

Iets voor anderen maakt gelukkig, gelukkiger dan weer een klim in de salarisschaal. Vaker dan ooit breken hoogopgeleide professionals een glanzende carrière af om anderen te kunnen helpen. Maar dat altruïsme gaat wel gepaard met opoffering.  
Tekst Stephanie Bakker,  
foto's Rob Overmeer

# ZO, en nu ben ik er voor een ander

**D**e Amerikaanse psychiater Martin Seligman gaf onlangs een groep studenten de opdracht twee uitstapjes te verzinnen: eenje puur voor hun eigen plezier en eenje voor een goed doel. De studenten maakten beide trips ook mee en wat bleek: ze vonden de trips die ze voor een ander bedacht hadden leuker dan het uitje waar hun eigen genot centraal stond.

Hoogopgeleide carrièremakers komen na jaren van studie, hard werken en veel geld verdienen steeds vaker tot dezelfde conclusie: andere mensen helpen is bevredigender dan weer een bonus op de rekening of een grote order binnenhalen. Ze bezoeken een coach, nemen een sabbatical en overdenken het leven. Ontslag is vaak de volgende stap.

Wie eenmaal begint met relativeren, vindt moeilijk een weg terug.

Dat juist veel hoogopgeleiden met klinkende banen op een bepaald punt in hun loopbaan het verlangen voelen anderen te helpen, verklaart hoogleraar management Jan van Zwieten aan de hand van de behoeftepiramide van de beroemde psycholoog Abraham Maslow. Er is voldaan aan

de elementaire levensbehoefte, ze hebben zekerheid, veiligheid, sociale relaties en waardering en ze hebben veel persoonlijke ontwikkeling doorgemaakt. 'Deze groep gaat op zoek naar nieuwe impulsen, nieuwe doelen in het leven. Ze raken niet meer gemotiveerd door hun eigen persoonlijke ontwikkeling en richten zich op de omgeving en anderen.'

Hilde Backus van Het Coach Bureau heeft al heel wat managers, directeuren, beleidsmakers, en juristen begeleid. Ze twijfelden over hun bijdrage aan de organisatie en de wereld of klagen over een te grote focus op groei, omzet en cijfers, en gaan werken bij een goed doel, in de gehandicaptenbegeleiding of worden coach, haptonoom of psycholoog. Dit soort switches is er altijd geweest, maar Backus ziet het de laatste jaren steeds meer. Het is een reactie op de materialistische jaren negentig waarin de banen voor het op

rapen lagen en de bomen tot in de hemel reikten, verklaart ze. 'Mensen die destijds een sollicitatiegesprek in de showroom van de autodealer hadden, vragen zich na het uitbreken van de crisis af: 'Waar zijn we mee bezig?' Ze zijn moe van de rijkdom en het materialisme en raken geïnteresseerd in wat hen daadwerkelijk gelukkig maakt.'

**H**et is meestal zo rond het veertigste levensjaar dat de focus op de eigen ontwikkeling verschuift naar meer idealistische gevoelens. Bij de meeste mensen heeft het 'helpen' er altijd al ingezet, maar ze hebben zich bij keuzes voor studie en werk laten leiden door hun ouders, vrienden of familie. Anderen helpen was oit iets voor verveelde huisvrouwen, gepensioneerden of andere lieden met te veel tijd en op zijn minst getienwollen sokken aan.

Pas op het moment dat een bepaalde leeftijd wordt bereikt, durven ze te kiezen voor wat hun hart hen ingeeft. Anderen gaan relativeren door een specifieke gebeurtenis: het verlies van een dierbare of een burn-out. Van Zwieten haalt de fysiologische ontwikkeling van de mens aan als be-

langrijkste verklaring. 'Na een periode van sterke groei en maturiteit volgt een periode van stabiliteit waarin we optimaal productief zijn en zorgen voor onze eigen ontwikkeling en het grootbrengen van kinderen. Daarna volgt vaak een crisis. Bij mannen komt dat veelal omdat de veroudering inzet en ze inzien dat ze niet meer groeien en hun prestaties juist minder worden. Bij vrouwen heeft het te maken met het zelfstandig worden van de kinderen. Beide groepen gaan op zoek naar nieuwe doelen en zingeving in hun leven.'

Makkelijk is die zoektocht niet. Anderen helpen lukt zelden op het niveau van de voormalige baan. Een haptonoom, ontwikkelingswerker of gehandicaptenbegeleider verdient in de regel minder dan een directeur. Van Zwieten: 'Mensen die de focus verleggen van zichzelf naar de ander, moeten leren loslaten wat voor hen tot dan toe belangrijk is geweest: het eigen ego en de materiele waarden. Het is net als in de puberteit: om te komen tot een nieuw soort volwassenheid moeten allerlei angsten worden overwonnen.'

Als gevolg van de keuzes lopen relaties stuk, worden huizen verkocht en spaartgoeden aangesproken. Alles voor het hogere doel. Toch hebben ze nauwelijks het gevoel van opoffering, is de

ervaring van coach Backus. 'Als het naadloos aansluit bij wie je bent, ben je bereid offers te brengen. Het voelt vaak ook als een bevrijding om voor je verlangen uit te komen. Met het besluit andere te gaan helpen, help je dus eigenlijk jezelf.'

**V**eel erger dan het opofferen van geld, status en macht is het om niets te doen met het gevoel van onbehagen, zegt Van Zwieten. Wie niet durft of de signalen negeert, voelt weinig uitdaging en motivatie meer en komt makkelijk in een negatieve spiraal terecht. 'Voor je het weet, behoor je tot de "grumpy old men" of tot de vrouwen die alleen maar naar het verleden kijken.'

Totale opoffering of radicaal het roer omgooien is volgens de hoogleraar management lang niet altijd nodig om anderen te kunnen helpen.

Voor je het weet, behoor je tot de 'grumpy old men' of de vrouwen die alleen maar naar het verleden kijken

Veel organisaties leiden seniormanagers of directeuren op om de jonge garde te coachen of mentor te worden. Sommige managers krijgen een kleinere unit zodat ze tijd hebben om zich daarnaast te richten op hun tweede baan, andere worden helemaal vrijgemaakt. Organisaties zijn hiertoe steeds meer bereid volgens Van Zwieter. 'Het mes snijdt aan twee kanten: oud talent blijft behouden en jong talent ontwikkelt zich beter. Oudere managers kunnen helpen relativeren en zijn beter in dingen als "work life balance". Daardoor komt dat jonge managementsnel opbranden.'

Professionals die kiezen voor deze tussen vorm hebben een beetje van beide: ze behouden hun positie én kunnen anderen verder helpen in hun carrière. En tegen de tijd dat ze volgens de theorie van Van Zwieten de fase van dienstbaarheid bereiken — waarin de motivatie steeds minder voortkomt uit beloning en alleen het gevoel iets te betekenen voor anderen en de toekomst voldoende is — zijn ze zestig en staat het pensioen bijna voor de deur.

Van Jan van Zwieten verschijnt binnenkort 'Ho, meet en ontwikkel je persoonlijkheid'. Uitgeverij KlauwerBusiness.