



NARCISME IN DE BOARDROOM: MERKBAAR OF NIET?

SARYNE BUIS EN ROB VAN EIJBERGEN

63

Narcisme is een label dat snel wordt gebruikt. We plakken het vaak op mensen die aanwezig zijn, veel aan zichzelf denken en niet empathisch bevonden worden. Maar is dat wel terecht? Het antwoord hierop is nee. Narcisme heeft vele kanten en gradaties die niet bij iedereen bekend zijn. In de bestuurskamer komt psychopathologie veel voor en omdat narcisme hiervan de meest voorkomende is, zoomen we in dit artikel in op dit fenomeen zodat een (team)coach of teamlid het beter kan herkennen. Ook lichten we narcisme vanuit verschillende invalshoeken toe, staan stil bij het taboe dat erop rust en leggen uit hoe je een persoon met narcisme het beste kunt benaderen.

De literatuur geeft over de tijd veel variaties van narcisme weer. De meest extreme variant van narcisme is de narcistische persoonlijkheidsstoornis. Mensen met deze stoornis vertonen een doordringend patroon van grootsheid, hebben behoefte aan bewondering en een gebrek aan empathie. Ook moeten ze minstens vijf van de volgende zes DSM-IV-criteria laten zien: heeft een groots gevoel van eigendunk, is bezig met fantasieën, denkt speciaal/uniiek te zijn, wil buitensporige bewondering, heeft een gevoel van recht en/of is interpersoonlijk uitbuitend (American Psychiatric Association, 2013). De narcistische

persoonlijkheidsstoornis wordt ook wel klinisch narcisme genoemd. Als we narcisme onder de loep nemen is het belangrijk om onderscheid te maken tussen enerzijds klinisch en anderzijds subklinisch of alledaags narcisme. Mensen met subklinisch of alledaags narcisme vertonen enkele kenmerken van de narcistische persoonlijkheidsstoornis, maar niet voldoende om de diagnose te stellen (Foster, Campbell, & Twenge, 2003; Campbell & Foster, 2007). Niet iedereen die dus enkele kenmerken van narcisme vertoont kan daadwerkelijk gediagnosticeerd worden met een narcistische persoonlijkheidsstoornis.

DRIE SOORTEN NARCISME

Volgens Millon's Typology (1981, 1996, 1998) zijn er drie soorten narcisme: het normale narcistische type, het amoreuze type en het compenserende type. Het normale narcistische type is van nature een competitief en zelfverzekerd persoon die in zichzelf gelooft. Dit type is charmant, slim en ambitieus, wordt vaak een effectieve en succesvolle leider en zien we veel terug in de bestuurskamer. Het amoreuze type - ofwel de Don Juan of Casanova van onze tijd - is erotisch, exhibitionistisch en verleidelijk, afstandelijk, charmant, uitbuitend en onwillig om betrokken te raken bij diepe, wederzijdse intieme relaties. Het compenserende type heeft illusies van superioriteit en een beeld van hoge eigenwaarde, maar met een onderliggende leegte, onzekerheid en zwakte. Dit type is gevoelig voor reacties van anderen en kan zich schamen, angstig en vernederd voelen.

Jones (1913) maakte onderscheid tussen twee hoofdtypen: degenen wiens kwaliteiten inderdaad waardevol, aanpasbaar en echt goddelijk zijn en degenen wiens onrealistische zelfevaluatie en moeilijkheden bij het aanpassen aan het sociale leven hen ontevreden en geïsoleerd maken. Jones (1913) benadrukte ook zelfbescheidenheid, zichzelf wegcijferen, afstandelijkheid en ontoegankelijkheid als de belangrijkste kenmerken van de narcistische persoonlijkheid. Hij zegt dat narcistische persoonlijkheden omgeven worden door een wolk van mysterie.

In bovenstaande voorbeelden overheerst vaker de negatieve in plaats van de positieve intonatie. Toch wordt ook de positieve kant belicht in de literatuur. Zo spreekt Ronningstam (2005) over gezonde narcistische functies en normale narcistische rechten. Gezonde narcistische functies zijn: gevoel voor het recht op een eigen leven, streven naar het beste in het leven, waardering voor gezondheid en schoonheid, het vermogen om te concurreren en het ver-

mogen om zichzelf te beschermen en te verdedigen. Normale narcistische rechten zijn: het recht om zich tevreden, speciaal en uniek te voelen, de beste te willen zijn en het beste te doen, te presteren, te winnen en te vieren, erkend te worden, het middelpunt van de aandacht te zijn en het recht om aandacht, respect en steun te verwachten wanneer daar om wordt gevraagd en wanneer het nodig is.

NARCISME ALS MULTIDIMENSIONALE SCHAAL

Als je iemand vraagt of hij een narcistisch persoon in zijn/haar omgeving kan aanwijzen krijg je negen van de tien keer een beschrijving van een arrogante, luidruchtige aan zichzelf denkend persoon die graag in de spotlights staat. Maar, zoals de variaties al doen vermoeden, is er ook een verlegen, rustig, grandioos narcistisch type wiens extreme gevoeligheid voor kleinigheden leidt tot een volhardend vermijden van de schijnwerpers (Cooper & Michels, 1988). Narcisme lijkt een multidimensionaal fenomeen te zijn en twee belangrijke dimensies zijn 'openlijk' en 'verborgen' narcisme. Ze delen kenmerken als grandiositeit, lage zelfwaarde, zelfingenomenheid, gevoelens van speciaal zijn en een fundamentele kwetsbaarheid (Wink, 1991), maar ze hebben ook enorme verschillen. In het geval van openlijk narcisme gaan deze persoonlijkheidskenmerken gepaard met een gevoel van sociaal evenwicht, extraversie en rebellie. Bij verborgen narcisme wordt een onderliggend opgeblazen gevoel van eigenwaarde vaak verdoezeld door een introverte interpersoonlijke stijl, gevoelens van depressie en angst, en een gevoel van onzekerheid en kwetsbaarheid (Wink, 1996). Mensen met verborgen narcisme zijn constant op hun hoede en vatbaar voor overreactie. Ze zijn buitengewoon gevoelig voor hoe anderen op hen reageren en richten hun aandacht voortdurend op anderen waarbij ze aandachtig

In de bestuurskamer en in andere teams is narcisme de meest voorkomende psychopathologie.

luisteren of er sprake is van enige kritische reactie. Ze proberen hun zelfrespect te behouden door kwetsbare situaties te vermijden en door anderen intensief te bestuderen om erachter te komen hoe ze zich moeten gedragen. Ze schrijven hun eigen afkeuring van hun grootse fantasieën projectief toe aan anderen (Gabbard, 1983). In onderstaande tabel zijn de verschillen kort weergegeven.

TABOE

Verborgen narcisme is dus lastiger om te zien bij anderen. Enerzijds omdat het beeld over narcisme vooral eenzijdig bekend is en anderzijds omdat het minder zichtbaar is. Ook valt op dat narcisme in de samenleving vaak negatief geladen met als gevolg dat je het niet wil hebben. Terwijl iedereen zich ergens op die multidimensionale schaal bevindt en minimaal enkele gezonde narcistische en normale narcistische rechten ervaart. In onze coachpraktijk komen wij beide varianten tegen en wat opvalt is dat mensen met kenmerken van verborgen narcisme juist opluchting ervaren als

er openlijk over gesproken wordt. Een gevoel van erkenning van de eenzame gedachten kan deze mensen helpen om hun narcisme te accepteren. Dit kan gestimuleerd worden door je als coach te verplaatsen in de innerlijke wereld van de cliënt.

OMGAAN MET NARCISME

Uit de literatuur over coaching kunnen we het volgende leren. Onder andere Kohut (1971) stelt dat wanneer een coach een narcist ziet, hij de wereld vanuit het oogpunt van de cliënt empathisch moet ervaren (tijdelijke inwoning), zodat de cliënt zich begrepen voelt. In plaats van proberen je voor te stellen welke gevoelens een bepaalde situatie zou kunnen oproepen, is het beter om echt te voelen wat de cliënt in die situatie voelde. Als dit lukt kan je de complexe, innerlijke wereld van deze cliënten en hun innerlijke subjectieve ervaring begrijpen. Deze cliënten kunnen vrijelijk communiceren en als coach krijg je inzicht in wat door hen wordt onderdrukt of afgeweerd. Kohut (1971) zegt dat zowel openlijk als verborgen narcisme een laag zelfbeeld verdedigt en dat het aangetrokken kan worden

TABEL 1. VERSCHILLEN TUSSEN OPEN EN VERBORGEN NARCISME (SCHALKWIJK, 2018)

Open narcisme	Verborgen narcisme
Merkt reactie van anderen niet op	Is zeer gevoelig voor reacties van anderen
Is vooral met zichzelf bezig	Is geremd, verlegen of zelfs onzichtbaar
Is arrogant of agressief	Richt de aandacht meer op anderen dan op zichzelf
Moet in het centrum van de aandacht staan	Vermijdt in het centrum van de aandacht staan
Heeft een 'zender' maar geen ontvanger	Luistert zorgvuldig naar anderen voor bewijs van kleine tekens van kritiek
Lijkt ongevoelig voor kwetsingen door anderen	Is snel geraakt en geneigd zich te schamen of vernederd te voelen

tot het spiegelen en idealiseren van relaties met anderen en zichzelf. Deze twee vormen van overdracht kunnen worden gebruikt als diagnostische indicatoren voor narcisme in coaching: spiegeloverdracht bij openlijk narcisme (er is een behoefte aan bevestiging en goedkeuring) en een idealiserende overdracht bij verborgen narcisme (de coach wordt geïdealiseerd).

Mensen met verborgen narcisme tolereren vaak niets anders dan een empathische benadering op basis van het model van Kohut. Omdat ze een kwetsbaar zelf hebben dat vatbaar is voor fragmentatie, kan elke afwijking van empathische afstemming worden opgevangen met langdurige 'shutdowns' als reactie op waargenomen narcistische verwonding (Gabbard, 1989). Bij deze cliënten is het raadzaam je woorden te verzachten en een meer onderzoekende en niet-directieve coachingsstijl te hanteren. Daarentegen beschermen mensen met openlijk narcisme zichzelf met een zwaar gepantserd zelf dat alleen kan worden doordrongen door krachtige confrontaties en interpretaties van afgunst en minachting (Gabbard, 1989). Bij deze cliënten is het raadzaam een meer directieve en confronterende stijl van coaching te hanteren. Ondanks deze duidelijke verschillen is het goed om te beseffen dat cliënten met een mix van fenomenologische kenmerken van beide typen ook gecoacht kunnen worden. Goed luisteren en het observeren van (tegen) overdrachtsontwikkelingen zijn hierbij van essentieel belang. Daarnaast kunnen reacties op proefinterventies informatie geven over welk theoretisch en technisch model het meest nuttig is voor deze cliënten.

PSYCHOPATHOLOGIE IN TEAMS

In de bestuurskamer en in andere teams is narcisme de meest voorkomende psychopathologie. Voor een leidinggevende maar ook voor andere teamleden is het dus belangrijk om psychopathologisch gedrag in de groep te herkennen. Hij of zij kan de individuen en de groep bewust maken van de effecten van dergelijk gedrag op de teamdynamiek. Het organiseren van tegenkracht binnen het team kan ook een interventie zijn. Bijvoorbeeld door teamleden te stimuleren op een empathische manier het effect van het narcistische

gedrag op de rest van het team te benoemen. In deel vier, het laatste deel van ons vierluik over Interventies in de directiekamer zullen we ingaan op leiderschap van de straat.

Literatuur

- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). Washington DC: Author.
- Cooper, A. M., & Michels, R. (1988). Review of Diagnostic and statistical manual of mental disorders (3rd ed., rev.). *American journal of Psychiatry*, 145, 1300-1301.
- Foster, J. D., Campbell, W. K., & Twenge, J. M. (2003) Individual differences in narcissism: inflated self-views across the lifespan and around the world. *Journal of Research in Personality*, 37, 469-486.
- Gabbard, G. O. (1989). Two subtypes of narcissistic personality disorder. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 53 (6), 527-532.
- Jones, E. (1913). The god complex. In E. Jones (Ed.), *Essays in applied psychoanalysis* (Vol. 2, pp. 244-265). London: Hogarth Press.
- Kohut, H. (1971) *The Analysis of the Self*. International Universities Press.
- Millon, T. (1981). *Disorders of personality DSM-III: Axis II*. New York: Wiley & Sons.
- Millon, T. (1996). *Disorders of personality DSM-IV and beyond* (2nd ed.). New York: Wiley-Interscience.
- Millon, T. (1998). DSM narcissistic personality disorder. Historical reflections and future directions. In E. F. Ronningstam (Ed.), *Disorders of narcissism: Diagnostic, clinical and empirical implications* (pp. 75-101). Washington, DC: American Psychiatric Press.
- Ronningstam, E. (2005). *Identifying and Understanding the Narcissistic Personality*.
- Wink, P. (1991) Two faces of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 590-597.
- Schalkwijk, F. (2018). *Elementaire Deeltjes 'Narcisme'*. Amsterdam: University Express.
- Wink, P. (1996) Narcissism. In C. G. Costello (Ed.), *Personality characteristics of the personality disordered*. (pp.146-172). New York: Wiley.

--

Saryne Buis is executive (team) coach, HR-consultant en neuro-psycholoog. Ze is gespecialiseerd in de thema's narcisme en trauma. Rob van Eijbergen is hoogleraar Integriteit van organisaties aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij executive (team) coach, mediator en toezichthouder. Samen met Ernst Dekker en Anita Tekamp schreven ze het boek: *Interventies in de directiekamer* (2021). www.interventiesindirectiekamer.nl