

# Inhoud

<i>Inleiding</i>	9
Managers als psychopaten	15
Emoties zijn besmettelijk	23
Verwachtingen beïnvloeden prestaties	25
Zoekt en gij zult vinden	27
Wij nemen zelden rationele besluiten	29
Kijken zonder te zien	31
Het ego als totalitair regime	33
Onderzoeken zijn onbetrouwbaar	35
De tirannie van het toeval	38
Leren om zelf na te denken	41
Jezelf voor de gek houden	43
Misverstanden over motivatie	45
De stille werking van stereotypen	48
Neem een kijkje in de slaapkamer	50
Leiders moeten zich opofferen	52
Aangeleerde hulpeloosheid	54
Lichaamstaal vertelt alles	56
De waarheid over leugens	58
Grenzeloze gehoorzaamheid	60
Pas op voor emotionele chantage	62
Conflicten gaan altijd ergens over	64
Slachtoffer van slimme verkopers	66
Onbewuste beïnvloeding	68
Verveling is ook stressvol	70
Groepen zijn gevaarlijk	72
Een bedrijfsuitje is geen teambuilding	74
Wij zijn geen onbeschreven blad	78
Liefde als taboe	80
Het geheim van een goede relatie	86
Vrouwen maken zichzelf klein	88

De boel belazeren	90
Het belang van luisteren	92
Machteloosheid verplicht tot niets	94
Goede sier maken met het succes van anderen	96
Wantrouwen als managementtool	98
Mens erger je niet	100
Zelfwaardering is het verstand gebruiken	102
Het gevaar van een teveel aan eigenliefde	104
Onverschilligheid kost geld	106
Voor alles een coach	110
Niets mis met weerstand	117
Optimisten leven langer	119
Geluk is een werkwoord	121
Intuïtie en verstand zijn geen tegenpolen	130
<i>Nawoord</i>	133
<i>Dankwoord</i>	137
<i>Over de auteur</i>	138
<i>Register</i>	139

# Inleiding

De definitie van waanzin was volgens Albert Einstein om steeds hetzelfde te blijven doen en wel elke keer andere resultaten te verwachten. Dan zijn veel mensen gek. Wij vertonen vaak hetzelfde soort gedrag op het werk of thuis en zijn vervolgens verbaasd dat wij steeds dezelfde problemen blijven tegenkomen. Dat komt omdat wij zelf de oorzaak zijn van veel problemen zonder dat in de gaten te hebben.

De waarneming van de werkelijkheid is zelden objectief, omdat deze wordt gekleurd door de eigen verwachtingen en ervaringen. Wij zien meestal alleen wat wij willen zien. Een goed voorbeeld is de verliefdheid waarbij je met een roze bril naar de ander kijkt. Deze kan in het begin niets verkeerd doen en wordt in louter superlatieven beschreven. Na verloop van tijd volgt de ontnuchtering en de gewaarwording dat de partner anders is dan degene waar wij verliefd op werden. In het bedrijfsleven gebeurt dit soms met leiders. Die krijgen allerlei positieve eigenschappen toegedicht omdat wij graag willen dat iemand uitzonderlijk is en het beste met ons voor heeft. Als dan blijkt dat een leider fouten maakt of van zijn voetstuk valt, zijn medewerkers wellicht boos en teleurgesteld. Maar de kans is groot dat de leider nooit perfect was. De verandering zit dus niet in de ander, maar in onze waarneming van de ander.

Wij proberen zo goed mogelijk onszelf en andere mensen te begrijpen, gedrag te interpreteren of te voorspellen. Zo wil een leidinggevende weten wat zijn medewerkers motiveert om de gewenste resultaten te behalen. Een medewerker wil de verwachtingen en het gedrag van zijn baas begrijpen om een goede beoordeling te krijgen. Op het werk en thuis zijn dagelijks talloze interacties met anderen waar wij veel van kunnen leren, mits wij weten waarnaar en hoe wij precies moeten kijken.

Dit boek is een verzameling van mijn columns en artikelen over psychologie op het werk voor *Het Financieele Dagblad*. Psychologie is de wetenschap van het innerlijk leven en het gedrag van mensen, en heeft veel interessant onderzoek en kennis opgeleverd die het leven inzichtelijker en dus makkelijker maken. Door verschillende wetenschappelijke inzichten toegankelijk te maken, hoop ik misverstanden over de menselijke natuur uit de wereld te helpen. Wij brengen zoveel tijd door met elkaar op het werk dat het zonde is om onze kostbare tijd te verspillen aan onnodige misverstanden, frustraties en conflicten. Er zit ook aanzienlijk meer potentieel in onszelf en in onze persoonlijke en zakelijke relaties dan wij eruit weten te halen. *Psychologie op de werkvloer* zorgt hopelijk voor meer inzicht, herkenning, begrip, openheid en niet te vergeten plezier op het werk.

Jezelf en anderen begrijpen is geen gemakkelijke opgave. Vaak is er onvoldoende informatie beschikbaar om het gedrag van anderen accuraat te interpreteren. Zo kan iemand huilen omdat hij verdrietig is, een ander emotioneel wil chanteren of last heeft van stress.

Veel mensen weten bovendien niet waarom zij zich op een bepaalde manier gedragen. Als je aan een leidinggevende vraagt waarom hij een medewerker in het openbaar kleineert, zal deze het gedrag wellicht ontkennen of antwoorden dat dit in het belang is van die medewerker. Het gedrag krijgt dan een rationele en positieve verklaring, omdat de manager niet graag toegeeft dat hij onzeker is over zijn status en het nodig acht een ander te kleineren om zijn zelfbeeld intact te houden. Dat hij door een onbewust motief als macht wordt gedreven, zal hij niet snel onderkennen en lang niet altijd beseffen.

Onbewuste motieven komen op verschillende manieren tot uiting. Veelzeggend zijn in dit verband de zogenaamde Freudiaanse versprekingen die soms meer verraden dan wenselijk is. Zo vertelde de bekende psychotherapeut Erich Fromm over het bezoek van een collega die een grondige hekel aan hem had. Toen

de collega de trap opliep om Fromm te begroeten, zei hij: 'Tot ziens'. De vakgenoot wilde dus al weg voordat hij goed en wel was binnengekomen.

Wij houden onszelf en anderen onnodig voor de gek als wij ons gedrag en onze ware behoeften en motieven niet eerlijk onder ogen durven of kunnen zien. Vroeg of laat komen veel mensen zichzelf alsnog tegen. Soms zijn er ingrijpende gebeurtenissen zoals een ziekte, verlies of crisis nodig om te realiseren wat werkelijk belangrijk is. Je kunt natuurlijk ook blijven vluchten en proberen confrontaties te vermijden. Maar de meeste problemen lossen zich niet vanzelf op. Welke kant je ook opgaat, je neemt jezelf altijd mee. Of zoals een goede vriend van mij zegt: 'the monsters are always on the bus'. Door goed naar jezelf te leren kijken, kun je wel zelf aan het stuur zitten.

Eerlijk naar jezelf zijn klinkt wellicht eenvoudig maar is 'a hell of a job'. Het betekent werkelijk verantwoordelijkheid nemen en je niet langer achter excuses of verwijten te verschuilen. Dat je ophoudt alles en iedereen de schuld te geven van wat er mis is of verkeerd loopt in je leven. En dat je niet langer uitvluchten verzint waarom je niet zou kunnen doen wat je het liefst zou doen. Het betekent dat je in beweging komt en je afvraagt of jij wel die goede werknemer, loyale vriend of betrouwbare echtgenoot bent. Kortom, maak jij waar wat jij van anderen verlangt en verwacht?

De hoeveelheid zelfhulpboeken neemt inmiddels idiote proporties aan en er staat zelden iets in wat je nog nooit hebt gehoord of niet zelf kunt verzinnen. Of het nou vrouwenbladen zijn of businessbestsellers: steeds wordt gesuggereerd dat je slechts een paar stappen bent verwijderd van het perfecte figuur, de droombaan of een romantische relatie. Dat verandering tijd kost en hard werk betekent, wordt er meestal niet bij vermeld. Het is niet zo dat wij niet weten wat wij zouden moeten doen, we hebben er alleen niet altijd zin in. Wij houden het leven liever simpel en

overzichtelijk. Waarom actie ondernemen en een nieuwe baan zoeken als je ook de hele middag lekker kunt klagen over de vervelende baas of collega.

Ik weet niet of het gemakzucht is, angst voor het onbekende of onverschilligheid dat zoveel mensen ervoor kiezen om een middelmatig en soms frustrerend bestaan te leiden. Maar uiteindelijk betaal je altijd de prijs voor de keuzes die je maakt. Een manager die jarenlang zijn carrière en werk op de eerste plaats zet, moet niet raar opkijken als hij vervreemd raakt van zijn gezin. Wie nooit sport, heeft geen goede fysieke conditie. Als je wilt afvallen, zul je minder vaak op de bank moeten zitten. Een relatie die is gebaseerd op angst om anders alleen te zijn, zal weinig vreugde en intimiteit opleveren.

Stel jezelf de vraag: wil je creëren of reageren? Wil je slachtoffer zijn van ouders, baas of andere externe factoren waarop je weinig invloed kunt uitoefenen? Wil je leven met 'ja, maar' en 'pas als ik dit of dat heb ben ik gelukkig'? Wil je passief afwachten of actie ondernemen? In de termen van managementgoeroe Stephen Covey gaat het er steeds om of je *oorzaak of gevolg* wenst te zijn.

Verwacht alsjeblieft geen kant-en-klare oplossingen voor alle menselijke problemen in dit boek. Die zijn er niet. Ik vind dat je iedereen moet wantrouwen die het recept voor succes in huis meent te hebben. Je zal je eigen weg moeten vinden en gaan. Alle studies en onderzoeken die ik hier bespreek, bewijzen vooral één ding: dat onze ideeën over onszelf of de wereld niet altijd aansluiten bij de realiteit en onze verwachtingen of wensen.

Zolang wij niet weten wat er precies gebeurt in de interactie met anderen, zullen we vooral machteloos in het leven staan. Dan begrijpen wij niet waarom ons steeds dezelfde problemen 'overkomen' en kunnen vervolgens niet ingrijpen. Door stil te staan bij de diverse manieren waarop we onszelf en anderen dagelijks voor de gek houden, wil ik duidelijk maken dat wij meer keuzen en bewegingsvrijheid hebben dan wij voor mogelijk houden. En

dat het leven veel mooier zou zijn als we eens ophielden met continu over onszelf en anderen te oordelen. Of zoals yogaleraar Gösta van Dam tijdens zijn lessen roept: 'bevrijd jezelf van de bullshit'.

Amsterdam, juli 2008

Dominique Haijtema

## Managers als psychopaten

Het was net een scène uit de Hollywoodfilm *The Devil wears Prada*, herinnert een voormalige collega 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 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 Hollywoodtraditie voor assistente Andy in de film goed afloopt – zij vindt haar eigenwaarde terug en steekt een symbolische middelvinger op – werd de situatie op de echte redactie alsmaar erger. De nieuwe chef had van tevoren 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 complimenten en werden toegelaten tot de 'inner circle'. Die stelde hij op de proef met onmogelijke opdrachten. Zo liet hij hun bijvoorbeeld weten wie binnenkort werd ontslagen. Dat mochten zij niet vertellen, terwijl zij jarenlang met de betreffende medewerkers hadden samengewerkt. Ideeën jatten, de vuile was buiten hangen en afspraken niet nakomen werden ineens de normaalste zaak van de wereld. 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.

Leidinggevend en die manipuleren of medewerkers schofferen, behoren tot de grootste frustraties op de werkvloer. Een slechte



verstandhouding met de baas is dan ook een van de drie belangrijkste redenen voor vertrek van medewerkers.

### **Ziek zijn is een keuze**

Wat is er mis met sommige leidinggevendenden? Zij hebben bijvoorbeeld gebrek aan emotionele intelligentie, het vermogen de eigen emoties en die van anderen te herkennen en daar adequaat mee om te gaan. Medewerkers voelen zich emotioneel verwaarloosd omdat de manager hun gevoelens negeert, bagatelliseert of er neerbuigend over doet. Zo reageerde de baas van een overheidsinstelling bij de ziekmelding van een gewaardeerde collega met de gevleugelde woorden: 'Ziek zijn is een keuze.' Lees: je stelt je aan. Deze uitspraak bleek niet bevorderlijk voor de onderlinge verstandhouding en het vertrouwen. De ziektemelding resulteerde in langdurig verzuim en uiteindelijk ontslag. De leidinggevende is zich tot op de dag van vandaag van geen kwaad bewust.

Behalve gebrek aan emotionele intelligentie hebben sommige managers zelfs last van een persoonlijkheidsstoornis. Zo lijkt de omschrijving van de hoofdredacteur verdacht veel op de definitie van een psychopaat door de Canadese professor Robert Hare. Hare deed veel onderzoek in gevangenis en is een van de meest gerenommeerde deskundigen op het gebied van psychopathologie. Zijn omschrijving van psychopaten? 'Zij zijn charmant, manipulatief en intimiderend. Er wordt veel (verbaal) geweld gebruikt om anderen te controleren en de eigen behoeftes 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 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. ‘Als 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’, schrijft Hare.

### **Depressie en angstaanvallen**

De ‘gestoorde baas’ heeft zelf het minst 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 enkele duizenden ziekmeldingen per maand. In het boek *De anti-hufter methode* beschrijft hoogleraar Robert Sutton een onderzoek waaruit blijkt dat medewerkers met intimiderende leidinggevendenden minder werk- en levensgenot hebben, een lager commitment en een hogere kans op burn-out, depressie en angstaanvallen.

Over de desastreuze gevolgen van het werken onder een pathologische baas kan ook een voormalige arts-assistent meepraten. Hij werkte jarenlang onder een soort ‘Miranda Priestley’. ‘Leren door angst en vernedering’, noemt hij de toegepaste managementmethode. ‘Er dreigde continu ontslag. Omdat maar weinig assistenten tot onze opleiding werden toegelaten, hielden wij ons allemaal gedeisd. Je bent nou eenmaal afhankelijk. Ondanks het feit dat wij arts-assistenten een vrij grote groep vormden, voelde niemand zich geroepen het gedrag van de baas bespreekbaar te maken. 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 uitge-

lachen of afgebrand. Ik ging me nog beter voorbereiden, maar op een gegeven moment ga je overdrachten vermijden. Zonder tranquillizers kon ik een tijdlang 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 gespannen. Iemand was altijd de zondebok.’ Voor de patiënten of de raad van bestuur was zijn chef echter doorgaans 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.’

### **Huilen achter je bureau**

Berucht en beroemd is tevens een Amsterdamse uitgever die in een paar jaar tijd ruim honderd medewerkers versleet. ‘Best opmerkelijk als minder dan dertig man voor je werken’, vertelt een voormalig 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 buitte hij ons allemaal uit zodat hij er goed voor stond.’

Ook het gebrek aan empathisch vermogen was een opvallende eigenschap van de baas. ‘Hij had geen oog voor de gevoelens of belangen van medewerkers en was vooral egocentrisch.’ De or-

ganisatie lijdt volgens hem duidelijk 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 gladde prater. 'Hij is bijvoorbeeld heel lief tegen auteurs. Zolang ze veel boeken verkopen tenminste.'

### **Voor jou honderd anderen**

De kans is groot dat medewerkers met een pathologische baas geconfronteerd worden als zij werkzaam zijn in hiërarchische, traditionele organisaties in bijvoorbeeld 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 gevangenissen 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 om 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 de 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. Het is daarom lang niet altijd louter kwaadaardigheid van de baas. In tijden van stress kunnen mensen sneller overspannen reageren. Dan worden negatieve eigenschappen vanzelf uitvergroot.

De medewerkers in dit verhaal zijn allemaal vrijwillig vertrokken. De 'gestoorde' bazen zitten nog steeds op hun plek en maken elke dag tientallen medewerkers het leven zuur. Dat het pathologisch gedrag van leidinggevendens vaak onbestraft blijft, is volgens professor Hare geen wonder. '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.'

### **'Preaching to the converted'**

Het inzicht dat je als leidinggevende professionele hulp kunt gebruiken is een cruciale stap om de vicieuze cirkels te doorbreken. Maar meestal zie je bij cursussen of coaching het fenomeen 'preaching to the converted'. De deelnemers zijn degenen die al overtuigd zijn van het belang van emoties en staan al open voor verbetering. Terwijl de cursussen juist het hardst nodig zijn bij de managers die van zichzelf vinden dat zij het heel goed doen en 'soft skills' maar onzin vinden. Hier is een belangrijke taak weg-

gelegd voor personeelszaken en de directie, die erop toe kunnen zien dat leidinggevendenden die tekortschieten ondersteuning krijgen. Van medewerkers is het wellicht wat veel gevraagd om op de baas af te stappen en het vriendelijke verzoek in te dienen nu eens wat aan die botte houding of onverschilligheid te doen.

Toch moeten medewerkers ophouden slachtoffer te zijn van de baas en zelf verantwoordelijkheid nemen. Als je te lang niets onderneemt, wordt je zelfbeeld dermate aangetast dat het moeilijk wordt ergens anders de draad op te pakken. Het gedrag van de baas zegt niets over jouw capaciteiten, maar over zijn eigen onvermogen. 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 veel gepest en komt uit een competitief gezin. Dat gedrag zet zij nu zelf voort.'

De voormalig medewerker van de Amsterdamse uitgever ziet trouwens ook een aantal voordelen aan het werken onder een pathologische baas. 'Het was verschrikkelijk, maar iedereen die is vertrokken zei later ontzettend veel te hebben geleerd. Presteren onder grote druk bijvoorbeeld. Als je dan bij een normale baas en organisatie terecht komt, ben je eerst 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.'

Is jouw baas een psychopaat? Kijk naar de checklist op de volgende pagina.