



# IK BEN DE KEIZER

DANNY MULLENDERS

*'Ik ben niet makkelijk in de omgang. Maar ik ga toch niet mijn persoonlijkheid veranderen omdat anderen dat willen?' Deze uitspraak van Louis van Gaal is perfect van toepassing op de leidinggevende van de coachee uit het artikel van Danny Mullenders. Maar hoe deal je met zo'n baas?*

**T**ijdens een coachsessie vraagt mijn coachee mij hoe om te gaan met zijn leidinggevende. Zijn leidinggevende is de CEO van de organisatie. De coachee heeft last van het intimiderende gedrag van de vrouwelijke CEO. Ik ken – als coach – zowel de coachee als de CEO erg goed. De coachee is intelligent, creatief en gevoelig. De CEO is intelligent, creatief en narcistisch.

## De onderste steen

Mijn coachee geeft zelf ook leiding, aan de commerciële afdeling. Hij heeft doorgaans een meer dan redelijke verstandhouding met de CEO. De CEO is een grillig persoon: het ene moment is zij innemend, complimenteus en verbindend. Het andere moment is zij afstandelijk, controlerend en zelfs kleinerend. Zij kan als een blad aan de boom omslaan. Hiervoor hoeft weinig tot niets te gebeuren.

De coachee beschrijft een recente situatie met de CEO waarin de deze hem intimiderend aanspreekt en publiekelijk aflift omdat hij, zozegd, herhaaldelijk heeft gefaald. Er is een belangrijke deadline niet gehaald, zozegd door toedoen van mijn coachee en diens afdeling. Dit straalt op de CEO af. De CEO draagt hem op zich te verantwoorden over de periode vóór het incident door op detailniveau al zijn handelingen aan hem te rapporteren. Om zo 'de onderste steen boven te krijgen'. Mijn coachee doet, vanuit een reflex, wat er van hem gevraagd wordt. Hij sluit zich een dag op, schrijft de gedetailleerde rapportage en schuift die onder de deur van de CEO door. Voor de volledigheid, ik schat in dat, gezien het realistische zelfbeeld van mijn coachee, deze beschrijving van de situatie dicht in de buurt komt van de realiteit.

*Mijn coachee doet, vanuit een reflex, wat er van hem gevraagd wordt*

## In control

De coachee vraagt mij wat ik van dit alles vind en hoe hij nu met deze situatie kan omgaan. Ik vraag door op zijn waarnemingen, zijn overtuigingen. We concluderen samen dat zowel hij (en zijn afdeling) als de CEO een aandeel hebben in de situatie. Bij de CEO staat waarschijnlijk een opgeblazen gevoel van zelfbelang en zucht naar bewondering centraal, en aan de andere kant is er sprake van een extreme onzekerheid en controlebehoefte. Duidelijke kenmerken, naar mijn inschatting, van een narcistische persoonlijkheidsstoornis. Mijn coachee daarentegen heeft veel behoefte aan harmonie, gemeenschappelijkheid en bevestiging. Deze karakters staan voor een groot deel haaks op elkaar.

De kans is groot dat de CEO vindt dat het – in haar ogen – falen van de coachee afstraalt op haarzelf, als boegbeeld van de organisatie. Zij wil bewonderd worden en dit gegeven wordt nu bedreigd. Zij commandeert en intimideert om zo weer het gevoel te krijgen in control te komen. En mijn coachee houdt door het daadwerkelijk rapporteren de ontstane situatie en het gedrag van de CEO in stand. Bovendien is mijn coachee geconditioneerd. Hij vertelt over slechte ervaringen met extreem autoritair gedrag van een ex-leidinggevende, daarvoor van zijn ouders, en hij schiet in het hier-en-nu in een kramp als hij intimiderend gedrag bemerkt bij de CEO. Dit maakt hem erg onzeker, het zorgt ervoor dat hij zich conformeert en niet gaat staan voor zijn eigen kijk op de zaak.

## Productieve gedachten

We komen erop uit dat de coachee werk te doen heeft om zijn conditioneringen onder ogen te zien. Daarbij belemmerende overtuigingen over zichzelf om te buigen naar meer productieve gedachten. En hij moet het gesprek aangaan met de CEO over zijn eigen visie op deze situatie, en wat het gedrag en de houding van de CEO

met hem doet. En dat het effectiever was geweest als hij niet had gerapporteerd, maar meteen het gesprek was aangegaan.

Gegeven de narcistische kenmerken zal deze CEO trouwens niet makkelijk veranderen en is het te voeren gesprek voor de coachee vooral een manier om zaken bespreekbaar te maken en dan verder te kunnen. Een ander inzicht van mijn coachee is dat het gedrag van de CEO waarschijnlijk niet op de coachee persoonlijk gericht is, maar wel op de zogenaamde fouten van de commerciële afdeling waarvan de coachee de personificatie is. Het helpt de coachee als hij dit proces inziet en onderkent. Er is dus niets mis met hem als mens.

We tekenen het systeem uit, met eerst de coachee als middelpunt en dan de CEO. De coachee heeft collega's dicht om zich heen getekend, de mensen staan ver weg van de CEO. Hierdoor realiseert de coachee zich dat ook anderen op afstand staan van de CEO en dat niet alleen hij moeite heeft met de relatie. Verder is het zo dat de CEO alleen gaat veranderen als ze het effect van haar gedrag zelf ziet. En dat is net niet wat iemand met narcistische trekken makkelijk doet. Als je dus weet dat het gedrag van de CEO zich via bepaalde triggers manifesteert (en het ego zich bedreigd voelt), kun je het gedrag van zo iemand toch ook een beetje voorspellen.

### **Mensenspel**

Mogelijk klinkt dit paradoxaal, maar als je de onderlinge interactie als 'mensenspel' kunt zien en je je niet te veel laat raken, kun je mogelijk zelfs een beetje kan gaan genieten van de situatie. Dan hoeft je dus ook niet meteen een andere baan te gaan zoeken omdat de ontstane situatie een onneembare veste lijkt. Alleen je eigen kijk op het geheel verandert je reactie en daarmee ook je interactie met de ander.

De coachee gaat nog in gesprek met zijn CEO. Ik ben benieuwd. Mijn eigen inzicht bij dit verhaal is dat het niet altijd de coachee is die al zijn overtuigingen en gedrag moet veranderen. Want vaak is het effectiever als factoren in de context veranderen. Alleen ... die heb je helaas lang niet altijd zelf in de hand. Dus de eerste stap zet je het beste zelf. Zoals Stephen Covey al zei: 'er zit ruimte tussen stimulus en respons.' Wees proactief en deuren openen.

*En dat is net niet wat iemand met narcistische trekken makkelijk doet.*

