

Help, mijn baas is een narcist

We gebruiken het woord 'narcist' te pas en te onpas, meestal als we 'egoïst' of 'blaaskaak' bedoelen. Maar wat als je manager echt een narcistische persoonlijkheidsstoornis heeft? Psycholoog Alice Vlottes schreef er een boek over. 'Sommige medewerkers hadden heel lang stress van hun manager.'

Door Sanne Kloosterboer

Narcisme in relaties. Dat was de titel van het vorige boek dat Alice Vlottes schreef, samen met collega-psycholoog Daan Wienke. Ze interviewde voor het boek talloze slachtoffers van een relatie met een narcist. En gaandeweg drong zich bij haar de gedachte op: maar al deze narcisten hebben ook een werkend leven. Ze zijn zelfs opvallend vaak ondernemer, manager of ceo. Hoe gedragen ze zich daar dan? Richtten ze daar net zo'n slagveld aan? Ze ging aan de slag voor een nieuw boek.

Ze wil meteen even een nuance-ring aanbrengen: 'Ik spreek van "de narcist", maar daarmee bedoel ik echt mensen met een narcistische persoonlijkheidsstoornis, met zeer specifieke kenmerken. In mijn boek leg ik uit wat die kenmerken zijn. En zelfs als je die kenmerken kent is diagnosticeren lastig, omdat het een heel diffuse groep is.'

Kenmerkend voor narcisten is dat ze vaak een goede eerste indruk wekken, zeker op sol-

licitatiegesprekken: ze geven een flitsende presentatie, stralen zelfvertrouwen uit, zitten vol visionaire plannen, zijn energiek, enthousiast en charismatisch. 'In zo'n aannameprocedure laten mensen zich meevoeren door het halo-effect', legt Vlottes uit: 'Als iemand een bepaalde kwaliteit laat zien, ga je er al snel van uit dat hij ook andere kwaliteiten heeft. Je denkt: wauw, dat wij deze man of vrouw in huis kunnen halen. Soms treedt er bijna een soort verliefdheid op.'

'Er moesten veel mensen ontslagen worden. Hij doet dat in een vlot slechtnieuwsgesprek, soms zelfs via de mail. Ik was gechoqueerd toen ik hem na zo'n gesprek weer vrolijk de gang op zag komen.'

Pas na een tijd ontstaan er barsten in dat beeld. Mensen krijgen een vreemd gevoel bij hun manager,

Mensen voelen al snel dat er iets niet klopt, maar ze kunnen er niet de vinger op leggen.





WELK BEROEP?

● *Narcisme komt vaker voor in beroepen met een hogere status. Zo hebben veel politici narcistische trekken.*

● *In een onderzoek uit 2011 is een top 10 samengesteld van beroepen met het hoogste aantal psychopaten. Psychopathie is net als narcisme een zogeheten type-B-persoonlijkheidsstoornis.*

1. Ceo's
2. Advocaten
3. Mediamensen (tv, radio, sociale media)
4. Verkopers
5. Chirurgen
6. Journalisten
7. Politieagenten
8. Geestelijken
9. Chefs
10. Ambtenaren

(BRON: GREAT BRITISH PSYCHOPATH SURVEY, 2011)

ze voelen dat er iets niet klopt; de manager is wispelturig, werknemers kunnen het maar niet goed doen, ze voelen zich onveilig, maar kunnen er niet helemaal de vinger op leggen waaraan dat ligt. Wat ook gaat opvallen, is het gebrek aan empathie van de manager. 'Een narcistische manager kan geweldig in het openbaar zijn medeleven belijden, maar zodra je huilend aan zijn bureau staat, krijg je onbegrip.'

Verder kan hij slecht tegen kritiek. 'Een narcist is sociaal heel intelligent', zegt Vlottes. 'Dus als hij kritiek krijgt, doet hij soms net of hij er iets mee kan, maar vanbinnen is hij gekrenkt, dus later pakt hij je terug.' De narcistische manager is ook opvallend dominant: de dingen moeten op zijn manier gebeuren, hij heeft controledrift en als hij z'n zin niet krijgt, wordt-ie boos. 'Narcisten hebben doorgaans een slechte impulscontrole. Hoe machtelozer ze zich voelen, hoe groter de kans op explosie.'

Juist de combinatie van sterk ontwikkelde sociale vaardigheden en naar gedrag maakt narcisme zo verwarrend voor de omgeving, denkt Vlottes. En juist daardoor lijden mensen vaak zo lang onder een narcistische baas. Het kostte haar geen moeite mensen te vinden die geleden hebben onder een narcistische manager, wel om ze aan het praten te krijgen. 'Mensen vonden het lastig om over die periode in hun leven te praten omdat het zoveel emoties oproep. Sommigen weigerden ook. Die zeiden: ik trek dit niet, als ik er alleen al aan denk word ik misselijk. Die waren echt



'Narcisten hebben doorgaans een slechte impulscontrole'

getraumatiseerd doordat ze zo lang zoveel stress hadden gehad van hun manager.'

'Ik kwam terug van vakantie en ontdekte dat het bedrijf niet meer bestond. Het was weg. Weer een bedrijf failliet, maar dat vond hij niet erg, want het was nooit zijn schuld.'

Flottes vindt dat er veel te weinig kennis is van narcisme in de samenleving als geheel en bij organisaties in het bijzonder. 'Daarom is ook de eerste boodschap van mijn boek: ga de stoornis herkennen. Dat is niet makkelijk, want mensen zien in eerste instantie een leuke, charmante figuur.' En nog moeilijker te herkennen is 'verborgen narcisme': daarbij spelen dezelfde mechanismes, maar opereert de narcist meer vanuit de slachtofferpositie. 'Iemand denkt dat de hele wereld tegen hem of haar is, en doet heel erg een appel op jou als helper of verzorger.' Meer kennis zou ertoe kunnen leiden dat er minder narcisten aan de bak komen in de hogere echelons van het bedrijfsleven, want juist narcisten schoppen het vaak ver in de maatschappij.

Om te voorkomen dat je een narcistische manager aanneemt, is het in de eerste plaats goed je bewust te zijn van het halo-effect, zegt Flottes. 'Je stelt als team vast: hij of zij heeft een goede presentatie en doet de assessments goed. Dan moet je een laag dieper gaan kijken. Vraag bijvoorbeeld naar waarden: welke beslissingen neemt je kandidaat in integriteitskwesties? En kijk ook naar zijn manier van praten: praat hij in de ik-vorm of de wij-vorm? Praat de



Alice Flottes adviseert om kritische mensen om je heen te verzamelen wanneer je bij jezelf narcistische trekken bespeurt.

kandidaat vanuit het team?' Ze dringt er verder op aan veel hoevragen te stellen: 'Oké, je kandidaat heeft prachtige plannen. Maar vraag altijd: hóé ga je dat aanpakken? Welke stappen ga je zetten?' Vraag ook hoe hij zijn successen uit het verleden heeft behaald. 'Hoe heeft je kandidaat toen het team meegekregen? Vraag heel specifiek door. Niet wat, maar hoe, hoe, hoe.'

'Ze zei: "Jij met je slijmerige glimlach op je gezicht, haal die er eens vanaf." En bij een andere gelegenheid: "Staan eens wat steviger, sta je mannetje. Laat je ballen eens zien, of is dat te moeilijk voor je?"'

Maar vaak valt er niks te kiezen, doordat de narcistische manager er al zit. Sommige mensen zullen gevoeliger zijn voor zijn gedrag dan anderen. 'Op het moment dat een narcist binnenkomt in een organisatie, gaat-ie peilen', zegt Flottes. 'Aan welke mensen heeft-ie iets? Zodra hij merkt dat jij kritisch en zelfstandig bent, lig je eruit bij hem: je hebt geen waarde. De critici

vertrekken vaak of ze raken overspannen. De mensen die wat meer gericht zijn op verbinding, die het leuk willen houden en die gemakkelijker iemand bewonderen, laten zich sneller meezuigen. Dat worden de vazallen van de narcistische manager. Want de narcist voelt haarfijn aan wie hij kan gebruiken.' Onder de slippendragers zitten vaak ook politieke types, die denken: ik word er beter van. 'Die komen er onbeschadigd uit. Maar als je oprecht gelooft dat deze manager de organisatie beter zal maken, raak je vaak beschadigd.'

Geen moreel kompas

Hoe bescherm je je tegen een narcistische manager? Zie hem als iemand met een persoonlijkheidsstoornis, zegt Flottes. 'Je zult nooit de erkenning krijgen waarnaar je verlangt, want als je iets presteert, gaat hij er met de eervandoor.' Blijf gewoon je werk doen, los van wat hij allemaal doet. Val ook niet voor zijn verdeel-en-heerstactieken en voor zijn 'wij-tegen-de-rest-van-de-wereldstrategie' en zorg dat je niet medeplichtig wordt aan dingen die niet integer of zelfs tegen de regels zijn, want dan ben je ook nog chantabel. Of zoals Flottes zegt: 'Dan zit je in zijn web.' Verwacht geen empathie en probeer niet te gevoelig te zijn voor zijn intimidatie. Bespreek ook met andere leden van het team dat je je geïntimideerd voelt.

'Een collega, een zzp'er, heeft de incidenten gemeld bij de raad van bestuur, waar vervolgens niets mee is gedaan.'

Doorgaans moet de raad van commissarissen of de raad van

toezicht in actie komen om de narcist te ontslaan, en dat gebeurt lang niet altijd. 'De medewerkers zijn overgeleverd aan de narcist. En narcisten zitten soms ook te lang op hun plek doordat raden van bestuur en raden van commissarissen hun eigen belangen hebben. Bovendien laten die zich soms net zo goed intimideren door een narcistische manager.'

Narcisme is helaas redelijk therapieresistent. 'Deze mensen hebben zelf geen probleem met zichzelf, ze vinden zichzelf fantastisch', legt Flottes uit. 'Er zijn ook geen verinternaliseerde normen, er is geen moreel kompas. Geen gevoel van "dit dóé je niet", dus je kunt een narcist eigenlijk alleen normen en waarden bijbrengen op basis van straf. Als zijn medewerkers zich tegen hem keren, de raad van bestuur hem ontslaat en zijn partner hem verlaat, is hij misschien bereid te veranderen.' We stimuleren als samenleving ook narcistisch gedrag, stelt Flottes vast. 'We zoeken charismatische mensen met veel zelfvertrouwen. Bescheidenheid is geen deugd meer in onze samenleving, kijk maar op sociale media.'

En als je bij jezelf narcistische trekken bespeurt, wat kun je dan doen? 'Verzamel kritische mensen om je heen', aldus Flottes. 'Mensen die je vertrouwt en die eerlijk tegen je zijn, hoe moeilijk je dat ook vindt.' Vaak zijn dat je partner en je kinderen, vooral pubers. 'Ik herinner me een manager die zei: "De hele wereld vond me een eikel en ik wilde er niet aan. Tot mijn zoon tegen me zei: "Papa, je bent een eikel. Toen pas schrok ik."'

Val niet voor zijn verdeel-en-heerstactieken en zijn 'wij-tegen-de-rest-van-de-wereldstrategie'



Narcisme in organisaties,
Alice Flottes,
Van Duuren
Management