

Persoonlijkheidsstoornissen op de werkvloer

'Lastpakken regeren de wereld'

Tien procent van de mensheid heeft een persoonlijkheidsstoornis. Klinisch psycholoog Willem van der Does vertaalde de verschillende types naar het leven van alledag, de wereld van fabriek en kantoor. 'Is je chef of collega een narcist? Vleien helpt!' DOOR CATHALIJNE BOLAND ILLUSTRATIES ZOLTAN KORAI

De allereerste indruk, de eerste seconde, was niet goed. Hij riep een gevoel van weerstand op – bij iedereen, hoor. Maar zo gauw hij zijn mond opendeed, was dat over. Dan was hij heel amicaal en charmant. Zijn eigen secretaresse, een jong meisje, heeft hij overladen met onwijs dure cadeaus: parfums, cd-bonnen, echt buiten proportie.'

Esther Gerritsen, directiesecretaresse bij een landelijke winkelketen, beschrijft de *Werdegang* van Richard, een van hun (inmiddels ontslagen) regioma-

nagers. 'In het begin werkte hij heel hard, deed met een alles wat hij zei. Later beloofde hij nog steeds van alles, maar kwam hij geen enkele belofte meer na. Hij begon ook te liegen. Dan was hij zogenaamd naar een van onze vestigingen en dan kwamen we er naderhand achter dat hij daar helemaal nooit was geweest. Hij vertelde ook dingen over zijn privé-leven die helemaal niet waar bleken te zijn. Hij heeft bijvoorbeeld vier verschillende verhalen opgehangen over wat hij in zijn vakantie ging doen. Of hij zou een heel duur huis hebben, maar versprak zich dan weer.

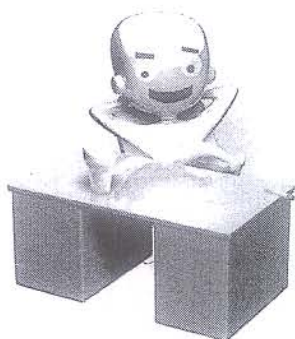
Op het laatst twijfelden we aan alles wat hij zei.'

Toen ook nog bleek dat Richard was aangenomen op grond van een vals cv, waarop allerlei banen stonden die hij in werkelijkheid nooit had gehad, volgde al na een paar maanden een ontslagprocedure via de kantonrechter. En daar hoorden de aanwezigen dat hij al meer van dat soort procedures achter de rug had.

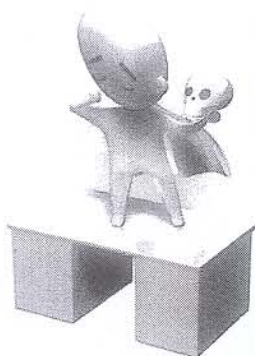
Meester van de verleiding

Regiomanager Richard is een klassiek voorbeeld van een antisociale persoonlijkheid: gewetenloos, oneerlijk en onbetrouwbaar, maar meester van de verleiding. De diagnose komt uit het handzame boekje *Zo ben ik nu eenmaal*, waarin klinisch psycholoog Willem van der Does op luchtige wijze de tien persoonlijkheidsstoornissen beschrijft zoals ze in de psychiatrie worden onderscheiden: lastpakken (vier soorten), angsthazen (drie) en buitenbeentjes (ook drie).

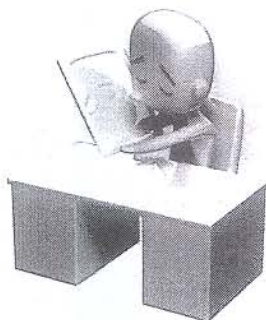
Van der Does, hoogleraar in Leiden, gaf de eerstejaars psychologie al enkele jaren college persoonlijkheidsleer aan de hand van tekeningen van Peter van Straaten, waarmee hij ook zijn boek rijkelijk heeft geïllustreerd. 'Studenten vonden dat wel een amusant college', zegt Van der Does. 'Maar op een open dag voor middelbare scholieren merkte ik dat hun ouders echt dubbel lagen. Als je werkt, word je nu eenmaal onvermijdelijk geconfronteerd met zulke types, en dan is er ook moeilijk aan te ontsnappen. Studenten hebben op school misschien ooit wel eens een lastige leraar gehad, maar dat is toch iets anders dan wanneer je veertig uur in de week met zo iemand wordt geconfronteerd.'



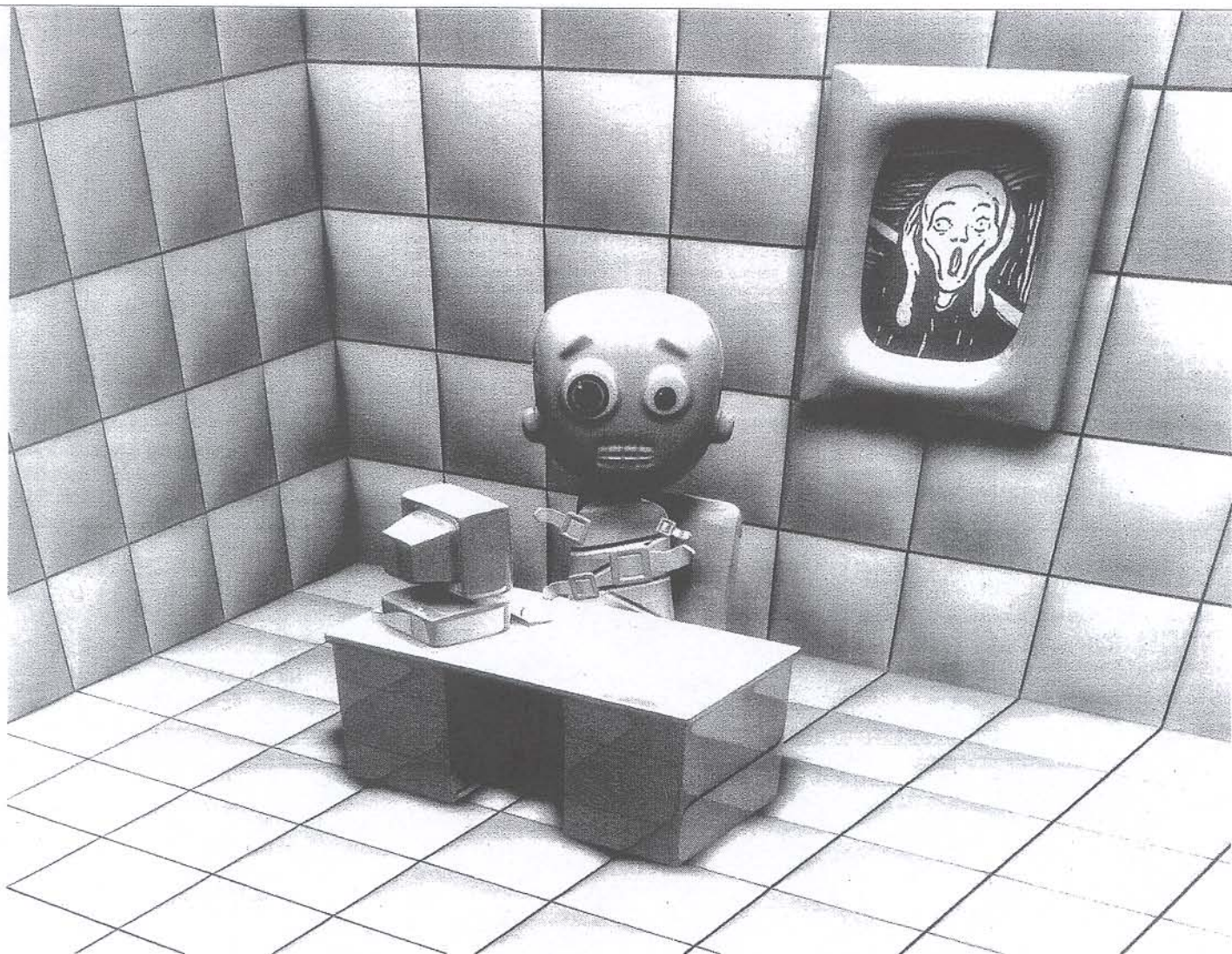
antisociaal



theatraal-hystericus



narcist



Op grond van gecombineerde gegevens uit epidemiologisch onderzoek en uit de diagnostiek van de geestelijke gezondheidszorg schat men dat tien procent van de mensen een echte persoonlijkheidsstoornis heeft. Van der Does: 'Die extreme exemplaren hebben moeite zich te handhaven, lopen voortdurend vast in relaties en werk.' De grens tussen stoornis en stijl is evenwel arbitrair. 'Trekjes van deze of gene stoornis heeft iedereen wel. Op de werkvloer zul je vooral de mildere exemplaren aantreffen, al kun je daar nog steeds vreselijk veel last van hebben.'

Lastpakken

Belastingadviseur Michiel Speetjens werkte jarenlang op een accountantsbureau voordat hij voor zichzelf begon. Nooit zal hij zijn ervaringen met Bas vergeten, een junior-medewerker die hij moest begeleiden. 'Het was een ontzettend nette jongen. Hij zat mooi in het pak, strakke haartjes, veel chiquer dan ik. Rechte rug, vaste hand, *big smile*. Toch vermoedde ik al dat er ergens een haakje loszat.'

Bas bleek razend intelligent, goed van de tongriem gesneden, scherp. Een beetje té scherp: 'Als hij even tegenwind ervoer, begon hij aan stoelpoten te zagen.

Hij was allergisch voor gezag en had er lol in de vennoten onderuit te halen door ze te pakken op dingen die ze niet wisten.' Ook een klant die om fiscale redenen naar België wilde vertrekken, serveerde hij volledig af. 'Daar ging een heel dure declaratie voor ons verloren. Je kon wel met hem lachen, maar op den duur is het niet leuk om met zo iemand samen te werken. Hij is bij dat bedrijf vertrokken omdat het niet langer ging. Hij is toen bij een advocatenkantoor gaan werken, waar hij al binnen een jaar werd ontslagen. Sindsdien werkt hij voor zichzelf. Zo iemand komt toch iets te kort in het sociale verkeer.'

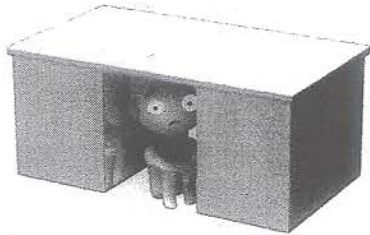
Bas is een typisch voorbeeld van een op weg naar de top gesneuveld narcist. Een prototype zelfs, want Van der Does schrijft er het volgende over: 'De jongere exemplaren lopen een verhoogd risico in autoriteitsconflicten verzeild te raken. Het zal van hun intelligentie en geduld afhangen of ze het lang genoeg kunnen volhouden om zich in te likken bij de machthebbers. Als ze weinig geduld hebben, beginnen ze een eigen bedrijf.'

Narcisten horen, met de theatraal-hysterici en de antisocialen, tot de categorie van de lastpakken, en hebben onder meer gemeen dat je hen relatief vaak treft

op de hogere posities in bedrijfsleven en instellingen, politiek en media. Van der Does: 'Lastpakken regeren de wereld, in zijn algemeenheid kun je dat wel zeggen. Ze zorgen er wel voor dat ze komen bovendien.' Ze krijgen veel aandacht van Van der Does: 'Omdat ze zoveel deining veroorzaken. Bovendien leven we in een theatraal-narcistisch tijdsgewricht.'

De typische narcist weet zich onweerstaanbaar charmant te presenteren, zowel in uiterlijk als in gedrag, maar blijkt in tweede instantie een grote egoïst te zijn. Hij lijkt het extreem goed met zichzelf te hebben getroffen. Zozeer, dat het bijna onvoorstelbaar is dat hij in wezen aan een gevoel van minderwaardigheid lijdt. Misschien weet hij dat zelf niet eens: 'Je hebt weten en weten', zegt Van der Does daarover. 'Het minderwaardigheidsgevoel is bij een narcist als een bal die hij onder water probeert te houden. Af en toe plopt hij toch naar boven.' De narcist is daarom 'als een verslaafde op zoek naar adoratie' en te herkennen aan zijn reactie op kritiek: 'Ofwel ontsteekt hij in woede, ofwel zakt hij als een plumpudding in elkaar.'

Het narcistische type komt vaak in mengvormen voor, bijvoorbeeld met het theatraal-hysterische type, dat ongeveer doodgaat als het niet in het middelpunt →



vermijder

→van de belangstelling staat. Dit *me, myself and I*-figuur heeft behoefte aan aandacht, aandacht en nog meer aandacht en zet om die te verkrijgen vooral het middel van de overdrijving in. Letterlijk om applaus vragen komt voor, maar ook de kinderlijk heftig beleefde emoties (Héél boos! Héél blij!) maken rustig doorwerken voor omstanders lastig. 'Ze staan zich niet bewust aan te stellen. Het gevoel heeft gewoon voorrang.' Zeker op een leidinggevende positie veroorzaakt dit type veel onrust. 'Door hun behoefte aan reuring zijn het van die mensen die in een bedrijf voortdurend proefballonnetjes oplaten. En de volgende dag weer andere. Ze zijn ook wel amusant. Het ligt er maar aan hoe lang, hoe vaak en sinds wanneer je er al mee wordt geconfronteerd.'

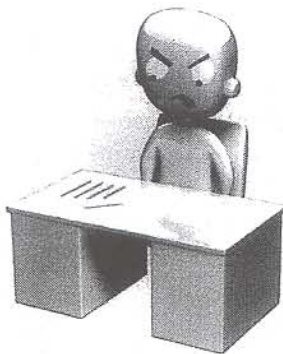
Crimineel met tbs

Waar narcisten zich als een bulldozer gedragen, daar nemen theatraal-hysterici de hele vloer. Toch worden ze voor dit gedrag beloond met leidinggevende posities. 'Bulldozergedrag is heel lonend, daardoor blijft het ook in stand. Zolang niemand hen tegenhoudt, gaat het door. En het begint niet altijd zo extreem als hoe het eindigt. Soms gaat het geleidelijk van kwaad tot erger. Lastpakken kunnen zoveel *power* hebben dat niemand hen durft tegen te houden. Of ze zijn er goed in om de omgeving naar hun hand te zetten: critici eruit, jaknikkers erin.'

Dat niet elke narcist de top haalt, blijkt uit het voorbeeld van Bas – maar die had ook een paar antisociale trekken. Zo trok hij zich duidelijk niets aan van mogelijk negatieve consequenties van zijn gedrag, wat Van der Does een antisociaal kenmerk noemt. De extreme antisociaal omschrijft hij als de crimineel met tbs. 'In die uiterste vorm denk je al snel: dit is een andere soort. Toch is dat niet zo. Als de omstandigheden maar ongunstig genoeg zijn, wordt bij iedereen antisociaal gedrag ge-triggerd. Extreme narcisten hebben bovendien altijd antisociale trekken, vanwege hun onwil zich in anderen te verplaatsen.'

Een antisociaal kan van nut zijn voor een bedrijf. 'Als ze het bedrijfsbelang als hun eigen belang zien, kunnen ze daar *rücksichtslos* voor gaan. Maar uiteindelijk gaat het eigenbelang volledig voor.'

De lastpakken categorie herbergt nog een vierde persoonlijkheid, van wie het een stuk moeilijker voorstelbaar is dat hij op een leidinggevende positie terecht komt: de borderliner. Dit type is instabiel, impulsief en onderhevig aan extreme en snel wisselende stemmingen. Zo iemand lijkt überhaupt niet te handhaven. Van der Does kan dat niet zonder meer beamen: 'Mensen met een tikje borderline tref je natuurlijk wel aan. Eigenlijk geldt voor alle types: als ie-



dwangmatige

mand verder veel kwaliteiten heeft en moeilijk vervangbaar is op een bepaalde positie, kan hij veel maken. Een chef met borderline-trekken maakt een bondje met een deel van de medewerkers en verwaarloost de rest. Die worden dan boos en op een gegeven moment verandert ook dat weer, dan sluit hij een bondje met anderen. Ja, dat zijn echt wispelturige mensen die tweedracht zaaien, "splitsen" noemen we dat. Onbewust hoor, gewoon omdat ze niet anders kunnen.'

Angsthazen

Komen we bij de categorie van de angsthazen. Een van de types uit dit echelon is de dwangmatige persoonlijkheid, een workaholic die geobsedeerd is door regeltjes en die niet kan beslissen uit angst een fout te maken. 'Een dwangmatige heeft vrij snel het gevoel dat hem dingen ontglippen. Hij wordt vaak wel ge waardeerd om zijn harde werk, maar kan anderen

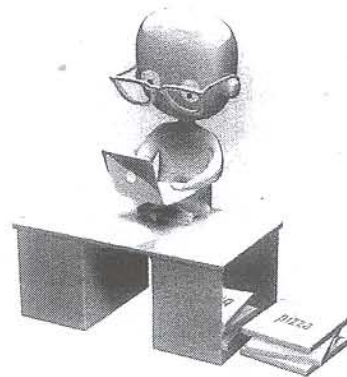
'Sommige types hebben extreem veel aandacht nodig. Op het werk laten ze constant proefballonnen op'

toch het bloed onder de nagels vandaan halen door allerlei rigide regeltjes en rituele besprekingen of voorschriften.'

Interim-manager Willem van der Does (toevallig een naamgenoot van de auteur) komt de dwangmatigen geregeld tegen op *finance*-afdelingen. 'Een dame bij een patatfabriek. Die was van half acht strak tot 's avonds een uur of zeven bezig. Grote stapels bewarend voor "je weet maar nooit". Ze had nog spullen uit 1970 – zelfs de Belastingdienst wil die rotzooi niet meer hebben.' Andere kenmerken: 'Lange beslistrajecten. Gierig ook.'

Theatraal-hysterici ziet Willem van der Does dan weer vooral op afdelingen sales en P&O, en vermijders onder de technici, bijvoorbeeld die op een lijmfabriek: 'Ze hadden het in de pauze nog alleen maar over allerlei vormen van plakken.'

We raken hier aan de categorie van de buitenbeentjes. Zoals de naam al zegt: die houden het niet lang vol in een gestructureerde werkomgeving – hoewel. De spreekwoordelijke computer-nerd is in feite een schizoïde type: afstandelijk en vlak, levend als een kluizenaar, zonder behoefte aan contact – hij wordt dan ook vaak als 'autistisch' gekenschetst. En J.J. Voskuils alter ego Maarten Koning wist het met zijn paranoïde persoonlijkheid toch dertig jaar vol te houden als hoofd van de afdeling volkscultuur op *Het Bureau*. Op elke



schizoïde (nerd)

bladzijde voelt hij zich wel ergens 'bedreigd', door een opmerking, blik of zelfs maar de loutere aanwezigheid van iemand anders. Sowieso is Voskuils zevendelige epos een goudmijn van lastpakken, angsthazen en buitenbeentjes in de kantoortuin.

Heeft men een narcist, vermijder of dwangmatige als interim-manager boven zich, dan is de ellende mischien nog draaglijk en steekt er wellicht zelfs iets vermakelijks in. Maar wat moet je ermee als je dag in dag uit, jaar in jaar uit, met een dergelijk type zit opgescheept?

Klinisch psycholoog Van der Does heeft eigenlijk één steeds terugkerende tip: houd jezelf in bedwang. 'Extreem gedrag roept extreme reacties op. Het is belangrijk die intuïtieve reactie uit te stellen en een afstandelijker benadering te kiezen. Een afhankelijk type bijvoorbeeld, dat voortdurend om goedkeuring vraagt, roept ofwel reddersgedrag op, ofwel agressie: de behoefte iemand een schop onder zijn hol te geven. Beide reacties zijn begrijpelijk, maar je helpt noch jezelf noch de ander ermee. Of neem de narcist. Die roept ofwel een sterke tegenaanval op, ofwel onderworpen gedrag. In dat laatste geval word je de deurmat.'

Vleien helpt, is een van zijn omgangstips voor narcisten. Dat is wel veel gevraagd voor de getergde medewerker of collega. 'Ik kan me de weerstand goed voorstellen. Daar zit iemand die zichzelf al hevig met de stroopkwast bewerkt en dan moet je daar ook nog eens aan gaan bijdragen. Maar het punt is: de enige persoon op wie je enige invloed hebt, ben je zelf. Je hoeft je gevoelens en persoonlijkheid geen geweld aan te doen om iemand beter te managen. Want dat is waar het hier om gaat. Aanpassen van je eigen gedrag is daarvoor de meest effectieve manier, waar je dus uiteindelijk ook zelf het meeste baat bij hebt.'

Zo moet je bij onredelijk gedrag van de narcist niet wegduiken, maar in het geweer komen. 'Werp een dam op tegen de bulldozer, houd voet bij stuk. Conflicten zijn dan niet te vermijden. Dat kan dus een extreem moeilijke opgave zijn.' Vooral als je zelf eerder een angstaas bent. Misschien helpt dan de wetenschap dat uiteindelijk elk type door angst wordt gedreven: 'Ofwel voor gezichtsverlies, ofwel voor gebrek aan identiteit, ofwel voor zelfstandigheid, ofwel voor chaos. In feite is angst de centrale drijfveer.' Helpt ook dat niet, kies dan eieren voor je geld.

Reageren? redactie@intermediair.nl

WILLEM VAN DER DOES, *ZO BEN IK NU EENMAAL LASTPAKKEN, ANGSTHAZEN EN BUITENBEENTJES*. MET TEKENINGEN VAN PETER VAN STRAATEN. SCRIPTUM PSYCHOLOGIE, € 16, ISBN 90 5594 346 0