en tegelijkertijd leergierig blijft, heb je de wereld ontzettend veel te bieden.”