

THEA BOMBEEK

HOE

OVERLEEF

IK MIJN

COLLEGA'S?

**TOOLS VOOR
ZELFVERTROUWEN
OP HET WERK**



**LANNOO
CAMPUS**



D/2018/45/66 – ISBN 978 94 014 5050 8 – NUR 807

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie
Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes
Portretfoto auteur: Joke Emmerechts

© Thea Bombeek & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2018.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

INLEIDING	9
1 HOE KON HET ZOVER KOMEN?	14
1.1 Wat zorgt ervoor dat bedrijfsscorpionen je pad kruisen?	17
1.2 Hoe destructief functioneren je zelfvertrouwen ondermijnt	29
1.3 Tijd voor zelfreflectie	37
2 OP WELKE MANIER PROBEER JE HET EERST ZELF?	38
2.1 Goede voornemens	40
2.2 Harder je best doen	42
2.3 Je frustratie ventileren	44
2.4 Geloven dat je het alleen kunt oplossen	48
2.5 Rechtvaardigingsmechanismen	49
2.6 Goede boeken lezen	50
2.7 Tijd voor zelfreflectie	53

3 HOE HERKEN JE HET KANTELMOMENT OM (DE WEG NAAR) JE EIGEN STEM, KLEUR EN VORM TERUG TE VINDEN? 54

- 3.1 Je bewust worden van wat speelt 56
- 3.2 In welke valkuilen kun je trappen? 64
- 3.3 Herkaderen 67
- 3.4 Tijd voor zelfreflectie 70

4 WAT ZIJN VOORBEREIDENDE STAPPEN? 72

- 4.1 Intentieverklaring: Het moment van het definitieve-innerlijke-ja 76
- 4.2 Creëer afstand 79
- 4.3 Je angst onder ogen zien en onder de arm nemen 84
- 4.4 Aanvaarden van de situatie 87
- 4.5 Tijd voor zelfreflectie 92

5 HOE KUN JE JE ZELFVERTROUWEN WEER ONTPLOOIEN? 94

- 5.1 Het innerlijke transformatieproces 97
- 5.2 Vertaling van de innerlijke transformatie in concrete acties 114
- 5.3 Tijd voor zelfreflectie 125

6	WELKE HULPBRONNEN KUN JE INSCHAKELEN OM JE ZIEL TE LATEN ONTWAKEN EN TE LEVEN IN TROUW AAN JEZELF?	126
6.1	Beoefen meditatie/mindfulness/yoga	128
6.2	Zoek de natuur op	130
6.3	Zoek een hobby die bij je past	132
6.4	Omring je met positief ingestelde mensen	134
6.5	Gun jezelf professionele hulp	135
6.6	Werk met creatieve middelen	142
6.7	Leer om complimenten te geven en te ontvangen	146
6.8	Lees informatieve en inspirerende boeken	148
6.9	Geniet van kunst	153
6.10	Wees dankbaar	156
6.11	Geef zin aan je bestaan	157
6.12	Tijd voor zelfreflectie	159
	SLOTBESCHOUWING	161
	DANKWOORD	165
	OVER DE AUTEUR	167
	BRONNEN	171
	EINDNOTEN	179

INLEIDING

Het verhaal van de scorpioen en de schildpad

Er was eens een scorpioen die naar de overkant van de rivier wilde. Hij kon niet zwemmen, maar dat zou hij nooit of te nimmer toegeven. Op een ochtend vroeg hij aan een schildpad of hij op haar rug mee mocht naar de overkant van de rivier. 'Dat denk ik niet', zei de schildpad. 'Ik ken jou, jij bent een venijnig baasje en ik heb geen zin in een steek van je giftige angel. Dat overleef ik niet.' 'Ik zal je niet steken', sprak de scorpioen met zoetgevooisde stem. 'Als ik je steek, verdrinken we beiden. Dat zou ik mezelf toch nooit aandoen. Nee, wees gerust, ik zal je heus niet steken.' 'De scorpioen heeft een punt', dacht de schildpad. Ze liet de scorpioen op haar rug klimmen. De schildpad liet zich met de scorpioen op haar rug in het water zakken en begon te zwemmen. Ze waren nog niet halverwege toen zij een scherpe steek in haar nek voelde. De scorpioen had haar toch gestoken. 'Waarom doe je dat nu?', vroeg de schildpad, die haar kracht al uit haar poten voelde wegvloeien. 'Het is sterker dan mezelf. Ik kan niet anders', zei de scorpioen, terwijl ze samen langzaam onder water verdwenen.

Deze sage komt in verschillende culturen voor. Universele verhalen dienen om het onbegrijpelijke te verklaren. Een mythe is een verhaal dat ons gegeven is om onze persoonlijke en collectieve ervaring te kunnen begrijpen.¹ Via verhalen proberen mensen vat te krijgen op wat waar is en zin geeft. De realiteit én de absurditeit van de feiten worden erin uitgebeeld. Zoals zo vaak overtreft de werkelijkheid de verbeelding. In de realiteit is het zo dat de scorpioen de schildpad pas steekt als ze bijna de rivier over zijn. Dan springt hij zonder omkijken op de oever en laat de schildpad verdrinken.

Er zijn heel veel boeken geschreven over schorpioenen en hun gedrag. Als er iets geschreven wordt over schildpadden (zij zijn de doelwitten van schorpioenen), krijgen ze de raad zo hard mogelijk weg te lopen. En dat is het. Hoe je dat concreet aanpakt om je zelfvertrouwen op te bouwen na die toxische steken, daar moet je maar naar raden.

Mijn boek is bedoeld voor de personen die voor of met een bedrijfsschorpioen werken. Dat kan een baas, een collega of een medewerker zijn. Steken van schorpioenen zijn gevaarlijk. Ze zijn verwoestend voor het zelfvertrouwen. In dit boek exploreer ik hoe het komt dat schildpadden systematisch hun intuïtie negeren – haar eerste reflex was te weigeren om de schorpioen op haar rug de rivier te laten oversteken – en zich tegen beter weten in toch laten inpalmen door de praatjes van de schorpioen.

In dit boek sta ik stil bij de vraag hoe de schildpad in zo'n situatie verzeild is geraakt. Ik bied ook sleutels aan om – als je eenmaal de moed had om te vertrekken – je zelfvertrouwen weer op te bouwen. Je leert weer op je intuïtie te vertrouwen en je neemt je eigen leven weer in handen.

Het is het boek dat ik zelf had willen lezen toen ik ontslag nam nadat ik gewerkt had voor een toxisch functionerende baas. Ik krijg in mijn praktijk veel cliënten met vergelijkbare verhalen. Met dit boek hoop ik jou, lezer, een hart onder de riem te steken.

Ter wille van de privacy heb ik namen veranderd en situaties onherkenbaar gemaakt. De feiten zijn echter waargebeurd. Alle gelijkenissen met bestaande personen berusten op puur toeval.

Voor mij draagt poëzie bij om de werkelijkheid op een andere manier te zien. 'Poëzie is gedachten weglaten opdat de lezers ze zouden vinden', zegt dichter Geert De Kockere. Vandaar dat ik ervoor kies om jou *gedachten te laten vinden* door te beginnen met een gedicht.

Sta op en schitter
want lang was de nacht en bitter
de strijd met oude fantomen
maar nu is het morgen
nu wordt het tijd om blinkende dromen
waar te maken – weet je geborgen
in een nieuw licht
(...)
Vat moed en schitter en richt
je op wat komen gaat
want je hart wordt witter
en de dag verwacht
je eigen, herboren gelaat
(...)

— Catharina Visser

Heb je in je professionele leven al de bittere strijd gestreden met een destructief functionerende baas of collega? Bevind je je nog midden in de nacht van een toxische relatie die je zelfvertrouwen ondermijnt? Zoek je naar wegen om je zelfvertrouwen weer op te bouwen zodat je je blinkende dromen waar kunt maken? Wil je jezelf kunnen zijn in je werkrelaties? Fantaseer je erover om je professionele dromen waar te maken? Verlang je te schitteren zonder te verblinden? Als je antwoord op een van deze vragen ja is, is het geen toeval dat je dit boek ter hand neemt, want je vindt er de antwoorden op deze vragen.

Waarom dit boek? Jaren geleden was mijn antwoord op al die vragen 'ja'. Ik dacht dat ik de job van mijn leven gevonden had. Inhoudelijk was dat ook zo. Ik heb me laten verblinden door de aantrekkelijke voorwaarden en de inne-

mende praatjes van mijn baas. Hij had een scala van technieken: van manipuleren en emotioneel chanteren tot dreigen en vleien. Met steeds hetzelfde resultaat: binnen de kortste keren zakte mijn zelfvertrouwen tot onder nul. Toen mijn gezondheid én mijn relatie er serieus onder gingen lijden, heb ik ontslag genomen. En met vallen en opstaan heb ik mijn eigen gelaat gevonden.

In dit boek lees je:

- » hoe je destructief functionerende personen kunt herkennen;
- » wat de beste manier is om met hen om te gaan;
- » wat de verstandigste manier is om te vertrekken als je beslist hebt om dat te doen;
- » hoe je je zelfvertrouwen kunt terugwinnen nadat je voor of met een toxisch functionerend persoon gewerkt hebt;
- » hoe je je leven weer in eigen handen neemt.

Als je ook maar enige twijfel hebt of je voor een destructief functionerende baas werkt, en je wilt ervan af, dan werpt dit boek een nieuw licht op het fenomeen. Zet nu de eerste stap van een boeiende ontdekkingsstocht naar je eigen innerlijke glans. Lees dit boek. Dit boek is voor moedige mensen. Als je bereid bent om aan zelfreflectie te doen en je verantwoordelijkheid te nemen voor je leven, wordt je hart witter en zal je eigen gelaat herboren worden. Een leven in authenticiteit geeft energie, het maakt gelukkig en het geeft zin aan je bestaan. Ik wens het je toe.

Dit boek is een neerslag van mijn eigen ervaringen en die van vele cliënten. In hoofdstuk 1 breng ik de actuele situatie in kaart. Waaraan kun je merken of je al dan niet voor een destructief functionerende baas werkt? Voor het geval je twijfelt en hoopt dat het allemaal wel los zal lopen, vind je daar zekerheid. In hoofdstuk 2 lees je wat je misschien zelf al geprobeerd hebt om met zo'n baas of collega om te gaan. In hoofdstuk 3 ontdek je wat een kantelpunt is om de waarheid onder ogen te zien. Je kunt de situatie definitief en met succes aanpakken door je verantwoordelijkheid te nemen. Als je eenmaal de moed gehad hebt om je te richten op wat komen gaat, lees je in hoofdstuk 4 hoe je dat concreet aanpakt. In hoofdstuk 5 bied ik een waaier aan mogelijkheden om je zelfvertrouwen te vergroten. Ten slotte is hoofdstuk 6 een survivalkit om de reis naar je eigen herboren gelaat vlotter en aangener te laten ver-

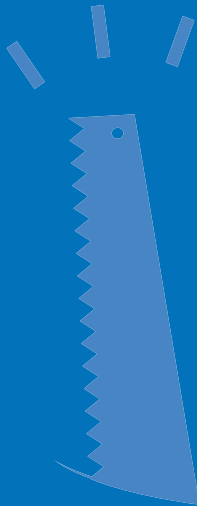
lopen. Je ontdekt ook je talenten en je leert waarom het belangrijk is te doen wat je graag doet: het geeft namelijk betekenis aan je leven.

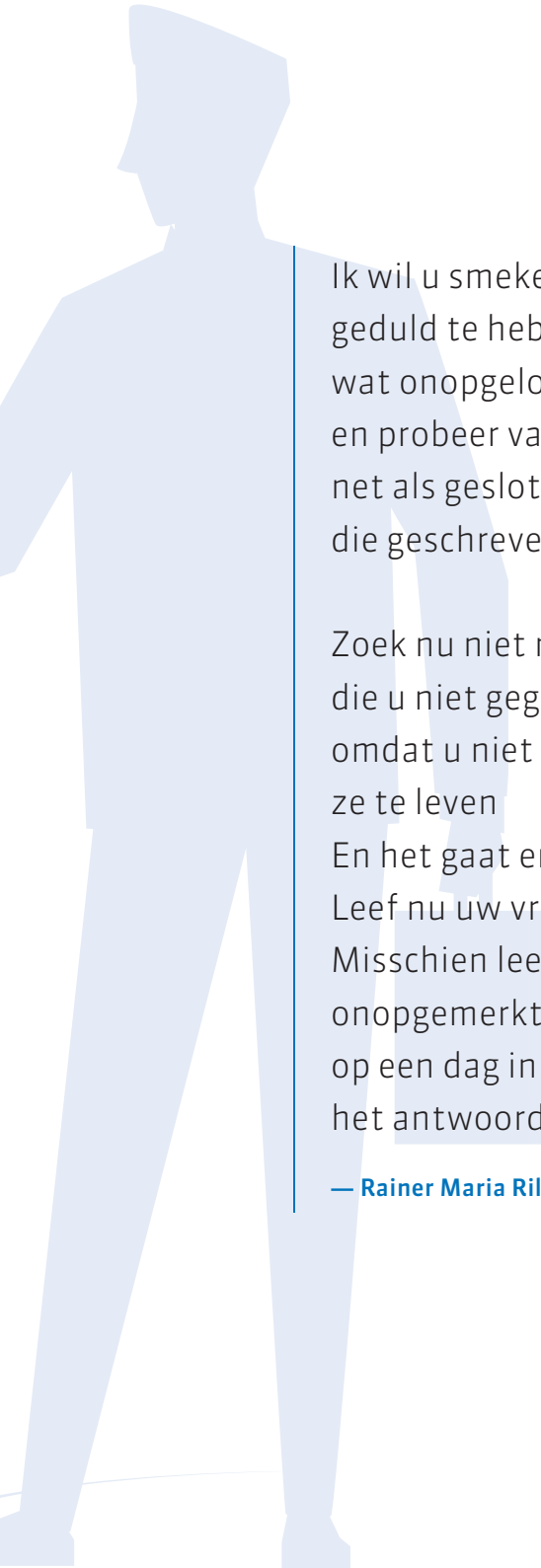
Elk hoofdstuk begint met een poëtische verwoording van het behandelde thema in de vorm van een gedicht. Zelfs als je ervan overtuigd bent niets met poëzie te hebben, nodig ik je toch uit het gedicht te lezen. Wie weet, ontdek je er schoonheid in. Daarna exploreer ik het thema. De vele voorbeelden illustreren hoe anderen met dergelijke fantomen zijn omgegaan. Op het einde van elk hoofdstuk staat een aantal vragen ter overweging.

In hoofdstuk 5 en 6 heb ik een aantal praktische oefeningen opgenomen om je te helpen je eigen kleur en vorm te ontdekken. Dankzij de feedback van cliënten kon ik ze verder uitwerken en hebben ze hun deugdelijkheid bewezen.

1

**HOE KON HET
ZOVER KOMEN?**





Ik wil u smeken
geduld te hebben met alles
wat onopgelost in uw hart is
en probeer van de vragen zelf te houden
net als gesloten kamers en als boeken
die geschreven zijn in een heel vreemde taal.

Zoek nu niet naar antwoorden
die u niet gegeven kunnen worden
omdat u niet in staat zou zijn
ze te leven
En het gaat erom alles te beleven.
Leef nu uw vragen
Misschien leeft u dan gaandeweg
onopgemerkt
op een dag in een ver verschiet
het antwoord.

— Rainer Maria Rilke



In dit hoofdstuk leer je aan welke signalen je kunt herkennen dat je je van je eigen pad hebt laten afbrengen. Wat zijn de 'red alert'-tekens? Ik wens je toe dat je door bij deze vragen stil te staan gaandeweg jouw antwoorden vindt en sleutels krijgt om ze te (be)leven.

Waar Rilke naar verwijst, is dat we allemaal onopgeloste levensthema's hebben. Ze blijven op je pad komen tot je een passend antwoord gevonden hebt. Hoe ongeduldiger je ermee omgaat, hoe langer het duurt voor je *het antwoord kunt leven*. In je ongeduld zul je immers al je energie steken in de strijd tegen het onopgeloste. Dit is verspilde energie en brengt je niet dichterbij het antwoord. Dit gevecht stopt als je het onopgeloste aanvaardt. Dan komt er energie vrij om gaandeweg de antwoorden te leven.

Geduld is nooit mijn sterkste kant geweest. Al helemaal niet met de onopgeloste zaken in mijn hart. Ik heb koortsachtig antwoorden gezocht in vele cursussen en in nog meer boeken. Ik hoopte dat mensen van wie ik dacht dat ze het allemaal voor elkaar hadden me goede raad konden geven. Blijkbaar verstond ik hun vreemde taal niet, nog niet. Laat staan dat ik die kon vertalen naar mijn leven. Ik was niet in staat de gegeven antwoorden te leven. Ik gaf blijk van enige hardleersheid bij de lessen die het leven me wilde leren. Ik stapte steeds in dezelfde valkuil. Zo leek het mij tenminste. Freud refereert naar dit fenomeen als *herhalingsdwang*. De opdracht is dus om van de vragen zelf te houden én alles te beleven. De vragen nú te beleven is een uitnodiging om verantwoordelijkheid te nemen. Ik heb er pas gehoor kunnen aan geven toen het niet meer anders kon.

Het duurt altijd een poos voor je doorhebt in welke situatie je terechtgekomen bent. Het duurt nog net iets langer voor je de ernst onder ogen ziet. Je kunt het absoluut niet geloven. Je herkent jezelf niet meer. Je omgeving maakt er opmerkingen over. Je overreageert. De minste aanleiding bezorgt je een uitbarsting. En op lucide momenten zie je jezelf absoluut niet graag bezig. Je vraagt je af waarom je in deze situatie verzeild geraakt bent. Het gaat hier niet om een spreekwoordelijke dip, maar om een langdurige toestand waarin je het gevoel hebt dat het van kwaad naar erger gaat. Je bent in de beruchte neerwaartse spiraal terechtgekomen. Voor je gevoel is de toestand hopeloos én ernstig.

1.1 Wat zorgt ervoor dat bedrijfs-scorpioenen je pad kruisen?

Bedrijfsscorpioenen zijn destructief functionerende personen. Ze kunnen je baas, een collega of een medewerker zijn. Als je er de vakliteratuur op naleest, krijgen scorpioenen een veelheid aan etiketten. Manfred Kets de Vries heeft het over narcisten. Marie France Hirigoyen spreekt in haar werk over perverse narcisten. Christophe André noemt hen narcistische persoonlijkheden. Isabelle Nazare-Aga koos voor de term manipulators. Hare en Babiak spreken over psychopaten terwijl Jan Storms het over huis-, tuin- en keukenpsychopaten heeft. Theo Compennolle koos voor een term die weinig aan de verbeelding overlaat: PITA-managers waarbij PITA staat voor Pain In The Ass. Ervaring leert dat termen als narcist en psychopaat eerder afschrikken dan dat ze motiveren om er meer over te weten te komen. Ik zocht naar een term om destructief functionerende personen aan te duiden zonder uitgebreid te moeten ingaan op al de kenmerken van hun functioneren en het waarom. Het beeld 'scorpioen' laat iedereen vrij er een eigen invulling aan te geven. Net zoals het gif van een scorpioen heeft het destructief functioneren van organisatiescorpioenen een toxische invloed op hun omgeving.

Michiel is een stijlvolle key account director met een warme stem. Zijn klanten waarderen zijn professionaliteit en flexibiliteit. Uit de contacten met klanten haalt hij veel voldoening. Managementmeetings vindt hij tijdverlies omdat het daar alleen maar over triviale zaken gaat, niet over de business. Hij kan echter moeilijk 'nee' zeggen. Hij heeft een baas aangetrokken om dat te leren. Peter is meester in de verdeel-en-heerspolitiek. Hij hoort zichzelf waanzinnig graag praten. Vergaderingen zijn monologen die bol staan van inhoudsloze woordenkramerij. Michiel is te goed opgevoed om zijn verveling of ergernis te laten blijken. Eigenlijk blaast zijn baas zichzelf voortdurend op, terwijl hij zijn medewerkers schaamteloos uitperst. Hij legt Michiel steeds hogere doelen op. Zijn collega's zeggen dat het waanzin is en dat hij dat niet moet pikken. Michiel doet het toch. En soms slaagt hij erin ook die onhaalbare targets te halen. Een reden voor zijn baas om nog veeleisender en dwingender te zijn. Ook zijn kinderen en ex-partner geven hem talloze mogelijkheden om nee te leren zeggen. Zo ging zijn ex met hun dochter shoppen, maar vader kreeg wel de gepeperde rekening gepresenteerd. Ook hier durft hij geen nee te zeggen.

Als je, zoals in het geval van Michiel, de innerlijke overtuiging hebt dat je pas een goede manager bent als je altijd ja zegt op alles wat je baas of je collega's van je vragen, zul je ook bazen en collega's aantrekken die dat doen. Ik wens je toe dat je snel de ervaring hebt dat dat te veel van het goede is. Pas als het genoeg 'steekt' – als je genoeg last van een bepaald functioneren hebt – zul je in actie komen. Misschien ventileer je je frustratie bij je partner of vrienden of bij een coach. Als je echt vindt dat anderen in je omgeving te ver gaan, is het zinvol om je overtuigingen met betrekking tot een 'goede manager zijn' in vraag te stellen. Sta stil bij de vraag: wat is de waarde van je ja als je geen nee kunt zeggen? Voor je een antwoord kunt bedenken, komt je ego met een reeks argumenten aandraven waarom je altijd ja moet zeggen.

De steeds in het zwart geklede Marie-Louise kreeg van haar baas een opdracht die uitblonk in vaagheid. Met een paar dure, zij het inhoudsloze buzzwoorden ging zij aan de slag. Omdat ze zich schaamde als ze iets niet begreep, durfde ze geen vragen stellen. Ze wist niet wat haar baas als uitkomst verlangde. Ze wist dus ook niet hoe ze eraan moest beginnen, maar ze deed het toch. Natuurlijk was hij niet te spreken over het resultaat en dat liet hij haar op een denigrerende manier merken. Die ervaring leerde haar dat ze meer vragen moest stellen. Maar voor het zover was, had Marie-Louise het ondermijnende van zijn strategie wel ervaren. Elke keer als ze in een dergelijke situatie terecht kwam, twijfelde ze meer aan zichzelf. Haar zelfvertrouwen brokkelde zienderogen af.

PORTRET VAN EEN DESTRUCTIEF FUNCTIONERENDE BAAS OF COLLEGA

Als je er de vakliteratuur op naleest, beantwoordt 1 (Babiak & Hare, Cleckley) tot 3% (Hirigoyen, Nazare-Aga) van de mensen aan de schorpioencriteria.² In topfuncties in bedrijven kan dat oplopen van 4% (Babiak & Hare, Chekley) tot zelfs 10% (Storms,³ Dutton). Op zich lijkt dit niet zo veel, maar de sociale, economische en psychische schade die ze aanrichten is echter buitenproportioneel ten opzichte van hun aantal.

Schorpioenen komen in alle beroepen en sectoren voor. Politieke leiders, bedrijfsleiders, advocaten, rechters, artsen, managers, leerkrachten, beroemdheden en leiders van spirituele bewegingen kunnen schorpioenen zijn. Ook

in de wereld van coaching, therapie en training zijn ze vertegenwoordigd. Vooral in posities waar ze macht en controle kunnen uitoefenen gedijen ze bijzonder goed. Hirigoyen noemt het verlangen naar macht een wezenlijk kenmerk.⁴

De perceptie is dat er meer mannen dan vrouwen aan die beschrijving beantwoorden. Dat klopt niet. Volgens Nazare-Aga zijn er ongeveer evenveel vrouwelijke als mannelijke schorpioenen. Wel is het zo dat topfuncties in bedrijven nog altijd hoofdzakelijk door mannen ingevuld worden. Vandaar dat de kans groter is dat je te maken krijgt met een mannelijke bedrijfsschorpioen.

NB: In functie van de leesbaarheid zal ik voor de schorpioen steeds hij gebruiken en voor de schildpadden zij. In beide gevallen kunnen zowel mannen als vrouwen het gedrag vertonen.

Werk jij ook voor of met een bedrijfsschorpioen?

Ik beschreef al eerder waarom ik de schorpioenmetafoor gebruik. In tegenstelling tot wat veel mensen geloven, is de steek van een schorpioen niet dodelijk. Er zijn maar een paar uitzonderingen zoals de vijfstreepschorpioen, die beschouwd wordt als de gevaarlijkste ter wereld, of de schorsschorpioen (Arizona bark schorpioen). Een steek van deze schorpioenen is dodelijk. Hoewel de steek van een schorpioen meestal niet doodt, is hij wel degelijk giftig en kunnen psychische verlamningsverschijnselen het gevolg zijn. Dat leidt tot een ondermijnd zelfvertrouwen, iets waar de meeste schildpadden geen overschot van hebben. Toen ik het beeld voorlegde aan cliënten herkenden ze het onmiddellijk. Er zijn ongeveer 1800 soorten schorpioenen bekend. Ook bij destructief functionerende personen is er een grote variatie aan strategieën en graden van destructiviteit. De psychiater Christophe André onderscheidt drie categorieën: de incidentele, de reguliere en de chronische of professionele destructief functionerende persoonlijkheden.⁵

Kenmerkend voor de schorpioen is zijn innerlijke leegte. Om die te verbergen speelt hij voortdurend toneel. Als meester-acteur draagt hij voortdurend een masker. Daardoor is het onmogelijk hem te kennen. Hij is niet in staat tot échte verbinding. Hij kan echter relaties op meesterlijke wijze naspelen. Dat

gebeurt zonder betekenis of emotionele betrokkenheid. Daarvoor mist hij de nodige empathie.

Een schorpioen heeft een heel arsenaal tactieken. Voorbeelden van destructief of toxisch gedrag zijn:

- » Hij geeft collega's dezelfde opdrachten zonder dat ze dat van elkaar weten. Vroeg of laat komen ze er dan wel achter dat de ander ook bezig is met hetzelfde.
- » Hij stelt tijdens teammeetings onhaalbare deadlines. Niemand van de aanwezigen durft ertegenin te gaan uit angst de kop van Jut te zijn.
- » Hij chanteert medewerkers emotioneel. Als hij je een compliment maakt over het feit dat je een bepaalde capaciteit bezit, moet je erg op je hoede zijn. Dan volgt er gegarandeerd een onmogelijke opdracht waarvoor hij echt op jou rekent. Of hij geeft een compliment, bijvoorbeeld 'ik had van jou niet anders verwacht', maar de manier waarop hij het zegt, zorgt ervoor dat de medewerker het niet als een compliment ervaart.
- » Hij klaagt steen en been over zijn incompetente medewerkers terwijl hij een grote blinde vlek heeft voor zijn eigen incompetentie.
- » Hij predikt 'leiderschap met het zweepje'. De people managers in het gezelschap die hun team voor zijn redeloosheid proberen te beschermen, krijgen in hun jaarlijkse evaluatie een onvoldoende op leiderschap. Zou het kunnen dat hij jaloers is op de populariteit van people managers? Op onbewust niveau is hij immers bang dat hun populariteit een bedreiging vormt voor zijn gezag.
- » Hij chanteert en manipuleert dat het een lieve lust is.
- » Hij liegt pathologisch en gelooft zijn eigen leugens. Hij is daarbij zo overtuigend dat je aan je eigen oordeelsvermogen gaat twijfelen.
- » Hij is niet in staat tot enige zelfreflectie. Alles wat hem overkomt, is altijd en overal de schuld van iemand anders.
- » Hij parasiteert en eigent zich schaamteloos het werk van een ander toe, zonder een woord van dank of erkenning.
- » Hij geeft blijk van emotioneel analfabetisme. Hij leeft afgesneden van zijn gevoelens en niet in staat tot enig inlevingsvermogen in de gevoelens van de ander.
- » Hij is uitermate wantrouwig.

- » Hij lijdt aan wat Hirigoyen ‘huiveringwekkende megalomanie’ noemt. Hij blaast zichzelf op door anderen naar beneden te halen.
- » Hij respecteert de regels niet. Hij gedraagt zich of die enkel van toepassing zijn op anderen.
- » Hij wil voortdurend in het centrum van de belangstelling staan en bewierookt worden.

Bovenstaande beschrijving van schorpioengedrag is gangbaar. Je vindt ze regelmatig terug in de literatuur over dit thema. En dat sluit aan bij mijn eigen ervaringen en die van mijn cliënten. Door het schrijfproces kwam een aantal dingen in beweging. Het begon me te dagen dat het geen zwart-wit verhaal is. De werkelijkheid is veel complexer en genuanceerder dan het slechte, onveranderbare destructieve gedrag van de schorpioen waar schildpadden het willoze slachtoffer van zijn. Er kwamen twee dingen op mijn pad die me de ogen openden voor een genuanceerder oordeel.

De eerste ervaring was de deelname aan een cursus op het moment dat ik dacht dat mijn boek bijna klaar was. Dat werd een confronterende blik in de spiegel. Ik kwam tot het besef dat mijn oordeel over de schorpioenen niet echt consequent was met mijn geloof in het groeipotentieel van de mens. Dat paste niet in het beeld van mezelf als coach. Met alles wat ik gelezen, ervaren en gehoord heb van cliënten, kan ik niet anders dan concluderen dat de ontwikkelingsmogelijkheden bij schorpioenen ernstig beperkt zijn. Niet zozeer door onwil, maar wel door onvermogen. Het zijn emotioneel erg kwetsbare personen. Christophe André spreekt over ‘personnalités émotionnellement fragiles’. Destructief functionerende mensen zijn extreem bang en leven constant onder een zo mogelijk nog extremere stress. Die angst is zo alomtegenwoordig en allesomvattend dat ze er volledig door overspoeld dreigen te worden. De enige manier om overeind te blijven is door absolute verdringing en totale ontkenning. Zo voelen zij de overweldiging van de innerlijke puinhoop/pijnhoop niet. Dit is enkel mogelijk door het wissen van elke vorm van empathie en geweten. De opgekropte frustratie als gevolg van die existentiële angst uit zich in destructief functioneren. Maar deze personen zien dit niet.

De tweede ervaring was het traject ‘Tralies uit de weg’ waarin ik de kans kreeg gedetineerden te ontmoeten. Ze bevestigden mijn bevindingen. Toxisch gedrag is niet aangeboren. Het is een gevolg van een constant vechten – in hun

geval vaak letterlijk – om te overleven. Daar is nagenoeg geen ruimte voor geweten of empathie, of besef van de schade die je de ander berokkent. Indien ik maar de helft had meegemaakt van de verhalen die ze deelden, zou ik waarschijnlijk ook even destructief functioneren. Ik wil hierbij zeker niet beweren dat alle gevangenen schorpioengedrag vertonen. Wat ik wel leerde, is dat, gezien hun belastende geschiedenis, de kans op incidenteel schorpioengedrag significant hoger is. Voor alle duidelijkheid: schorpioenen hebben ook hulp nodig, gesteld dat ze in staat zijn daarvoor open te staan. Meestal is dit te bedreigend. Er is naast de bittere strijd tot overleven geen energie voor iets anders. Bij dit boek zullen zij helaas geen baat hebben.

Wat is de impact van toxisch gedrag op de omgeving?

Meestal lijden meerdere medewerkers onder een dergelijk functioneren. Bovendien is er altijd iemand 'zondebok van dienst'. Dat wil zeggen dat één van de collega's zich hoog in de pikorde bevindt. Dus gaan medewerkers er alles aan doen om die positie te vermijden. Het verloop of het uitvallen van medewerkers is een goede indicatie voor de mate waarin de baas prikken uitdeelt.

Als je werkt voor een bedrijfsschorpioen kom je vroeg of laat tot de vaststelling dat je het *nooit* van hem kunt winnen. Als je al een paar keer gestoken bent, is de enige juiste en gezonde reactie: *weggaan!* Het getuigt van grenzeloze naïviteit te denken dat je zijn functioneren kunt veranderen of hem tot inkeer kunt brengen. Hij wil jou psychisch dood maken omdat jij over eigenschappen beschikt die hij niet heeft. Hij gelooft dat hij ze zich eigen kan maken door ze bij jou kapot te maken. Storms en Babiak en Hare beweren dat hun onderzoek aantoont dat *psychopaten* geen geweten hebben. Door hun gebrek aan empathie zijn ze niet in staat tot diepgaand contact, laat staan tot het aangaan van relaties. Het zijn daarentegen meester-imitators. Ze spelen constant een rol, dragen constant een masker. Ze hebben een ongelooflijk instinct om aan te voelen wat de gevoeligheden van hun doelwitten zijn. Ze maken daar zonder scrupules gebruik van. Vergis je niet. Dit heeft *niets* te maken met inlevingsvermogen of intuïtie. Dit is enkel en alleen overlevingsinstinct, maar dan wel tot in de perfectie ontwikkeld. Babiak en Hare vergelijken psychopaten met roofdieren. Zoals roofdieren op hun prooi jagen, zo pakt de schorpioen zijn doelwitten aan.