

Leiderschap Psychopathie

Manfred Kets de Vries

T

The Wolf of Wall Street geldt als schoolvoorbeeld van financiële corruptie, overmaat en bedrijfshebzucht. De spraakmakende film van Martin Scorsese vertelt het waar-gebeurde verhaal van de zelfverzekerde New Yorkse beurshandelaar Jordan Belfort, die frauduleus miljoenen vergaarde met de verkoop van waardeloze aandelen. Samen met een groepje insiders maakte hij enorme winsten door discreet grote hoeveelheden aandelen op te kopen, waar vervolgens de prijs van werd opgepompt alvorens ze weer door te verkopen aan argeloze beleggers. Belforts verhaal staat in het teken van een complete minachting voor anderen, geldsmijterij en een allesverterende verslaving aan drugs en seks. Zijn bijnaam *The Wolf of Wall Street* had hij te danken aan zijn enorme succes en rijkdom. Maar

in 1994 was het sprookje afgelopen. Belfort mocht de rest van zijn leven niet meer in de financiële sector werken en moest voor fraude en witwassen achter de tralies.

Bij mensen als Belfort is het niet altijd gemakkelijk om het zakelijke genie en de psychopaat uit elkaar te houden. De lijn ertussen is vaak flinterdun. Mensen als hij stijgen tot een enorme hoogte, maar laten ondertussen een spoor van vernieling na. Ze zijn als vergif voor de werkvloer en een gevaar voor de gezondheid van het bedrijf en de medewerkers.

Iemand die zich zo gedraagt omschrijf ik als een ZAK, oftewel de Zelfverzekerde Aantrekkelijke Klootzak. ZAKken begaan geen moord en stichten geen brand, maar van de gewetensoprisingen die ervoor zorgen dat de meeste mensen zich netjes gedragen, hebben ze geen last. De ZAK is een 'psychopaat light' als het ware.

Staat er macht, status of geld op het spel? Grote kans dat je dan zo'n ZAK tegenkomt. Ogenscheinlijk normaal, succesvol en charmant. Maar hun innerlijk gebrek aan empathie, schaamte, schuldgevoel en spijt kan grote interpersoonlijke gevolgen hebben en organisaties kunnen eraan kapotgaan. Als een kameleon bereiken ze de hoogste posities, in het bijzonder in organisaties waar waardering is voor impressiemanagement, (dubieuze) speltactieken en risicovol, competitief en assertief gedrag. Helaas voelt een ZAK geen loyaliteit jegens zijn collega's of organisatie.

In ons eigen belang moeten we wel

Is je baas een ZAK? Zoek dan een andere baan

Raar maar waar: de top van het bedrijfsleven telt verhoudingsgewijs meer mensen met psychopathische trekken dan de maatschappij als geheel. Hoe herken je de Zelfverzekerde Aantrekkelijke Klootzak?



ILLUSTRATIE: ARNOLD WEEL VOOR HET FD

aanvaarden dat een klein deel van de bevolking psychologisch heel anders in elkaar zit dan de rest. Ook al worden ze beheerst door een grote vernietigingsdrang, in een gezelschap vallen ze niet op. En binnen organisaties en de maatschappij blijven ze onder de radar. Wat het nog erger maakt is dat ze ook zelf vaak niet weten dat ze anders zijn. Doordat hun geweten beperkt is, hebben de gebruikelijke sociale reguleringsmechanismen geen vat op hen. Met als gevolg dat ze het leven van anderen kunnen verwoesten.

Monster of manager?

We moeten bedenken dat er altijd psychopaten zijn geweest. Veel historische figuren die misdaden tegen de menselijkheid hebben gepleegd vallen in deze categorie. De meeste psychopaten komen we tegen in populaire lectuur en films. Deze moreel onthechte personen staan voor de 'monsters' in onze maatschappij. Maar slechts een klein percentage psychopaten ontwikkelt zich tot gewelddadige misdadigers.

Er zijn natuurlijk ook veel minder ernstige vormen van psychopathie. Niet alle psychopaten zijn tot de gevangenis gedoemd; sommige worden topmanager. De tactieken die organisaties kenmerken zijn voor hen heel natuurlijk. Vergelijken met de monsterlijke historische en fictieve personages hebben deze mensen niet zo'n overduidelijk gewelddadig of sociaal gedrag. Hun bedenkelijke gedrag is niet zo opzichtig. In plaats daarvan leiden ze hun energie in andere banen, die minder opvallend en gewelddadig zijn.

Hebzucht, ambitie, en egoïstische minachting voor anderen zijn niets nieuws in het bedrijfsleven. Maar bedrijven zouden zich in het belang van hun eigen voortbestaan tegen zulke mensen moeten beschermen. Ze moeten ze opsporen en aan de kant zetten, of beter nog, ze gewoon niet in dienst nemen. Maar ik begrijp wel dat je een ZAK erdoor zijn manipulatieve persoonlijkheid niet altijd zomaar uitpikt. De manier waarop ze te werk gaan is eigenlijk maar voor één uitleg vatbaar, en toch lijkt niemand iets te zien. De ironie is dat gedragingen die elders op psychische problemen duiden, bij topmanagers juist wel op hun plaats lijken. Maar op lange termijn zijn ze vanwege het bedrog, het misbruik en de fraude overal schadelijk. Over wanneer je van een psychopaat kunt spreken is het laatste woord nog niet gezegd. Stel je psychopathie voor op een schaal. Dan zitten de 'zware' psychopaten — de fictieve en de historische — aan de ene kant en de vaak succesvolle

Vervolg op pagina 14

Vervolg van pagina 13

licht psychopathische managers aan de andere kant.

In tegenstelling tot bij volbloed psychopaten, die geboren zijn zonder het vermogen om emotionele banden aan te gaan (bijvoorbeeld door een genetische afwijking), is bij lichte psychopaten de ontwikkeling van primaire affectieve patronen uitgeschakeld (in een wisselwerking tussen aanleg en opvoeding). Hun ontwikkeling is aan bepaalde krachten onderworpen geweest. Hun empathisch onvermogen kan het gevolg zijn van steeds weer nieuwe ontgoochelingen tijdens hun jeugd, samenhangend met fysiek of seksueel misbruik of andere vormen van mishandeling. Als dat lang genoeg duurt, kunnen deze negatieve omgevingservaringen de neurologische verbindingen voor de normale menselijke emoties beschadigen of uitschakelen. Dan zijn psychopathische gedragspatronen het gevolg. Eenmaal volwassen kunnen affectieve remmingen ernstige gevolgen hebben, en vooral als psychopaten een groot speelveld hebben — zoals een organisatie of de maatschappij.

Psychopaat in de top

Schattingen lopen uiteen, maar van de topmedewerkers vertoont ongeveer 3,9% psychopathische symptomen, een veel grotere percentage dan dat van de totale bevolking. Je kunt hieruit afleiden dat mensen in een organisatie een redelijke kans hebben in aanraking te komen met een pathologische baas.

Helaas weten de meeste mensen die voor een ZAK werken niet hoe je je tegenover hen moet opstellen. Ze weten niet waar de problemen vandaan komen, of hoe ze zich ertegen moeten verweren. Bovendien weten ZAK-managers met hun toewijding, focus en scherpte meestal een beeld van succes uit te stralen. Om hun doel te bereiken maken deze mensen gebruik van wapens zoals emotionele chantage, oneerlijke maar overtuigende taal en verdachtmakingen, stappen ze bij confrontaties op een ander onderwerp over, en schuwen ze verheelde bedreigingen, leugens en verdraaiingen niet.

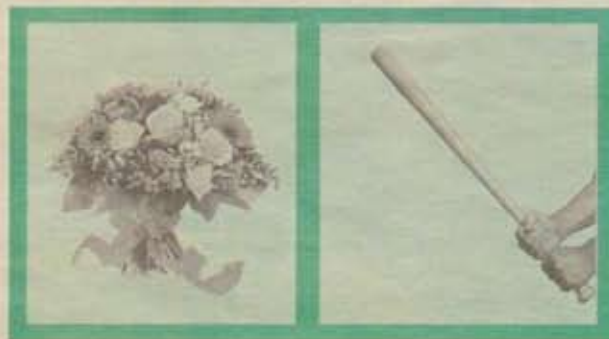
Hoe kan voorkomen worden dat deze mensen zoveel schade toebrengen? In de ideale wereld zouden bedrijven net zo lang aan hun sollicitatieprocedures

Gestoord
Volgens schattingen vertoont 3,9% van de topmedewerkers psychopathische symptomen

Zelfverzekerde Aantrekkelijke Klootzak

Wie is de ZAK?

Een ZAK — Zelfverzekerde Aantrekkelijke Klootzak — is een meester in manipulatie, vermomd als behulpzaamheid, goede bedoelingen, of beleid 'in het belang van het bedrijf'. Hij heeft veel talent om zijn werkelijke motieven te verbergen en de indruk te wekken dat anderen incompetent



en oncollegiaal zijn en gericht op eigenbelang. Maar winnen is het enige wat voor deze types echt telt. Ze proberen mensen

te pakken op hun emotioneel zwakke plek. Ze zijn helemaal in hun element als er 'harde' en impopulaire maatregelen

genomen moeten worden. Vooral de financiële sector is hun speelplaats geworden, want 'daar zit het geld'.

schaven totdat zij helemaal niet aangenomen zouden worden. Er zijn wel een aantal dingen waar je ze aan kunt herkennen: is de persoon misschien wel erg welbespraakt en charmant? Is er gebrek aan schaamte, schuldgevoel of empathie? Is er sprake van seksuele promiscuïteit? Is hij of zij een chronische leugenaar? Heiligt het doel altijd de middelen? Als op veel van deze vragen — er zijn er nog veel meer — het antwoord ja is, dan is er een gerede kans dat je een ZAK voor je hebt.

Verdedigingslijnes

Er zijn ook wel een paar verdedigingslijnes. Als de persoon nog niet is aangenomen is er nog tijd om problemen te voorkomen. Kijk bijvoorbeeld eens goed of er in zijn cv geen inconsistenties te vinden zijn. Probeer verschillende gesprekken met de kandidaat te arrangeren, want een ZAK zal zeggen wat hij denkt dat zijn gesprekspartner wil horen, en bij de diverse gesprekken kunnen de ZAK dus verschillende en soms tegengestelde uitspraken worden ontlokt.

Maar als de ZAK al op de loonlijst staat? Dan wordt de beste verdedigingslijn gevormd door een coachingcultuur met vertrouwen en openheid als centrale waarden, waarin mensen zich vrij mogen uitspreken. Maar preventie is toch echt de eerste verdedigingslijn. Daarvoor moet je kunnen vaststellen dat iemand een ZAK is. Let op bepaald gedrag. Als je ziet dat getalenteerde mensen een project of bedrijf verlaten, moet je uitzoeken waarom. Als er een gapend gat zit tussen hoe direc-

te medewerkers en lager personeel de manager ervaren en hoe collega's en hogere managers hem zien, moet er een alarmbel gaan rinkelen. Lagere medewerkers zijn vaak de 'ontvangers' van het psychopathische gedrag van de ZAK en merken veel eerder dat er een probleem is dan het hogere management.

Om de controlebaarheid te verhogen kunnen voor te leveren prestaties duidelijke normen worden opgesteld. Werk ook zo veel mogelijk in groepen en teams, want psychopaten houden daar niet zo van. En werk aan een bedrijfscultuur waarin lager personeel zorgen over hun collega's en leidinggevendenden kenbaar kan maken zonder zelf in de problemen te komen.

Tot slot, als je de pech hebt dat je eigen baas — of misschien zelfs de directeur — een ZAK is, aanvaard dan dat het onwaarschijnlijk is dat je hem of haar zult kunnen veranderen. Proberen de ZAK weg te krijgen is waarschijnlijk moeilijk en zulke pogingen brengen je eigen carrière in gevaar. Het beste advies is om niet te blijven hangen, maar om je verlies te nemen en naar een andere plek uit te kijken.

 Manfred Kets de Vries is hoogleraar leiderschapsontwikkeling en organisatieverandering aan de internationale businessschool Insead, die gevestigd is in Frankrijk, Singapore en Abu Dhabi. Hij is ook psychoanalyticus.

Vertaling: Hans Moerbeek