

*Managers met een persoonlijkheidsstoornis zijn geen uitzondering — zij maken zelfs glansvol carrière in het bedrijfsleven. Maar als de op macht beluste baas doorslaat, zijn de gevolgen funest voor medewerkers en het bedrijf* » Dominique Haijtema

# Pas op voo

Het was net een scène uit de Hollywood-kaskraker *The Devil wears Prada*, herinnert een voormalig redactielid van een Nederlands tijdschrift zich de komst van de nieuwe hoofdredacteur. 'Hij had al een zekere reputatie voordat hij ook maar een stap binnen had gezet. Daar was hij ook trots op. Iedereen werd tegen elkaar uitgespeeld en binnen de kortste keren had hij precies wat hij wilde: verdeeldheid en een angstcultuur op de redactie.'

Net als in de film, waarin Miranda Priestley, de alom gevreesde baas van een Newyorks modetijdschrift, haar persoonlijk assistente Andy Sachs absurde opdrachten geeft en haar keer op keer vernedert in het bijzijn van collega's, buite de nieuwe hoofdredacteur de angst en onzekerheid voor wat er ging gebeuren schaamteloos uit. Maar terwijl het volgens goede Hollywood-traditie voor assistente Andy in de film goed afloopt — zij hervindt haar eigenwaarde en scheldt op effectieve wijze terug — werd de situatie op de echte tijdschriftredactie alsmaar erger.

De nieuwe chef had van tevoren al op basis van gesprekken met de directie een lijst samengesteld met namen van misbare medewerkers. Dat was bijna iedereen. De overgebleven medewerkers die hij voor zijn karretje wilde spannen, kregen veel complimenten en werden zogenaamd toegelaten tot de 'inner circle'. Die stelde hij op de proef met onmogelijke opdrachten. Hij liet ze bijvoorbeeld weten wie binnenkort werd ontslagen. Dat mochten ze vervolgens niet vertellen terwijl ze jarenlang met de betroffene medewerker hadden samengewerkt.

Ideeën jatten, de vuile was buiten hangen en afspraken niet nakomen werden ineens de normaalste zaak van de wereld op de redactie. Een aantal medewerkers vertrok uit zichzelf en diegenen die een hoge hypotheek of andere verplichtingen hadden, deden precies wat de nieuwe hoofdredacteur wilde uit angst om ontslagen te worden.

## Psychopathische trekken

De omschrijving van de hoofdredacteur door de

voormalige medewerker lijkt verdacht veel op de definitie van een psychopaat door de Canadese professor Robert Hare. Hare deed veel onderzoek in gevangenissen en is een van de meest gerenommeerde deskundigen op het gebied van psychopathologie.

Zijn omschrijving van psychopaten is als volgt: 'Zij zijn charmant, manipulatief en intimiderend. Er wordt veel (verbaal) geweld gebruikt om anderen te controleren en de eigen behoeften te bevredigen. Psychopaten zijn gewetenloos en doen waar zij zin in hebben. Aan regels of wetten houden zij zich niet omdat zij vinden dat deze niet op hen van toepassing zijn. Spijt of schuldgevoelens kennen ze niet.' In een interview met de Britse krant *The Guardian* zegt Hare dat wij het beeld

## VOLGENS TNO ARBEID MELDEN ZICH ELKE MAAND DUIZENDEN WERKNEMERS ZIEK WEGENS EEN SLECHTE RELATIE MET DE BAAS

van psychopaten als moordenaars en kinderschenders nodig moeten bijstellen. Volgens hem zijn het juist de intelligente psychopaten die het ver weten te schoppen in de wereld.

Veel eigenschappen die typerend zijn voor een persoonlijkheidsstoornis zijn juist belangrijke vaardigheden om een leidinggevende functie te willen en kunnen vervullen. En vervolgens glansvol carrière te maken. 'As je slim bent en niet in de gevangenis wilt belanden, zul je snel proberen je pathologische neigingen op een legitieme wijze te uiten: door posities van macht en controle op te zoeken. Daar zijn organisaties bij uitstek geschikt voor. Waar het draait om macht, prestige en geld, zul je ze aantreffen.'

De 'gestoorde baas' heeft zelf weinig last van zijn gedrag. Dat geldt helaas niet voor de organisatie of de medewerkers. Een slechte verhouding met de baas is volgens onderzoek van TNO Arbeid de oorzaak van maandelijks enkele duizenden





# orde de baas

ziekmeldingen. Over de desastreuze gevolgen van het werken onder een pathologische baas kan ook een voormalige arts-assistent meepraten. Net als de redactiemedewerker wenst hij anoniem te blijven en kan hij zelfs niet vertellen om welke specialisatie het ging. Hij smaakte eveneens het genoegen om jarenlang onder een soort 'Miranda Priestley' te mogen werken.

'Leren door angst en vernedering', noemt hij de toegepaste managementmethode. 'Er dreigde continu ontslag. Omdat maar weinig assistenten tot onze opleiding werden toegelaten en je niet jaren van opleiding wilde weggooien, hielden wij ons allemaal gedeisd. Die macht had zij over ons. Je bent nou eenmaal afhankelijk. Het zijn begeerde opleidingsplaatsen. Het devies was: BHBH, Bek Houden, Briefje Halen.'

Hij vertelt hoe de assistenten steeds in aanwezigheid van anderen belachelijk werden gemaakt. 'Tijdens overdrachten of presentaties werd je uitgelachen of afgebrand. Ik ging me nog beter voorbereiden, maar op een gegeven moment ga je overdrachten vermijden. Zonder tranquillizers kon ik een tijd lang zelfs geen presentaties houden.'

Behalve vernederingen in het openbaar ging zijn chef ook in persoonlijke gesprekken in de aanval. 'Dan zei ze bijvoorbeeld: "Iedereen vindt je hier arrogant." Niets deugde aan mij. Daar kon ik natuurlijk helemaal niks mee. Ik wist nooit wat ik precies moest verbeteren. De werksfeer was heel gespannen. Iemand was altijd de zondebok.'

Voor de patiënten of de raad van bestuur was zijn chef echter doorgans poeslief en charmant. Daar verbaasde de arts-assistent zich niet over. 'Dat is het bekende naar boven likken en naar beneden trappen. Ze had inderdaad ook redelijke momenten, maar ze was vooral onvoorspelbaar. Het ene moment aait ze je, dan krijg je ineens een mes in je rug.'

Ondanks het feit dat de arts-assistenten een vrij grote groep vormen, voelde niemand zich geroepen het gedrag van de baas bespreekbaar te maken. 'Het gevaar van ontslag is te reëel. Zij ontsloeg regelmatig medewerkers. Maar daar had zij

vervolgens altijd weer een of andere verklaring voor waar het bestuur en wij in traptten.'

## Huilen achter je bureau

Berucht en beroemd is tevens een Amsterdamse uitgever die in een paar jaar tijd ruim honderd medewerkers heeft versleten. Best opmerkelijk als minder dan dertig man voor je werken, vertelt een voormalige medewerker. Hij herkent ook de methode van het afbranden van medewerkers in het openbaar. 'Na vergaderingen zaten heel wat vrouwen te huilen achter hun bureau. Hij kon heel agressief zijn en veel druk op je uitoefenen. Dan schreeuwde hij bijvoorbeeld: "Heb je dat nou weer niet af? Op jou kan ik ook nooit bouwen." Ik heb lange tijd niet goed kunnen slapen en was heel zenuwachtig en gespannen.'

Het manipuleren en intimideren van medewerkers was zijn favoriete bezigheid. 'Hij ging altijd net iets te dicht tegen je aan staan. Dan vertelde hij mij weer van alles over iedereen en iedereen weer van alles over mij. Hij nam je zogenaamd in vertrouwen en ondertussen buite hij ons allemaal uit zodat hij er goed voor stond.'

Ook het gebrek aan empathisch vermogen was een opvallende eigenschap van de baas, vindt de medewerker. 'Hij heeft geen oog voor de gevoelens of belangen van medewerkers en is vooral egocentrisch.' De organisatie lijdt volgens hem nadrukkelijk onder het slechte leiderschap. 'Het is pure kapitaalvernietiging. Alle getalenteerde medewerkers vertrekken onder zo'n baas en de rest durft geen risico's of initiatief meer te nemen.'

Net als het afdelingshoofd van de arts-assistent en de hoofdredacteur is de uitgever bij tijd en wijle een charmeur en gladder prater. 'Hij is bijvoorbeeld heel lief tegen auteurs. Zolang ze veel boeken verkopen tenminste.'

## Hiërarchie

De kans is groot dat medewerkers met een pathologische baas geconfronteerd worden als zij werkzaam zijn in hiërarchische, traditionele organisa-



ties zoals de medische sector of de advocatuur. Psychopaten komen volgens Hare ook veel voor in de politiek, media en in typische machoculturen zoals de politie, brandweer en de effectenbeurs. 'Als ik mijn onderzoek naar psychopathologie niet in gevangnissen had kunnen doen was ik zeker uitgeweken naar beurshandelaren', liet Hare in diverse interviews weten. Banen met veel werkdruk en aanzien zijn eveneens een geschikte broedplaats voor managers met pathologische eigenschappen.

Zoals het voorbeeld van de arts-assistent laat zien, gaat het bovendien vaak over banen die competitief en zeer gewild zijn. Het 'voor jou honderd anderen' zorgt dan voor extra druk en angstgevoelens bij de medewerkers. Een teken aan de wand is het als er op een afdeling veel verloop is en een hoog ziekteverzuim.

Ongeveer 1 à 2 procent van de beroepsbevolking voldoet volgens onderzoek van Hare aan de definitie van psychopaat. Verder is er nog zo'n 5 à 10 procent die andere persoonlijkheidsstoornissen heeft zoals narcisme.

De Nederlandse psychotherapeut en econoom Manfred Kets de Vries, hoogleraar aan de gerenommeerde businessschool Insead, gaat een stap verder. Volgens hem hoort 20 procent van de topmanagers dringend op bezoek te gaan bij een psychiater.

Persoonlijkheidsstoornissen hoeven geen belemmering te zijn voor het functioneren in organisaties. Sommige eigenschappen zoals dominantie zijn juist bevorderlijk voor een carrière. Het gaat pas mis als het gedrag hinderlijk wordt voor de persoon zelf en de omgeving. Dan slaat bijvoorbeeld de dominante eigenschap door en wordt het overheersen en onderdrukken.

Hoge werkdruk, onzekerheid door reorganisaties of fusies zijn vaak bevorderlijk voor het 'doordraaien' van managers, weet de Nederlandse psychotherapeute en juriste Carien Karsten. 'Het is daarom niet altijd kwaadaardigheid van de baas. In tijden van stress kunnen veel mensen overspannen reageren. Dan worden negatieve eigenschappen vanzelf uitvergroot.'

Dat het pathologisch gedrag van leidinggevende vaak onbestraft blijft, is geen wonder volgens professor Hare. 'De "gestoorde" managers in organisaties weten zich heel goed te verkopen naar de top en hebben de juiste bondgenoten. Zij zoeken zwakkere collega's die vaak de klappen voor hen opvangen. De manager zelf heeft doorgaans nergens last van omdat hij geen schuldgevoel kent en zich niet kan inleven in de ander. Van alle psychopaten in het bedrijfsleven die ik de afgelopen jaren ben tegengekomen is er maar één ontslagen. En die kreeg zelfs nog een gouden handdruk mee.'

### 'Grijs' verzuim

Het vileine gedrag van de baas mag dan vaak ongestraft blijven, de organisatie heeft er behoorlijk last van — zoals het TNO-onderzoek laat zien. Er is inderdaad veel verzuim onder 'gestoorde' bazen, is ook de ervaring van Karsten. Zij ziet in haar werk veel slachtoffers van pathologische bazen. 'Ik sta er versteld van hoe onbeschoft sommige bazen hun medewerkers benaderen. Door de verdeelheersstrategie is iedereen bang zelf slachtof-

**VEEL EIGENSCHAPPEN VAN EEN  
PERSOONLIJKHEIDSTOORNIS ZIJN  
BELANGRIJK OM LEIDING TE  
KUNNEN EN WILLEN GEVEN**

fer te worden en komt niemand in opstand.'

Sommige medewerkers worden zelfs overspannen en belanden in een burn-out door de continue stress op het werk. Maar er is ook sprake van zogenaamd grijs verzuim. 'Mensen melden zich dan niet ziek, maar worden passief en doen hun werk niet meer goed', zegt Karsten. Zij vindt empathisch vermogen een absolute vereiste voor leidinggevers. Helaas beschikt niet iedere baas hierover. 'In topposities wordt nu eenmaal veel van iemand geaccepteerd. Dan hoor je dingen als: het is nou eenmaal een autist. Dat is opmerkelijk, omdat onderzoek aantoonde dat een goede verhouding met de baas de productiviteit doet toenemen.'

De geïnterviewde medewerkers zijn allemaal vrijwillig vertrokken. De 'gestoorde' bazen zitten nog steeds op hun plek en maken elke dag tientallen medewerkers het leven zuur. Toch is zelf vertrekken een van de beste opties, vindt Karsten. 'Behalve als je denkt dat je het spelletje nog beter kunt spelen dan je baas. Dat is zelden het geval. Een ander veranderen lukt je bovendien nooit.'

Een ander belangrijk advies van de psychotherapeute is dat medewerkers ophouden om slachtoffer te zijn van de baas en zelf verantwoordelijkheid moeten nemen. Als je te lang niets doet, is je zelfbeeld dermate aangetast dat het moeilijk wordt ergens anders de draad op te pakken. 'Ik heb medewerkers echt kapot zien gaan omdat zij geen actie ondernamen. Het is cruciaal dat je je realiseert dat het gedrag van de baas niets met jou te maken heeft. Dat gedrag stemt altijd uit de jeugd waar hij of zij is verwaarloosd of anderszijds tekort is gekomen. Dat zegt helemaal niets over jou of jouw kwaliteiten.'

Daar is de arts-assistent het volledig mee eens. Hij is uiteindelijk goed terechtgekomen en realiseert zich maar al te goed dat het zijn baas was die niet goed spoorde. 'Zij is vroeger zelf veel gepest en komt uit een heel competitief gezin. Dat gedrag zet zij nu zelf voort.'

De voormalige medewerker van de Amsterdamse uitgever ziet trouwens ook een aantal voordelen aan het werken onder een pathologische baas. 'Het was een verschrikkelijke tijd, maar iedereen die weg is gegaan zei later dat die ontzettend veel had geleerd. Presteren onder grote druk bijvoorbeeld. Als je dan bij een goede baas en organisatie terecht komt, ben je eerst heel verbaasd. O, kun je ook op een prettige manier met iemand samenwerken? Dan komt de verademing. En het besef dat er alsnog sprake is van een happy end.' ■

### Heeft uw baas psychopathische neigingen?

#### Een korte checklist:

- manipulatief
- gladde prater
- opgeblazen gevoel van eigenwaarde
- neiging tot verveling, heeft prikkels nodig
- stelt geen specifieke of duidelijke doelen
- oppervlakkige relaties met anderen
- impulsief
- gedragsproblemen op jonge leeftijd
- onverantwoordelijk gedrag
- seksuele intimidatie
- weinig tot geen empathisch vermogen
- liegt gemakkelijk
- sterke behoefte aan controle en macht
- driftbuien
- kent geen spijt of schuldgevoelens
- zoekt spanning en sensatie op
- strijkt de eer op van het werk van anderen

Bron: Hare Psychopathy Checklist-Revised

