



De kracht en onmacht van hechtingsgestoorde leiders

Interview met Martin Appelo

Interviewer: Stephen Steijger

Hoe komt het dat zoveel narcisten zich naar de top werken? Narcistische persoonlijkheidskenmerken komen voor bij niet meer dan 6% van de algemene bevolking. Echter, onder leidinggevendenden, met name in het bedrijfsleven, kan dit percentage veel hoger liggen. Een onderzoek van *Hogan en Curphy* suggereerde dat tussen de 10% en 20% van de CEO's en andere topmanagers narcistische trekken vertoont. Wat maakt iemand met deze hechtingsstoornis geschikt of ongeschikt als leider? Hoe herkennen we deze leider en wat zijn effectieve strategieën om ermee om te gaan? Stephen Steijger ging online in gesprek met Martin Appelo, dé Nederlandse expert op het gebied van hechtingstijlen en narcisme, vanuit Martins Franse woonplaats Bergerac.

Wanneer is er sprake van narcisme?

"Het is belangrijk om je niet te laten misleiden door het stereotype beeld van een narcist als iemand die altijd druk, extravert, dominant aanwezig is en veel ruimte inneemt. In werkelijkheid is een narcist vaak bang voor anderen, heeft een basishouding van wantrouwen en een laag zelfvertrouwen. Ieder mens heeft eigenliefde nodig, want zonder eigenliefde kun je geen liefde geven of ontvangen. Wanneer eigenliefde ten koste gaat van anderen, spreken we van narcisme."

"In de psychopathologie wordt een eigenschap als pathologisch beschouwd wanneer deze een kritische grens overschrijdt en lijden veroorzaakt bij de persoon zelf en anderen. Narcisme is in de kern het overschreeuwen van onzekerheden. Het is een manier om te maskeren wat men vanbinnen echt voelt, namelijk diepe onzekerheid en angst. Narcisten proberen deze gevoelens te overschreeuwen door een façade van zelfverzekerdheid en controle te tonen. De sociale kern van narcisme is het egocentrisch innemen van ruimte, zonder rekening te houden met de mening en emoties van anderen. Narcisme ontstaat vaak als afweer tegen onveilige hechting."

Hoe herken je narcistische trekken bij leiders?

"De productieve kant van een narcist is dat hij of zij het hoofd boven het maaiveld durft uit te steken en onverschrokken de leiding neemt, zonder geïmponeerd te raken door de stress om zich heen. In feite zegt de narcist: 'Volg mij, want bij mij ben je veilig' en 'Doe gewoon wat ik zeg, dan komt het goed'. In tijden van crises kan een gebrek aan wederkerigheid zelfs handig zijn, omdat de narcist weinig rekening houdt met anderen."

"Als je tijdens een sollicitatiegesprek vraagt: 'Vertel over een succesvol project en waardoor ging het mis?', zal een narcist geneigd zijn om successen aan zichzelf toe te schrijven en weinig inzicht te tonen in eigen fouten. Fouten worden vaak buiten zichzelf geplaatst, omdat de narcist zichzelf niet onder ogen wil komen en liever niet toegeeft dat hij fouten



Over Martin Appelo

Martin Appelo is GZ-psycholoog, therapeut en auteur van succesvolle boeken als *Een spiegel voor narcisten*, *(Hecht) niet* en *Red de Alfawolf*. Hij is vaste gast bij het Radio 1-programma Nieuws & Co. Daarnaast is hij adviseur voor lezers van *Psychologie Magazine* en is hij geregeld te zien als expert in televisieprogramma's, tijdens lezingen/workshops en als voorzitter van congressen en symposia.

www.martinappelo.nl

maakt. Hij wil zijn eigen problematiek niet onder ogen zien. Daarnaast neemt een narcist veel ruimte in, en als een ander dat doet, wordt hij boos. Tijdens een sollicitatiegesprek kan een narcist bijvoorbeeld het hoogste woord nemen door veel te gaan praten over gemeenschappelijke kennis en daarmee veel spreektijd innemen, wat bij de gesprekspartner de reactie oproept van: 'Ga jij eens een beetje dimmen' of 'Wacht eens af wat wij te vragen hebben'. Zoals eerder genoemd, is de narcist niet wederkerig. Hij zal niet vragen 'Hoe hebben jullie dit eerder gedaan?' of 'Wat vinden jullie zelf?' In plaats daarvan zegt hij: 'Zo zal ik het doen, en als jullie naar mij luisteren, komt het wel goed.'"

Wat houdt hechting precies in?

"Hechting verwijst naar de natuurlijke drang om je verbonden te voelen met een of meerdere personen. Deze verbinding zorgt ervoor dat je graag bij die persoon bent, terwijl je ook weet dat je zonder die persoon kunt en op hem of haar kunt vertrouwen. In de eerste levensfase richt je je op je primaire verzorgers voor veiligheid en geborgenheid, wat essentieel is voor overleving. Hechting is een aangeboren neiging om je te richten op degenen die voor je zorgen, vergelijkbaar met hoe een kuiken zich na het uitkomen uit het ei richt op het eerste wat beweegt, meestal zijn moeder. Dit gedrag vergroot evolutionair gezien de overlevingskansen."

Wanneer is er sprake van een hechtingsstoornis?

"Een hechtingsstoornis ontstaat wanneer er in de eerste levensjaren geen gevoel van vertrouwen en veiligheid wordt opgebouwd in de relatie met de primaire verzorgers. De eerste duizend dagen van een kind zijn doorgaans cruciaal voor het ontwikkelen van veilige hechting. Kinderen hebben oersoep nodig om veilig gehecht te raken. Als deze verzorgers hun taak niet goed vervullen, kan het kind geen vertrouwen opbouwen, wat leidt tot problemen in latere relaties."

Ongeveer 65% van de mensen ontwikkelt een veilige hechting. Deze mensen kunnen goed alleen zijn en gezonde relaties onderhouden. De overige 35% ontwikkelt een onveilige hechting, die kan worden onderverdeeld in drie typen: angstige hechting, vermijdende hechting, en gedesorganiseerde hechting. Hieronder volgt een omschrijving per hechtingstijl.

1. **Veilige hechting:** Deze mensen hebben in hun kwetsbare jaren geleerd dat hun verzorgers betrouwbaar zijn, en dat ze veilig zijn om te zijn wie ze zijn.
2. **Angstige hechting:** Mensen met een angstige hechting hebben als kind

soms aandacht en liefde gekregen, maar dit gebeurde niet consequent. Hierdoor ontwikkelen ze de overtuiging dat ze hard moeten werken om genegeerd te verdienen, wat later kan leiden tot pleaser-gedrag en onzekerheid in relaties. Angstig gehechten zijn bang dat ze het niet goed doen en zoeken naar bevestiging en geruststelling.

3. **Vermijdende hechting:** Deze mensen hebben als kind nauwelijks of geen aandacht gekregen van hun verzorgers. Ze leren dat ze op zichzelf moeten vertrouwen en vermijden emotionele betrokkenheid, wat kan leiden tot een afstandelijke en praktische benadering van relaties.
4. **Gedesorganiseerde hechting:** Dit type ontstaat wanneer verzorgers zowel zorg bieden als traumatisch gedrag vertonen, zoals agressie of verwaarlozing. Deze ernstig getraumatiseerde mensen zijn vaak tegenstrijdig en onvoorspelbaar in hun gedrag, zoals: 'kom dichterbij' en 'ga weg' en 'hou me vast' en 'blijf van me af'.

Je had het eerder over oersoep. Wat zijn de ingrediënten van een goede oersoep?

"Ik hanteer de drie V's: voedsel, veiligheid en validering. Voedsel spreekt voor zich. Veiligheid betekent dat je je in een omgeving bevindt waarin je kunt ontspannen en weet dat je beschermd wordt bij gevaar. Validering houdt in dat je te horen krijgt: 'Je bent goed zoals je bent. Je hoeft niet te presteren om gewaardeerd te worden, en je mag voelen, denken en doen wat je wilt. We houden van je, precies zoals je bent'."

Wat maakt dat iemand met een hechtingsstoornis vaak geschikt is als leider?

"Ik denk niet dat er iemand specifiek personeel se-

lecteert op basis van hechtingsstoornissen. Wat je wel ziet, is dat wanneer een bedrijf in crisis verkeert en er een reorganisatie nodig is, er vaak een alfawolf nodig is. Dit zijn vaak interim-managers, mensen die niet kunnen stoppen met dominant gedrag, zelfs als het niet meer nodig is, en die daardoor vaak op deze tijdelijke functies terechtkomen. Als er moeilijke beslissingen, zoals massaontslagen of impopulaire maatregelen genomen moeten worden, heb je iemand nodig die daar weinig last van heeft. In zulke situaties worden vaak leiders met een hoge mate van narcisme ingeschakeld, omdat zij de harde beslissingen durven nemen die anderen niet aandurven."

"Als het echt niet gaat, dan is er behoefte aan mensen die onverschrokken voor de troepen uitlopen en valt de keuze vaak op mensen met narcistische trekken."

Welk mechanisme zorgt ervoor dat narcisten vaak succesvol zijn in het beklimmen van de carrière ladder?

"Dit komt doordat de meeste reorganisaties en positiewisselingen in bedrijven plaatsvinden tijdens crises. Als het echt niet goed gaat, is er behoefte aan mensen die onverschrokken voor de troepen uitlopen. De keuze valt dan vaak op mensen met narcistische trekken."

Wat doet een machtspositie met onze biologische hormoonhuishouding?

"Naarmate de machtspositie groeit, krijgen mensen een vals gevoel van controle. Hun vertrouwen in eigen ideeën neemt toe, terwijl de interesse in feedback en emoties van anderen afneemt. Zelfvertrouwen stijgt, maar zelfbewustzijn daalt. Dit komt door de verhoogde productie van hormonen zoals dopamine, cortisol en testosteron, wat leidt tot ver-

anderingen in het brein. De Amerikaanse psycholoog Dacher Keltner beschrijft dit als 'hersenschade' bij leiders, waarbij het deel van de hersenen dat verantwoordelijk is voor empathie en sociaal gedrag minder actief wordt. Hierdoor ontstaat een gevoel van euforie en het verlangen om deze macht steeds meer in eigen voordeel te gebruiken. Dit kan leiden tot het overschrijden van morele grenzen, zoals het declareren van privé-uitgaven als zakelijk, omdat ze denken dat ze ermee weggkomen. Deze veranderingen kunnen zelfs optreden bij voorheen veilig gehechte mensen. Macht corrupteert vaak door te weinig toezicht en het teveel volgen van de leider. Daarom is het verstandig dat leiders niet meer dan één of twee termijnen aan de macht blijven."

Wat maakt deze leiders juist geschikt?

"Samen met Arvid Buit schreef ik het boek *Red de alfawolf* omdat wij zien dat er een gebrek is aan daadkrachtige, narcistische leiders die zeggen: 'Het kan me niet schelen wat jij ervan vindt, dit gaan we gewoon doen.' 70% van de reorganisaties in Nederland zijn nodig omdat eerdere pogingen zijn mislukt. Dit komt vaak doordat tijdens een reorganisatie geprobeerd wordt om iedereen op één lijn te krijgen, terwijl wat nodig is, een duidelijke leider is die zegt: 'Dit is wat we doen. En wie mee wil doen kan blijven en wie niet mee wil doen kan opzouten!'"

"In Nederland heerst een 'geitenwollen-sokken-cultuur' waarin altijd moet worden overlegd en consensus wordt nagestreefd. We vergaderen eindeloos omdat iedereen het eens moet zijn. Wij stellen dat een leider over vier scripts of eigenschappen moet beschikken, in plaats van vaststaande leiderschapsstijlen. Deze scripts sluiten aan bij moderne psychotherapeutische stromingen, waarin persoonlijkheden niet vaststaan, maar bestaan uit mentale programma's of schema's. Narcisme zien wij hierbij als een persoonlijkheidsdimensie, niet als een stoornis.

Het model van de vier leiderschapsscripts

- De alfawolf: degene die voor de groep durft uit te lopen en onverschrokken leiding neemt.
- De bestuurder: degene die iedereen betreft en zorgt dat iedereen zich erbij betrokken voelt.
- De manager: degene die ervoor zorgt dat processen goed verlopen en de organisatie functioneert.
- De inspirator: degene die boven de materie uitsteekt en met ideeën komt.

"We leven in een zachte, mindfulness-achtige cultuur waarin iedereen empathisch en compassievol moet zijn."

de natuur loopt de alfawolf achter de groep, maar zodra er gevaar dreigt, neemt hij de leiding. Hij zorgt ervoor dat iedereen kan volgen en loopt voorop als er risico's zijn om het gevaar af te wenden. Mensen die onverschrokken de leiding nemen in gevaarlijke situaties zijn vaak niet veilig gehecht. Veilig gehechte mensen voelen zich prettig in de groep en zoeken veiligheid in gezelschap. Om voor de troepen uit te lopen, moet je een innerlijke overtuiging hebben dat je het alleen moet doen en dat je dat ook kunt. Dit gedrag komt vaak voort uit gedesorganiseerde hechting, waarbij iemand al vroeg heeft geleerd dat hij of zij het alleen moet doen en daarin kan slagen."

Martin, uit welke hechtingsstoornissen ontvouwt zich narcisme?

"Als je dat vanuit hechting bekijkt, heeft elk script een andere persoonlijkheid en een andere vorm van hechting nodig. De alfawolf trekt zich niets aan van stress en wordt juist krachtiger onder druk. In

Een nieuw Leiderschapsmodel en een unieke aanpak (coach & psycholoog) voor het ontwikkelen van leiderschap



Figuur 1. Een nieuw leiderschapsmodel. (Bron: Red de alfawolf. Buit & Appelo, 2019).

"De alfawolf heeft een hoge mate van narcisme nodig, vooral de productieve kant ervan. Maar zodra het probleem is opgelost, moet de alfawolf kunnen stoppen met dit gedrag. Dit is vaak moeilijk voor narcistische leiders. Vaak blijven ze onverschrokken doorgaan, zelfs wanneer de rust is teruggekeerd, en dan schieten ze door in hun improductieve kant."

"Een voorbeeld hiervan was Mark Rutte tijdens de coronacrisis in Nederland. Toen corona het land bereikte, nam hij de rol van alfawolf op zich door te zeggen: 'Corona komt eraan, ga allemaal in de schuilkelder. We doen alles dicht, want we worden bedreigd door een afschuwelijke vijand.' Binnen een half uur gingen alle horecabedrijven dicht, en iedereen werd bang en zocht naar een sterke leider. Maar toen bleek dat de situatie minder ernstig was, bleef Mark Rutte toch de rol van alfawolf spelen, met bevelen zoals 'blijf binnen'. Deze autoritaire houding wordt gewaardeerd als het volk bang is, maar zodra de dreiging verdwijnt en mensen weer naar buiten willen, wordt dit gedrag irritant."

"In de natuur trekt een goede alfawolf zich weer terug naar de achterhoede wanneer het gevaar is geweken. Op dat moment moet de leider terugkeren naar de rol van bestuurder, iemand die iedereen het gevoel geeft: 'Je hoort erbij' en 'We doen het samen'. Hiervoor is een leider nodig die veilig gehecht is of iemand die, ondanks een gemis aan veilige hechting, op een gepaste manier met zijn omgeving omgaat. Een bestuurder is gericht op wederkerigheid en compassie, en kan echte verbindingen maken."

"Managers die kenmerken vertonen van micromanagement zijn vaak regelneven, mensen die niet zelden obsessief-compulsief zijn en bang zijn dat dingen fout gaan. Daarom willen ze alles onder controle houden en voortdurend controleren. Deze behoefte aan controle komt vaak voort uit een angstige hechting. De inspirator daarentegen werkt meestal alleen, diep nadenkend over alles wat er in de wereld gebeurt. Inspirators hebben vaak een vermijdende hechting, omdat ze liever zelfstandig werken en niet wachten op de input van anderen."

Tabel 1. Vier verschillende hechtingsvormen.

Hechtingsvorm	% bevolking	Oersoep	Mentale programma	Leiderschapscript	Eigenschappen
Veilige hechting	65%	Goed gedoseerd	Ik kan op mezelf en anderen vertrouwen	Bestuurder	Zijn vooral mensenmensen
Angstige hechting	15%	Slecht gedoseerd en onvoorspelbaar opgediend	Ik weet niet waar ik aan toe ben	Manager	Heeft een hoge controlebehoefte
Vermijdende hechting	10%	Niet opgediend	Ik ben niet de moeite waard. Ik sta er alleen voor	Inspirator	Heeft geen behoefte aan contact, maar zit eenzaam in zijn cocon wilde dingen te bedenken
Gedesorganiseerde hechting	10%	Slecht gedoseerd afgewisseld met agressie en geweld	Ik ben niet de moeite waard. Niemand is te vertrouwen	Alfa wolf	Moet weten hoe je met gevaren moet omgaan

Vijf do's of don'ts voor het omgaan met narcisten

1. Vermijd pleasen

De meest destructieve manier om met een narcist om te gaan, is door hem te pleasen, bijvoorbeeld door een seksuele relatie aan te gaan. Sommige personal assistants doen dit om te voorkomen dat ze slachtoffer worden van een narcist, vergelijkbaar met het Stockholmsyndroom. Dit gaat echter ten koste van je eigen identiteit.

2. Confronteer een meerdere niet persoonlijk

Als je persoonlijk in conflict komt met een narcistische meerdere, heb je een probleem. Je kunt proberen als klokkenluider op te treden of naar de media te stappen. In extreme gevallen, zoals in Rusland, word je vergiftigd of ga je toevallig dood. Hier kan het leiden tot ontslag.

3. Mobiliseer de groep

Wanneer een narcistische leider corrupt wordt, kan het volk zich verenigen en tegen hem in opstand komen. Dit kan zelfs leiden tot een burgeroorlog.

4. Zoek persoonlijk contact

Probeer persoonlijk contact te maken met de narcist, vooral op momenten dat hij kwetsbaar is, zoals tijdens een scheiding of een conflict met de Raad van Toezicht. Dit kan helpen om zijn afweer te verminderen en een gesprek over wederkerigheid te starten. Zeg bijvoorbeeld: 'Goh, heb jij door wat er tussen ons gebeurt?' Dit vereist moed, omdat weinig mensen dit durven.

5. Wees duidelijk en consequent

Narcisten zijn in de kern bang dat ze niet goed genoeg zijn en ze maskeren deze angst door te overschreeuwen.

Ze draaien 'ik doe er niet toe' om naar 'ik ben de allerbelangrijkste'. Bange mensen hebben duidelijkheid nodig. Als je onduidelijk bent, zal de narcist nog banger worden, wat juist zijn afweer versterkt. Dit kan een vicieuze cirkel creëren, waarin je zelf bang wordt en voorzichtig gaat formuleren, wat de situatie alleen maar verslechtert. Om deze cirkel te doorbreken, moet je duidelijk zijn naar de narcist: zeg wat je vindt en doe wat je zegt.

Een coachee van mij heeft een autoritaire baas die voortdurend druk uitoefent, veeleisend is, micromanaget en in de avond en het weekend ellenlange e-mails stuurt met commanderende opdrachten. Deze baas vertoont veel narcistische kenmerken, lijkt het. Hoe pas je dan de vierde en vijfde strategie toe?

"Communiceer assertief: 'Ik begrijp dat je dit allemaal gedaan wilt hebben en dat het voor jou urgentie heeft. Maar ik ben niet de persoon die deze extreme druk aankan. Ik kan uitstekende prestaties leveren, maar niet onder deze omstandigheden.' Wat je moet doen is aangeven dat je begrijpt wat de baas wil vanuit zijn perspectief, maar dat jij niet de juiste persoon bent om het op die manier te leveren. Zeg bijvoorbeeld: 'De manier waarop jij opdrachten geeft, begrijp ik, maar ik word daar gestrest van.' Hierdoor zal de narcist zijn afweer laten zakken omdat hij voelt dat jij niet tegen hem bent. De narcist denkt dan: 'Ik ben niet fout, de ander is fout. Het ligt niet aan mij.'"

"Als je twijfelt of je baas een narcist of een psychopaat is, zeg dan: 'Ik ben bang voor je.' De psychopaat zal antwoorden: 'Dat komt goed uit, want ik wil dit en dat ook van je hebben.' De narcistische baas daarentegen zal zeggen: 'Oh, maar dat is helemaal niet de bedoeling.'"

Slotbeschouwing

Terugkijkend op deze dialoog en mijn wekenlange verdieping in het werk van Martin Appelo, realiseer ik me dat hechtingsgestoorde leiders vaak veel te bieden hebben. Hun drang naar succes, erkenning en gezien worden is vaak de motor achter economische groei en sociale vooruitgang. Zonder deze eigenschappen zouden we misschien in een middelmatige samenleving leven. Denk aan iconische bouwwerken zoals de Taj Mahal of de Eiffeltoren, prestaties zoals de derde plaats op het WK 2014, en innovaties zoals de Tesla en de iPhone. Hoeveel Olympische medailles zijn er voortgekomen uit deze drijfveren? De Engelse filosoof Bernard Mandeville, auteur van *The Fable of the Bees*, stelde al dat persoonlijke ondeugden zoals ijdelheid en ambitie de basis kunnen vormen voor publieke voordelen. Zonder deze drijfveren zouden we misschien een samenleving zonder innovatie hebben.

Laten we daarom voorzichtig zijn met het negatief labelen van mensen met narcistische trekken. Hoewel narcistisch gedrag problematisch kan zijn, kunnen de eigenschappen die ermee gepaard gaan ook bijdragen aan grootse prestaties. In plaats van

deze mensen te veroordelen, kunnen we proberen hun sterke kanten te benutten en hun destructieve neigingen te temperen. ■

Referenties

- Appelo, M. (2015). *Een spiegel voor narcisten*. Boom.
- Appelo, M. (2020). *(H)echt niet: Verbeter je relaties als hechten niet lukt*. Boom.
- Buit, A. & Appelo, M. (2019). *Red de alfawolf: Zachte leiders maken stinkende wonden*. Boom.
- De Haan, E. (2014). *De schaduwkant van leiderschap: De valkuilen en dilemma's van machtig gedrag*. Business Contact.
- Hogan, R., & Curphy, G. J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Keltner, D. (2016). *The Power Paradox: How We gain and lose influence*. Penguin Press.
- Mandeville, B. (1714). **The Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits**. London: J. Roberts.



Stephen Steijger is senior practicioner EMCC/NOBCO coach en sinds 2001 DGA. Hij is (team)coach voor executives en non-executives en publiceerde 7 managementboeken over persoonlijk- en coachend leiderschap, teamontwikkeling en wendbaarheid.
www.optimaal-talent.nl