Bestuur > Leiderschap

Persoonlijke Effectiviteit > Leidinggeven

24 JAN.'23

Een narcist maakt meer kapot dan de organisatie lief is

Vier tips hoe je het beste om kan gaan met een narcistische leidinggevende

Lenette Schuijt

4844 0 1 Delen

Toen ik Richard voor het eerst ontmoette leek het me een aardige man, charmant, charismatische uitstraling, communicatief. In een vergadering die ik bijwoonde, was hij voortdurend zelf aan het woord, maakte af en toe een kleinerende opmerking en reageerde geïrriteerd op een kritische vraag van een medewerker. In mijn gesprek met hem vertelde hij uitgebreid over de geweldige resultaten die hij had geboekt.

Om een leidinggevende positie te verkrijgen, zeker aan de top, moet je jezelf goed kunnen verkopen. Assertiviteit, geldingsdrang en geloof in jezelf zijn nodig om in een selectieproces te komen bovendrijven. Maar leiders die succesvol de corporate ladder beklimmen gaan dikwijls geloven dat ze uitzonderlijk zijn. Geloof in zichzelf kan doorslaan in arrogantie, geldingsdrang in zonnekoning-gedrag en intimidatie. Aan de top kom je verhoudingsgewijs veel narcisten tegen. Bovendien lijken openlijk narcistische leiders als Donald Trump en Boris Johnson een 'nieuw normaal' te hebben neergezet, waardoor teamleiders en directeuren met narcistische trekjes zich aangemoedigd voelen.

Wat is narcisme ?

Het woord narcisme vindt zijn oorsprong in de klassieke mythe, waarin een jongen, Narcissus, door de goden gestraft wordt als hij hun favoriete nimf Echo afwijst. Voor straf zal hij alleen nog geïnteresseerd zijn in z'n eigen spiegelbeeld.

In het handboek voor psychiatrische aandoeningen DSM-IV staat narcisme omschreven als een diep doordringend patroon van grootsheid (zowel in gedrag als fantasie), behoefte aan bewondering en gebrek aan inlevingsvermogen. Iemand met een narcistische persoonlijkheid heeft het gevoel heel belangrijk te zijn en wil als superieur beschouwd worden, zelfs als zijn prestaties daartoe geen aanleiding geven. Deze persoon houdt geen rekening met de opvattingen en behoeften van anderen en gebruikt manipulatie om zijn doelen te bereiken. Sommige narcisten zijn gewoon aandachtsjunkies die applaus en bewondering willen, anderen zijn destructieve manipulators met psychopathische trekken. Ieder mens heeft wel wat enkele narcistische trekjes, een stoornis is het pas als iemand meer dan vijf van de negen eigenschappen vertoont.

De narcismeparadox

> *Het fascinerende aan narcisten is dat ze helemaal niet zo zelfverzekerd zijn als ze lijken.*

De superioriteitsgevoelens en de behoefte aan prestige worden namelijk veroorzaakt door een diepgeworteld gevoel van ontoereikendheid en een innerlijke leegte. In reactie op die leegte tonen narcisten zich als een zelfverzekerde persoonlijkheid. Ze overschreeuwen als het ware hun eigen onzekerheid en proberen de leegte te vullen door anderen te gebruiken als klapvee. Niet voor niets is Trump dol op rally's waar volle tribunes hem toejuichen.

Ontstaan van narcisme

Er zijn vele theorieën over het ontstaan van narcisme. Volgens Freud is het een stadium waar elk kind doorheen gaat. Als dat niet goed gaat, ontwikkelt zich een emotioneel onvolwassen persoon. Anderen zien een verband tussen het ontstaan van narcisme en de wijze van opvoeden. Kinderen die voortdurend worden geprezen zouden zich ontwikkelen tot kleine narcistjes. Het onderhandelen tussen ouders en kinderen leidt tot een gevoel van 'entitlement', het gevoel recht te hebben op bepaalde privileges ('ik werk veel harder dan de rest, dus ik heb recht op die bonus').

Een narcistische leider

- vindt zichzelf een hele goede leider
- is graag aan het woord en luistert slecht naar anderen
- zoekt steeds het podium, is ijdel
- is charmant totdat je hem/haar tegenspreekt
- heeft een sterk gevoel voor entitlement ('ik heb hier recht op')
- kleineert anderen (van subtiele insinuaties en kritiek tot regelrechte intimidatie)
- is niet aanspreekbaar, legt verantwoordelijkheid voor problemen consequent bij anderen
- leeft in een eigen realiteit met eigen logica en eigen waarheden
- kan zich niet inleven in anderen
- heeft de neiging om de waarheid te verdraaien, feiten te ontkennen en te liegen om zijn eigen zwakte en onzekerheid te verbloemen.

> *In gesprek met de medewerkers van Richard vroeg ik hoe zij de relatie met hun leidinggevende zagen. 'Ach, ik ontloop hem vooral,' zei er een. 'Het is toch nooit goed genoeg, hoe hard je ook werkt,' zei een ander. En een oudere medewerker zei: 'Hij is totaal niet in ons geïnteresseerd. Wij moeten betere resultaten behalen, zodat hij zelf hogerop kan komen.' Niemand vond hem aardig, al waren sommigen daar pas na een tijdje achter gekomen. Zelf geloofde Richard dat zijn mensen hem op handen droegen. Hij had geen idee van het effect dat hij op zijn team had. Feedback wuifde hij weg, zijn mensen moesten niet zo zeuren.*

Gevolgen en effect op het team

Een narcist gebruikt mensen om zijn/haar eigen gebrekkige ego op te vijzelen. Een narcistische leider zuigt de mensen in de organisatie helemaal leeg: hij ondermijnt hun zelfvertrouwen, doet hen twijfelen aan zichzelf en hun competenties, jaagt goede werknemers weg. De organisatie wordt krachteloos gemaakt zodat de CEO kan scoren. Zo'n leidinggevende beschouwt mensen als object, een middel om zijn eigen doelen te realiseren, en is niet in staat om een echte verbintenis aan te gaan.

Mensen voelen zich niet gezien en niet gewaardeerd; ze hebben het gevoel dat ze er niet toe doen. Daardoor worden ze murw en verdwijnt hun motivatie en werkplezier.

Daarnaast creëren narcistische leiders tweespalt om zich heen. Het zijn ware meesters in het uitspelen van mensen tegen elkaar. Vooral kwetsbare medewerkers, mensen met een lagere eigenwaarde, zijn bijzonder gevoelig voor manipulatie door hun narcistische manager, wat een negatieve uitwerking heeft op hun werkprestaties. Met zo'n leidinggevende wordt het onveilig op het werk, er is veel stress, weinig vertrouwen en soms onderhuidse woede.

In tegenstelling tot wat ze zelf denken en in hun flitsende jaarverslag laten opschrijven, brengen narcistische leiders veel schade aan in een organisatie. Barbara Nevicka, arbeids- en organisatiepsycholoog aan de Universiteit van Amsterdam, doet onderzoek naar de opkomst en het functioneren van 'narcistische' leiders. Uit haar onderzoek blijkt dat narcistische managers de prestaties van de afdeling niet verbeteren en dat ze absentie onder hun ondergeschikten niet terugdringen. Ander onderzoek toont aan dat de prestatieniveaus van CEO's met narcistische trekken doorgaans niet bovengemiddeld zijn, ook al vonden ze zelf van wel, en dat de prestaties in de loop van de tijd nogal wat schommelingen vertoonden.

Mannelijke en vrouwelijke narcisten

Tot nu toe heb ik het vooral gehad over mannelijke narcisten. Deze zijn ook verreweg in de meerderheid, zeker in de top van organisaties en bedrijven. Toch zijn er ook vrouwen die deze trekken vertonen, al komt dat meestal wat anders tot uiting. Vrouwen doen zich minder dominant voor, ze wekken de schijn lief, zorgzaam en vriendelijk te zijn en bouwen een vertrouwensband op voordat ze beginnen met manipulatie en rivaliteit naar andere vrouwen. Vrouwen zijn goed in stoken en conflicten uitlokken, waarbij de schuld altijd bij de ander ligt. Omdat narcisme bij vrouwen onopvallender is, is het des te venijniger.

> *Zoals Caroline, die tijdens haar sollicitatiegesprek uiterst charmant overkwam en de eerste maanden na haar indiensttreding door iedereen op handen werd gedragen. Ze luisterde naar iedereen, was vriendelijk en zorgzaam en kreeg de moeilijkste dingen voor elkaar met een glimlach. Maar na verloop van tijd begon haar secretaresse zich te ergeren aan het gedrag van haar manager. Ze misbruikte de vertrouwensband die was ontstaan om dingen af te dwingen. Ze hield informatie achter, bekritiseerde haar secretaresse voortdurend en ontkende soms glashard wat afgesproken was.*

Wat doe je tegen een narcistische leider?

In het algemeen is er weinig dat je kunt doen om een een narcistische leidinggevende te stoppen. Voor feedback staat hij niet open, op kritiek reageert hij gepikeerd en aan zelfreflectie doet hij niet. Als je leidinggevende iemand is die alle vijf de kenmerken van narcisme vertoont, zoek dan een andere baan. Als het nog niet zo erg is, dan zijn hier een paar tips.

- Zorg dat je zo min mogelijk met hem te maken hebt. Kies projecten die niet zijn belangstelling hebben.
- Ga niet tegen de narcist in. Houd hem of haar geen spiegel voor, ga de confrontatie niet aan. De narcist weet het altijd zo te draaien dat het aan jou ligt. Houd het daarom neutraal.
- Speel af en toe het spel mee en complimenteer de narcist. Dat je hem of haar in werkelijkheid afkeurt, doet er niet toe, een narcist is teveel met zichzelf bezig om dat op te merken. Het levert je even respijt op, de bewonderaars worden meer met rust gelaten.
- Trek je grenzen. Je hoeft niet alles te accepteren. Benoem het gedrag dat over jouw grenzen gaat, erken de wellicht positieve bedoeling en geef aan wat je niet wilt. 'Dank je voor de mail. Fijn dat je meedenkt over oplossingen. Maar ik ga dat project niet op me nemen.'

Kom met uw praktijkervaringen op het terrein van managen en organiseren

Deel uw kennis, schrijf 3 columns of artikelen en ontvang een gratis pro-abonnement (twv €200)

Word een pro!

SCHRIJF MEE >>

Gerelateerde artikelen

Sociale vaardigheden 21 OKT.'21

Wat is narcisme? En wat doet het met mensen?

Tjip de Jong

27127 1

Gedragsverandering 29 OKT.'18

Er was eens een narcistische directeur...

Arvid Buit

9029 2

Leidinggeven 14 SEP.'18

Power turns people with high testosterone into narcissists

Actueel MNGMNTST

21890 0

Leiderschap 11 APR.'17

Ontsporend leiderschap

Lenette Schuijt

23982 9

Leiderschap 5 JUL.'16

Nooit meer een boek of cursus over leiderschap

dominique@haijtema.com

27926 40

Meer over Leiderschap

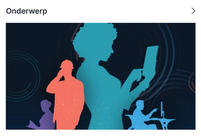
Rubriek

Bestuur

Bestuurlijke inzichten en praktijkervaringen over visie, strategie, sturen op verantwoordelijkheid en bestuurlijke wijsheid. Ook de belangrijke bestuurlijke valkuilen zoals: verhuftering, bestuurlijke drukte, organisatierot en het spel om poen en prestige. Tips en ideeen voor goed... bestuur.

Lees meer

Onderwerp



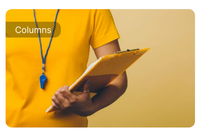
Bestuur

Leiderschap

Leiderschap: wat is het en hoe verandert het? Inzichten, voorbeelden, tips. Bestuurlijke...

Lees meer

Artikelen



Leiderschap

Er is een wildgroei aan leiderschapstijlen

Waarom volgen medewerkers hun leidinggevende?

Marcel van Wiggen 746 0

Leiderschap

Succesvolle leiders durven risico's te nemen

Hoe risico nemen het meest waardevol is

Margareth de Wit 844 1

Human Resources Management

Sturen op zowel prestaties als werkgeluk

Ben van Beurden + Pieter Elbers = Feike Sijbesma

Leon Dohmen 1379 0

Leiderschap

Nieuwe leiders – sta op!

Focus op het creëren van waarde voor de gehele samenleving

Margareth de Wit 405 0

Leiderschap

Oog om oog maakt de wereld blind

Door de WK-rugby zege van Zuid-Afrika is het leiderschap van Nelson Mandela wéér...

Simon van der Veer 233 0

Emotie management

Het belang van emotioneel intelligent leiderschap

Managers moeten in de huid van hun werknemers kunnen kruipen

Rob Rijbroek 2048 0

Sturen op verantwoordelijkheid

Leiderschap is een gezamenlijke verantwoordelijkheid

Van dwang en drang naar toewijding

Sybren van der Schaar 501 0

Leiderschap

Manager zijn in een tech-gedreven wereld

Leiderschap 2.0: Tech-savvy leider

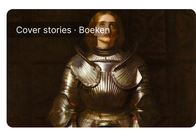
Rob Rijbroek 675 1

Leiderschap

Leidinggeven en motiveren

Openheid over de eigen motieven sleutel tot effectief leiderschap.

Sybren van der Schaar 432 0



Leiderschap

De ideale leider bestaat niet

Een radicaal andere kijk op leiderschap

Sandra Bouckaert 2002 0