Inhoud

Voorwoord **7**

Inleiding **9**

Inzicht in narcistisch leiderschap **15**

1. Hoe had ik kunnen weten dat ik ging werken voor een narcistische leidinggevende? 16
2. Hoe definieer je narcisme en waardoor ontstaat het? 23
3. Hoe ziet narcisme anno 2025 er uit? 33
4. Hoe herken ik narcistisch leiderschap? 42
5. Hoe onderscheidt vrouwelijk narcisme zich van mannelijk narcisme? 63
6. Hoe herken ik mogelijke narcistische trekken van mijzelf? 74
7. Hoe onderscheid ik narcistisch leiderschapsgedrag van niet-narcistisch gedrag en met welke bril kijk ik naar de wereld? 79

De impact van narcisme op mijzelf en mijn collega's **93**

8. Hoe wordt mijn gedrag beïnvloed door mijn leidinggevende? 94
9. Hoe beïnvloedt mijn narcistische leidinggevende de samenwerking met collega's? 105
10. Hoe krijg ik steun vanuit mijn werkomgeving? 111

Zelfzorg **119**
11. Hoe kom ik voor mijzelf op in dit hachelijke avontuur met mijn narcistische leidinggevende? 120
12. Hoe herstel ik van een narcistische werkrelatie en word ik narcismebestendig? 127

De volgende stap **135**

Over de auteur **137**

Nawoord **139**

Bronnenlijst **143**

Literatuur **149**

Inleiding

‘Verandering vraagt om bewustwording’

S. Davies (2024), uit: Hoe overleef je een narcist?

Waarom dit boek?

Sociale veiligheid en mentaal welzijn zijn hot topics binnen organisaties. Het draait hierbij veelal om de werksfeer op de werkvloer. Onderzoek wijst echter uit dat narcisme het meest voorkomt in de top van organisaties[1] . Toxisch leiderschapsgedrag beïnvloedt de samenwerking op topniveau, maar heeft een nog veel sterkere negatieve invloed op de medewerkers die rapporteren aan deze leiding.

Deze impact kan mindblowing zijn. Het beïnvloedt je werkplezier en welzijn. Het roept allerlei vragen bij jou op, zoals: waarom ben ik steeds op mijn hoede voor mijn leidinggevende? Waarom probeert hij mij en mijn collega’s te kleineren? Waarom krijgt hij steun van collega’s, terwijl zijn weg naar de top bezaaid is met een spoor van ravage? Welke invloed heeft zijn toxische gedrag op teamsamenwerking? Waaruit bestaat narcistisch leiderschap? Kan mijn vrouwelijke leidinggevende ook narcistisch zijn?
Ben ik gevoeliger dan anderen voor narcistisch gedrag? Heeft dit iets met mijn achtergrond te maken? In hoeverre heb ik zelf narcistische trekken? Wat doe ik als ik beschadigd word door narcisme in mijn werkomgeving? Hoe herstel ik van een toxische werkrelatie? Kortom: hoe overleef ik mijn narcistische leidinggevende?

één of meerdere medewerkers aan en heeft betrekking
ondergeschikte van de leidinggevende met narcistische t
Dit laatste geldt ook voor de medewerker.

HR staat voor Human Resources, HRM voor Human Re
Management. OR staat voor de Ondernemingsraad, de pers
vertegenwoordiging.

De aanspreekvorm in dit boek is ‘hij’, tenzij het expliciet gaat over vrouwelijk narcisme. Voor 'hij/zij' kan ook 'die' worden gelezen.

Als over de organisatie gesproken wordt, heeft dit betrekking op profit, non-profit of not-for-profit-organisaties.

De woorden ‘de werkvloer’ en ‘de werkomgeving’ en ‘op het werk’ duiden op narcisme in de relatie van de (narcistische) leidinggevende en zijn (ondergeschikte) medewerker.

De geanonimiseerde anekdotes in dit boek zijn gebaseerd op een breed scala aan ervaringen van medewerkers. Overeenkomsten met werkelijke personen zijn toeval.

De adviezen zijn niet bedoeld ter vervanging van een gesprek met een therapeut. De auteur kan niet verantwoordelijk worden gesteld voor schade voortkomend uit informatie of interpretaties van dit boek, dat geschreven is vanuit haar persoonlijke ervaring.

De tekeningen, sprookjes en quotes die gebruikt worden in het boek illustreren het hoofdstuk en symboliseren de inhoud ervan.

De bronvermelding verwijst naar artikelen en daarnaast naar boeken waarvan je het overzicht vindt in de literatuurlijst.

Annerieke Lulofs

INZICHT IN NARCISTISCH LEIDERSCHAP

11

Hoe kom ik voor mijzelf op in dit hachelijke avontuur met mijn narcistische leidinggevende?

Ik heb het nog nooit gedaan dus ik denk dat ik het wel kan[1]

In vorige hoofdstukken heb je kunnen lezen over het ontstaan en de kenmerken van narcisme en het effect op jezelf en collega's. Dit hoofdstuk laat zien hoe je voor jezelf kunt opkomen.

> **'Zorgdragen voor mezelf is geen zelfzucht, maar zelfbehoud.'**
>
> *Audre Lorde, dichteres, schrijfster en burgeractiviste (1988), uit: essaybundel A Burst of Light, essay A Burst of Light: Living with Cancer*

Nu je weet dat je werkt voor een narcistische leidinggevende kun je geschokt boos en verdrietig zijn. Wellicht twijfel je aan jezelf en je beoordelingsvermogen. Of vind je dat jouw narcistische collega verantwoording moet afleggen voor zijn gedrag, omdat je anders niet kunt herstellen van deze giftige werkomgeving. Je leidinggevende verandert niet. Je herstel begint met het accepteren van de situatie en je richten op jezelf. Hoe pak je dit aan?

Grenzen stellen

Als je je grenzen niet goed aangeeft, ben je aantrekkelijk voor een narcist. Om je grenzen te stellen, is het van belang te weten wat je angsten zijn. Zijn dat zijn afkeuring en woede of ben je bang dat hij je voor schut zet? Gezonde grenzen weerspiegelen wie je bent, wat je toelaatbaar vindt, wat jouw verantwoordelijkheid is en wat jij nodig hebt. Zij vormen een schild dat jou beschermt. Al is het in het begin vermoeiend om voortdurend je grenzen aan te geven,

het levert meer energie op dan steeds toegeven en over je grenzen heengaan. Als je onvoldoende grenzen hebt, laat je gemakkelijk over je heen lopen. Heb je torenhoge grenzen dan kan niemand je meer raken. Geen van beiden is gezond. Het is het beste om in het midden te zitten; gezonde grenzen zijn flexibel maar duidelijk.[2]

Hoe geef je je grenzen aan?

Zeg tegen je leidinggevende wat je denkt. Geef aan wat de consequentie is van zijn besluiten, zoals: 'Als jij deze medewerker tegen mijn advies in ontslaat, zal ik je hierbij helpen. Maar de kosten zullen hoog oplopen en die zijn voor jouw rekening.' Hoe duidelijker je de consequenties van het overschrijden van jouw grenzen aangeeft, hoe beter. Een narcist wordt soms vergeleken met een dreinende kleuter die op zoek is naar een heldere grens. Houd voet bij stuk, ook als hij gaat gillen en zeuren.

Hem begrenzen biedt jou veiligheid. Denk in iedere lastige situatie van tevoren na wat jouw grens is en bewaak die als een bok op de haverkist.[2] Laat je niet door hem op stang jagen. Houd het zakelijk. Bijvoorbeeld door te zeggen: 'Het is niet oké als je tegen mij schreeuwt. Ik praat niet meer met je totdat je op een normale toon tegen mij praat', of: 'Zo praat je niet tegen mij.'[2] Probeer niet met hem te sparren. Wees zakelijk, toon geen emoties en geef oppervlakkige antwoorden. Niet alleen in gesprekken maar ook in e-mails en sms'jes. Je hoeft je standpunt niet uitgebreid uit te leggen of jezelf te verdedigen als hij je beschuldigt. Hij luistert niet echt en hij vindt dat hij altijd gelijk heeft. Het gaat de narcist erom hoe jij van nut bent voor hem.

De manager belt zijn medewerker op de gekste momenten, ook buiten werktijd. De medewerker vindt dit lastig. Aan de ene kant wil zij gehoor geven aan de

vragen van haar manager, maar er zijn grenzen aan haar bereidheid om dag en nacht voor hem klaar te staan. Zij maakt daarom de volgende afspraak: 'Als je mij belt, dan verwacht jij dat ik altijd opneem. Dat vind ik niet prettig, omdat ik niet altijd direct beschikbaar ben. Laten we afspreken dat ik je terugbel als ik niet kan opnemen. Zo weten we beiden waar we aan toe zijn.'

Creëer een firewall

Houd fysiek afstand van je leidinggevende en bereid je erop voor dat je in minder prettige situaties terechtkomt met hem. Creëer een firewall, een sterke muur van duidelijke grenzen, waardoor je minder gekwetst wordt. Dat betekent geen persoonlijke informatie delen, het contact zakelijk houden, je niet laten provoceren en ook zoveel mogelijk uit de buurt blijven van medeplichtigen van jouw leidinggevende.[3]

Focus je op jezelf

Je bent geneigd aandacht te besteden aan wat jouw narcistische leidinggevende doet of juist niet doet en dat kost negatieve energie. Verleg de focus naar jezelf, je eigen verantwoordelijkheden, wensen en behoeftes. Vergelijk het met tennis. Ieder speelt op zijn eigen helft. Als jij de verantwoordelijkheid overneemt van de tegenpartij door zijn problemen op te lossen, eigen je jezelf iets toe wat van jouw leidinggevende is. Op deze manier leert hij geen verantwoordelijkheid te nemen voor zijn acties. Zorg dat je niet meer op de speelhelft van je leidinggevende terechtkomt door zijn gedrag goed te praten, voor hem te liegen of zijn taken te doen. Voorkom dat hij op jouw speelhelft terechtkomt. Vertrouw op je oordeel en richt je op je eigen doelstellingen. Jij bepaalt of jij de bal die hij je toespeelt retourneert en de wedstrijd voortzet.[2]

Wees je bewust van je sterke punten

Jouw kwaliteiten, waaronder je positieve instelling, aanpakkersmentaliteit en intelligentie hebben je geholpen te komen waar je nu bent. Dit zijn zaken die je aantrekkelijk maken voor je leidinggevende. Als je een helder beeld hebt van je achtergrond, je kwaliteiten en je valkuilen zul je kritischer en zelfbewuster worden.

Accepteer de situatie en jezelf

Pas je verwachtingen van deze baan aan door te accepteren dat jij je leidinggevende niet kunt veranderen. Bepaal wat je met deze kennis doet. Als je voor hem blijft werken, moet je jezelf wapenen tegen zijn gedrag. Deel alleen de minimaal noodzakelijke informatie met hem, vertrouw hem geen taken van jou toe die kunnen misgaan en zorg voor een back-upplan. Neem genoegen met een oppervlakkige relatie en bereid je voor op de nodige stormen die de narcist veroorzaakt, zoals gaslighten over jou.

Als je besluit te vertrekken, ziet jouw leidinggevende dit als een afwijzing. Hij zal proberen de controle over jouw vertrek in handen te houden. Reken erop dat hij je de schuld geeft, ook al ligt dit niet aan jou. Hierover lees je in het volgende hoofdstuk meer.

> *De medewerkster is een optimistische en energieke persoon die zich graag inzet voor haar werkgever. Als zij huwelijksproblemen krijgt, ontdekt ze dat haar man narcistische trekken heeft. Na een lange weg besluit ze van hem te scheiden.*
>
> *Een deskundige helpt haar inzicht te krijgen in de gedragspatronen die ze heeft ontwikkeld in haar jeugd met een narcistische ouder. Als zij op haar werk een*

nieuwe manager krijgt, eist hij volledige loyaliteit van haar. De medewerkster weigert, waarop de manager boos wordt en haar een externe functie geeft met garantie voor terugkeer naar de organisatie. Vervolgens trekt hij deze terugkeergarantie in en dreigt hij de medewerkster te ontslaan. Hij krijgt hierbij hulp van een collega die de medewerkster beschouwt als een vriend.

De manager verbiedt het contact tussen de medewerkster en haar collega's. De medewerkster meldt zich daarop ziek. Eén collega negeert het contactverbod en moedigt de medewerkster aan om zich niet te laten kisten.
Samen maken zij een plan voor haar terugkeer en dat lukt. De medewerkster besluit daarna niet meer openlijk de strijd met haar leidinggevende aan te gaan en zoveel mogelijk 'om hem heen' te werken. Uiteindelijk vertrekt haar leidinggevende.

Deze oefening helpt je om een effectief gesprek met je leidinggevende te voeren met een concrete uitkomst en zonder over je eigen grenzen heen te gaan

Bereid het gesprek voor volgens onderstaand scenario.

1. *Begin het gesprek zakelijk en neutraal*
   Kies een openingszin zoals: ik heb een aantal punten die ik wil bespreken, is dit een goed moment?
   Het doel is te voorkomen dat je leidinggevende zich aangevallen voelt.

2. *Geef erkenning zonder te overdrijven*
   Bijvoorbeeld door te zeggen: ik waardeer dat jij tijd maakt om hierover te praten.
   Het doel is om weerstand te verminderen en de samenwerking te vergroten.
3. *Blijf bij de feiten*
   Bijvoorbeeld: de laatste tijd heb ik geen terugkoppeling gekregen, deze zou ik graag willen hebben. Door feitelijke voorbeelden te gebruiken, kun je voorkomen dat het gesprek uit de hand loopt of jij gemanipuleerd wordt.
4. *Gebruik een ik-boodschap, blijf rustig en beheerst*
   Bijvoorbeeld: ik merk dat ik het onprettig vind als ik geen terugkoppeling krijg.
5. *Stel je grenzen en blijf professioneel*
   Bijvoorbeeld: ik waardeer je feedback, maar ik kies ervoor het rapport op een andere manier te presenteren.
6. *Sluit af met een oplossing of actiepunt*
   Bepaal samen een concrete vervolgstap en schrijf op wat je afspreekt. Bijvoorbeeld: kunnen we afspreken dat ik uiterlijk dinsdagochtend een reactie van je krijg?

Reflectie:

- Wat vond je het moeilijkste aan deze stappen?
- Wat ga je de volgende keer anders doen?

> Met duidelijke grenzen weet je wat wel en niet tot jouw verantwoordelijkheden behoort. [2]