

Alice Vlottes

Narcisme in organisaties

Hoe overleef ik een narcistische manager?



Narcisme in organisaties

Narcisme in organisaties

Hoe overleef ik een narcistische manager?

Alice Vlottes

INHOUD

Inleiding	9
Narcisme leren herkennen	10
Leren omgaan met narcistisch gedrag	10
Interviews met ervaringsdeskundigen	11
Wie zijn de geïnterviewden?	12
Fases in narcistisch leiderschap	14
1 Wat is narcisme?	17
1.1 Narcisme als persoonlijkheidsstoornis	17
1.2 Positieve eigenschappen van een narcist	20
1.3 Negatieve eigenschappen van een narcist	22
1.4 Kenmerken van narcisme	24
1.5 Je ontdekt narcisme pas als het te laat is	25
1.6 Veelgestelde vragen over narcisme	30
1.7 Afsluitend	33
2 De wittebroodsweken: de euforie overheerst	35
2.1 Kenmerkend gedrag van de narcistische manager in de beginfase	37
2.2 De gevolgen: het team loopt op wolken	51
2.3 Valkuil van de euforiefase	53
2.4 Rinkelt er ergens een alarmbel?	54

2.5	Wat kun jij doen?	56
2.6	Afsluitend	58
3	De twijfel slaat toe	61
3.1	Gedrag van de narcistische manager in de twijfelfase	62
3.2	Gevolgen voor het team	77
3.3	Valkuilen van de twijfelfase	78
3.4	Wat kun jij doen?	80
3.5	Afsluitend	84
4	Desillusie: holle retoriek	87
4.1	Langzaam breekt het besef door	89
4.2	Gedrag van de narcistische manager in de desillusiefase	91
4.3	Gevolgen voor je team	104
4.4	Wat kun jij doen?	105
4.5	Afsluitend	109
5	Ontsporing en escalatie	111
5.1	Gedrag van de narcist in de escalatiefase	112
5.2	Gevolgen voor je team	126
5.3	Wat kun jij doen?	133
5.4	Afsluitend	137
6	Ingrijpen en beëindigen	139
6.1	Zelf vertrekken	140
6.2	Zoek steun bij het hoger management	141
6.3	Zoek steun bij overige bedrijfssonderdelen	147
6.4	Vertrek van de narcist	150
6.5	Eelt op je ziel kweken	154
6.6	Afsluitend	154
7	Terugblik op je tijd met de narcist	157
7.1	Welke invloed heeft deze ervaring op je?	158
7.2	Niet alleen kommer en kwel	161

7.3	Wat heb je ervan geleerd?	162
7.4	Herstellen en jezelf wapenen	164
7.5	Afsluitend	165
8	Samenvatting en conclusie	167
8.1	Positieve eigenschappen	167
8.2	Negatieve eigenschappen	168
8.3	Schade door late signalering	169
8.4	Verminderde bedrijfseffectiviteit	169
8.5	Wijzer en sterker	170
	Literatuur	171
	Dankwoord	174
	Over de auteur	176

INLEIDING

Je mond valt open van verbazing als je het bericht op een nieuwssite leest. Jouw voormalige manager is aangesteld als bestuursvoorzitter bij voetbalvereniging X – een internationaal bekende club van grote allure. Bevlogen, charismatisch, visionair wordt hij genoemd . . . Verbijsterd lees je hoe deze man met open armen wordt ontvangen, een narcist die zoveel financiële maar ook menselijke ellende heeft veroorzaakt in jouw organisatie, en die uiteindelijk tot grote opluchting van iedereen met stille trom het bedrijf heeft moeten verlaten. Nu wordt hij met veel bombarie bij een ander gerenommeerd bedrijf binnengehaald, waar hij doodleuk opnieuw zijn kunstjes zal vertonen. Het zal toch niet waar zijn? Krijgt hij het weer voor elkaar? Je weet dat ook deze organisatie na verloop van tijd zal kraken onder zijn bewind en je hebt nu al te doen met de medewerkers die dit moeten ondergaan. Omdat ze geen idee hebben wat ze in huis hebben gehaald, weet je nu al dat de argeloze medewerkers maar al te graag zijn mooie verhalen geloven. En dat het alleen maar een kwestie van tijd is voor ze erachter komen dat met deze narcistische manager niet te werken valt.

Narcisme leren herkennen

Dit boek gaat over narcistische managers. Het beschrijft de effecten van narcistisch gedrag en narcistisch leiderschap op jou als medewerker. Narcisme is een bizar verschijnsel; je snapt het niet, je voelt dat er iets niet klopt, maar je kunt er de vinger niet op leggen. Tot voor kort dacht je misschien nooit aan narcisme, en als je er wel aan dacht, heb je deze mogelijkheid misschien snel weggeschoven, denkend dat jij een narcist wel herkent. Helaas is de werkelijkheid anders, want het is gebleken dat als jij het gedrag als zodanig herkent, de kans groot is dat je al ver in het web van de narcist bent ingesponnen.

Narcisme is een onderschat fenomeen, en er is nog te weinig alertheid op dit verschijnsel. Door het schrijven van dit boek hoop ik te kunnen bijdragen aan het vergroten van het bewustzijn over dit onderwerp. Hoe eerder je als medewerker narcisme herkent, hoe beter je je ertegen kunt wapenen en hoe minder beschadigend het is, zowel voor jou als voor de organisatie waarin je werkt. Meer kennis van narcisme stelt je in staat om er beter mee om te gaan. Als je dit boek pakt, omdat je het vermoeden hebt dat je baas een narcist is, heb je al de eerste stap gezet naar verbetering en ben je al op weg naar herstel.

Leren omgaan met narcistisch gedrag

Als je praat over de problemen die je hebt met je narcistische manager, zul je van je omgeving misschien de reactie krijgen: ‘Vertrek, ga weg bij deze manager.’ Maar misschien kun je dat niet vanwege allerlei praktische bezwaren of wil je niet toegeven aan dit narcistische gedrag. Dan is de volgende vraag: hoe ga je om met dit gedrag? Dat is de focus van dit boek. Als je wilt blijven werken met een narcist, biedt dit boek je hopelijk de ondersteuning die je nodig

hebt. Dit boek is dus geen excuus om de verantwoordelijkheid bij de narcist te leggen en met de vinger te wijzen, maar het reikt je mogelijkheden aan om professioneel met een narcistische manager om te gaan. Het maakt je bewust van de processen die plaatsvinden en geeft tips om effectief te reageren op narcistisch gedrag. Ook gaat het in op de mogelijkheden die je hebt om het narcisme aan te kaarten in de organisatie.

Interviews met ervaringsdeskundigen

Narcisme is te complex om er in dit boek een honderd procent dekkend beeld van te geven. Maar er zijn wel veel kenmerken die narcisten met elkaar gemeen hebben. Om de kans op herkenning voor jou zo groot mogelijk te maken, staan daarom in dit boek veel citaten van ervaringsdeskundigen.

Voor het schrijven van dit boek ging ik allereerst op zoek naar mensen die ik over dit onderwerp kon interviewen. En ik vond ze, in mijn eigen netwerk, ze werden mij getipt via kennissen of meldden zichzelf. Toen ik getipte kandidaten benaderde, waren er een aantal die afzegden. Zelfs na vele jaren bleek het voor hen te moeilijk en emotioneel om erover te praten en om die reden vielen zij af. Een volgende barrière was de vragenlijst die ik aan de andere kandidaten voorlegde: op basis daarvan haakten sommige mensen alsnog af, omdat de vragen te confronterend waren voor hen. Uiteindelijk bleven er negentien mannen en vrouwen over, die alleen onder het voorbehoud van strikte geheimhouding en vertrouwelijkheid hun ervaringen wilden delen.

Om er zo zeker mogelijk van te zijn dat de manager in de zin van het onderzoek een narcist was – alleen een psychiater of psycholoog mag de diagnose *narcist* stellen na persoonlijk contact, maar dat was natuurlijk geen optie – verifieerde ik dit met de geïnterviewden aan de hand van een officiële lijst met criteria. Het bleek dat de beschreven narcisten ruimschoots voldeden aan deze criteria.

Natuurlijk werd aan mij de vraag gesteld: ga je ook narcistische managers interviewen? Dat heb ik niet gedaan om tweeërlei redenen. Ten eerste is de focus van dit boek de medewerker, en hoe hij omgaat met narcistisch gedrag. Ten tweede heeft een narcist weinig zelfinzicht en is zijn overtuiging dat hij uitstekend managet. Het gebrek aan zelfinzicht en de zelfoverschatting, twee kenmerken van narcisme, maken het niet zinvol om in het kader van dit boek een narcist te interviewen.

Wie zijn de geïnterviewden?

Voor dit boek heb ik negentien mensen geïnterviewd van verschillende leeftijden en uit verschillende branches. Door de brede verdeling over bedrijfssectoren geven de uitkomsten een redelijk gemiddeld beeld van narcistisch leiderschap.

Door het hele boek heen kom je de volgende geïnterviewden tegen. Zoals ik met hen heb afgesproken, voer ik hen onder fictieve namen op en heb ik ook andere herleidbare informatie aangepast. Maar het is wel nuttig voor jou als lezer om een globale indruk te hebben van hun omstandigheden. Sommige geïnterviewden hebben ervaring met meerdere narcisten.

- **Wesley**, 32 jaar, werkte als digital manager vier jaar lang met de directeur-eigenaar in de recruitmentsector.
- In haar werk als adviseur in de gezondheidszorg had **Aline**, 39 jaar, te maken met een directeur. Zij heeft drie jaar voor haar gewerkt. Ten tijde van het interview werkte zij niet meer voor haar, omdat deze directeur vertrokken was.
- **Simon**, 48 jaar, werkte als trainer bij een groot trainingsbureau. Zijn leidinggevende was hoofd van zijn afdeling. Zes jaar hebben ze met elkaar te maken gehad. Toen Simon vertrok, werkte deze leidinggevende er nog.

- Tijdens haar werk als compliance manager had **Gretha**, 46 jaar, gedurende een periode van twee jaar te maken met een CEO in de bankwereld. Deze CEO is vertrokken toen Gretha er nog werkte.
- **Jaap**, 59 jaar, had als zelfstandig adviseur te maken met een programmamanager in de sector zorg en onderwijs. De samenwerking besloeg meer dan tien jaar.
- **Sandra**, 55 jaar, had in haar werk als teammanager drie jaar lang te maken met een narcistische CEO, die het bedrijf verliet toen zij er werkte. Zij werkte in de training-en-opleidingsbranche.
- In zijn werk had **Dick**, 53 jaar, als accountmanager de directeur-eigenaar rechtstreeks boven zich, gedurende een periode van tweeënhalve jaar. Deze directeur is vertrokken door een faillissement. De sector waarin hij werkte was de ICT.
- **Liliane**, 42 jaar, werkt als adviseur bij een gemeente en had te maken met een gemeentesecretaris en een afdelingshoofd. Beiden waren ten tijde van het interview vertrokken.
- Als managing director werkte **Klaas**, 54 jaar, in de sector productie en techniek. Zijn directeur is na een paar jaar vertrokken.
- In haar functie van hrm-adviseur had **Marleen**, 44 jaar, te maken met de directeur van haar afdeling. Zij werkte in de onderwijssector. Deze directeur is na twee jaar vertrokken.
- **Bart**, 49 jaar, had als manager van een gemeentelijke afdeling te maken met een wethouder. Deze is vertrokken na het verlopen van de wettelijke termijn.
- Als managementassistent werkte **Lisette**, 37 jaar, voor de directeur-eigenaar in de sector techniek en productie. Lisette is na drie jaar weggegaan bij dit bedrijf.
- **Norbert**, 43 jaar, zette zich als lid van de kerkenraad in voor de kerk, waar hij te maken had met een predikant. Norbert is na een paar jaar vertrokken; de predikant is er nog.
- **Lucy**, 45 jaar, werkt nog als teamleider in de culturele sector met haar directeur.

- Als hrm-adviseur werkte **Elisabeth**, 42 jaar, bij de directeur-eigenaar in de sector gezondheidszorg en welzijn. Elisabeth is na enkele jaren vertrokken, het bedrijf ging failliet.
- **Arnold**, 62 jaar, was businessunitmanager in de ICT en zijn leidinggevende was directeur. Na een jaar vertrok deze directeur.
- **Anna**, 37 jaar, werkte enkele jaren als adviseur voor haar directeur in de sector gezondheidszorg en welzijn. Anna is na een paar jaar vertrokken.
- **Ynte**, 57 jaar, werkte als commercieel directeur onder de directeur-eigenaar van een technisch productiebedrijf. Binnen het jaar nam hij ontslag.
- In haar werk had **Marga**, 58 jaar, als hoofd van een afdeling te maken met een gemeentesecretaris. Marga is na een paar jaar vertrokken. In een andere functie had ze te maken met een teammanager in de sector gezondheid en welzijn. Deze teammanager is vertrokken.

Fases in narcistisch leiderschap

De geïnterviewden vertelden mij uitgebreid hun ervaringen, en hoe verschillend hun belevenissen ook waren, steeds duidelijker tekende zich de rode draad in hun ervaringen af. Een opvallend patroon waarin je als medewerker terechtkomt, werd steeds duidelijker. Het bleek te gaan om een proces waarbij je langzaam in een web getrokken wordt en waarbij het narcisme zich steeds sterker manifesteert. Dit zich langzaam voltrekkende proces beschrijf ik daarom uitgebreid in een aantal fases met hun eigen karakteristieken en bijbehorende tips om ermee om te gaan. Zo krijg je een beeld van de ontwikkeling van narcistisch leiderschap vanaf de kennismaking met de narcist tot en met het afscheid nemen en de terugblik. De citaten van de geïnterviewden zijn de leidraad in de hoofdstukken, waardoor de kans op herkenning voor jou groot is.

Hopelijk geeft dit boek je inzicht en mogelijkheden om met een narcist om te gaan, zodat jij met plezier naar je werk kunt blijven gaan.

‘Bij het sollicitatiegesprek kreeg hij de vraag: “Is er iets wat je niet kunt?” Hij zei toen: “Nee... ik kan niets bedenken.”’



WAT IS NARCISME?

‘Dit gedrag van mijn leidinggevende is toch niet normaal? Volgens mij klopt er iets niet ...’ Het feit dat jij dit boek in handen hebt, betekent wellicht dat je in een werksituatie zit die onwerkbaar of bedreigend is geworden en dat er bij jou alarmbellen zijn gaan rinkelen. Je vraagt je af: is mijn baas soms een narcist? En hoe kan ik daar dan mee omgaan? Als dat jouw vragen zijn, gaat dit boek je zeker helpen om meer inzicht te krijgen in dit onderwerp.

In dit eerste hoofdstuk maak je kennis met narcisme. Je leert wat het onderscheid is tussen narcisme in het dagelijkse spraakgebruik en narcisme zoals het in dit boek bedoeld wordt. Je krijgt een duidelijk beeld van narcisme, wat het wel is en wat het niet is. Je leert de positieve en de negatieve kanten van een narcist kennen. Hierdoor ga je snappen wat de narcist zo bijzonder maakt en waardoor het omgaan met een narcist zo heftig is.

1.1 Narcisme als persoonlijkheidsstoornis

‘Met die narcist valt niet te praten’, ‘Van een narcist kun je niets anders verwachten’, ‘Mijn baas is een vette narcist.’ Het begrip *narcist*, we worden ermee om de oren geslagen. Je hoort het mensen te pas en te onpas roepen. De diagnose is snel gesteld. In deze