



Psychopathie en narcisme: over individuen en groepsdynamieken

Onlangs verscheen een nieuwsbericht op scienceguide.nl over het betoog van Iris van Breevelt dat universiteiten zouden moeten selecteren op psychopathie (www.scienceguide.nl/2021/11/). Dit om te voorkomen dat het programma 'Erkennen en Waarderen' wordt ondermijnd door psychopaten op topposities. Dit programma wil universitair onderwijs en onderzoek anders waarderen dan de laatste decennia gebruikelijk is geworden, namelijk puur gebaseerd op aantallen publicaties en verworven fondsen, door meer waarde te hechten aan kwalitatieve indicatoren, door impact op de samenleving te honoreren, door transparantie en door teamwork ('open science' en 'team science'). Psychopaten zouden dit programma ondermijnen en moeten middels selectietesten worden geweerd. Dit lijkt mij een uitermate slecht idee. Vind ik dan dat psychopathie constructief is of de universitaire praktijken ten goede komt? Geenszins. Dat geldt ook voor de tegenwoordig veelbesproken narcisten in de hogere echelons, vanzelfsprekend ook aanwezig op universiteiten – de universiteit is immers een doodgewone organisatie. Waarom is het dan toch een slecht idee om te selecteren op (afwezigheid van) psychopathie of narcisme? Omdat de inherente

ingewikkeldheid van samenleven en samenwerken hiermee wordt gereduceerd tot individuen en hun eventuele pathologie, terwijl de rol van de situatie waarin psychopaten of narcisten de ruimte krijgen of waarin psychopatisch of narcistisch gedrag zelfs aangemoedigd wordt, buiten schot blijft. Zelfs evolutionaire psychologen, die gedrag graag willen begrijpen vanuit de genetische opmaak, stellen dat genen gedrag niet kunnen voorspellen en dat daar altijd een omgeving voor nodig is die dat gedrag mogelijk maakt (Pinker, 2003). Dat

*Mensen die als psychopaat
of narcist worden aangeduid,
zijn veelal gevraagd om
de positie die ze innemen
te bekleden*

wil niet zeggen dat ik persoonlijke kenmerken ontken of onbelangrijk acht. Wel veronderstel ik dat situaties dusdanig 'sterk' kunnen zijn dat individuele verschillen wegvallen. De meeste mensen stoppen (gelukkig) voor rood licht, of vechten,

vluchten of bevroren in geval van acute dreiging. De echte vraag voor mij is onder welke omstandigheden bepaalde 'valencies', te vertalen als bepaalde individuele gevoeligheden, worden getriggerd en wat dat zegt over de situatie. Waarbij individuele gevoeligheden die gevormd zijn door ieders wordingsgeschiedenis, niet een-twee-drie te veranderen zijn – de situatie waarin we ons bevinden mogelijk wel. Als dat tenminste kan en gewenst wordt.

Belangrijk is te beseffen dat mensen die als psychopaat of narcist worden aangeduid, veelal gevraagd zijn om de positie die ze innemen te bekleden. Vaak juist vanwege eigenschappen die samenhangen met psychopathie en narcisme. Ze zijn, naast onaangename kenmerken die in selectieprocessen onzichtbaar blijven, niet te beroerd om rigoureuze beslissingen te nemen en knopen door te hakken. Ze krijgen dingen voor elkaar, voor zichzelf maar ook voor anderen. Ze dienen belangen. Zo kwamen Donald Trump en Adolf Hitler met de steun van een veelheid van groeperingen aan de macht. Eenmaal in het zadel worden de kwalijke gevolgen van deze steun zichtbaar, maar dan is de machtspositie al verder versterkt. Het is dus essentieel te kijken naar het gehele sociale systeem en de dynamiek die speelt en niet (alleen) naar individuen. Voor mij werd dat heel helder toen ik ooit een simulatie over intergroeps-gedrag speelde met studenten aan een businessschool (Schruijer, 2015): het trof mij dat gedrag werd vertoond dat 'narcistisch' genoemd zou kunnen worden. Echter, ook al waren een aantal individuen hierin uitgesprokener dan anderen, narcistische groepsdynamiek (omnipotent denken,

agressie, splitting, instrumentaliteit, geringe empathie, overgevoeligheid als het over henzelf ging, ontkennen van interafhankelijkheid en verschil, afwezigheid van twijfel) kenmerkte het emotionele klimaat tussen de groepen: het oversteeg de individuen. Deze dynamiek werd begrijpelijk in het licht van de prestatiecultuur van de business-school: rangordes en vergelijkingen waren aan de orde van de dag en stimuleerden competitie (tussen businessschools en studenten) en prestatie-angst.

Vele universitaire schandalen passeerden de afgelopen jaren de revue. Een zeer bekende is die van de gelauwerde hoogleraar sociale psychologie Diederik Stapel die zijn eigen data fingeerde. Wereldwijd werd er schande van gesproken. Hij leverde zijn doctorstitel in en werd ontslagen. In de nasleep van deze gebeurtenissen zetten universiteiten in op onderricht aan studenten, promovendi en jonge medewerkers in wetenschappelijke integriteitscodes. Verrassend. Alsof onderzoekers die codes niet zouden kennen. De werkelijke vraag is waarom onderzoekers, ondanks deze kennis, deze codes toch schenden. En dan moeten we kijken naar een universitaire cultuur die prestaties beloont, onderlinge vergelijking en competitie stimuleert, en een hoge werkdruk kent. En hiermee wil ik allerminst de eigen verantwoordelijkheid van Stapel voor zijn gedrag ontkennen.

De oplettende lezer zou op dit punt aanbevelen kunnen inbrengen dat bij 'Erkennen en Waarderen' toch een samenwerkingscultuur wordt beoogd en dat dan geen psychopaten of narcisten meer worden benoemd, toch? Hmm. Teamwork, samenwerking en delen in plaats van competitie, transparantie, engagement, impact, dit alles klinkt natuurlijk

lovenswaardig. Maar groeps- en systeem-dynamieken zullen er altijd zijn. Over welk team hebben we het eigenlijk? De eigen onderzoeksgroep, het eigen departement, de universiteit of de wereldwijde universitaire gemeenschap? Is het een kwestie van 'own team first'? Wie mag er promotie maken, wie krijgen de onderzoeksbeurzen en op basis waarvan? Wie of welk team is het meest samenwerkingsgezind of heeft de grootste impact? Hoe dat te bepalen? En, niet onbelangrijk, is er ruimte voor het individu of is er 'no I in a team'? Dan is gezonde autonomie al gauw een reden om iemand als een 'non-team player' weg te zetten. En ligt een verstikkende collectivistische cultuur op de loer. We zullen moeten afwachten, ondanks de mooie ambities. Zolang er confettimails worden rondgestuurd als iemand weer iets gepubliceerd heeft, houd ik een slag om de arm (mocht u niet weten wat een confettimail is dan zou ik zeggen: houden zo!).

Ten slotte nog iets over de behoefte aan individualiseren. Een individu is nu eenmaal zichtbaarder dan de systemische dynamiek achter gedrag. Koppen moeten rollen want dan wordt er tenminste iets gedaan. En, als de verantwoordelijkheid bij iemand ligt, hoeven we niet meer over die van onszelf na te denken. Ook kan de status quo gehandhaafd blijven (en juist dat verlangen maakt dat Barbartje moet hangen). In deze context memoreer ik graag het meesterlijke boek van Ian Kershaw (1993) waarin hij het debat schetst onder historici aangaande de rol van Hitler en andere groeperingen in de gruwelijkheden van het Derde Rijk. De 'intentionalisten' onder de historici zijn duidelijk: Hitler was de schuld van alles,

zonder Hitler geen ellende. Volgens de 'structuralisten' was Hitler inderdaad zonder enige twijfel 'guilty as hell', maar om te begrijpen hoe het allemaal heeft kunnen gebeuren moet er breder worden gekeken. Vele partijen wilden macht verwerven, slo-ten hiertoe coalities en gaven actieve steun aan Hitler, uit eigenbelang dus (denk aan de SS, de SD, de NSDAP, de boeren, de kerk, de industriëlen, de Wehrmacht, maar ook aan de internationale gemeenschap). Ook was er sprake van het interpreteren van Hitlers wil en ideologie en het omzetten ervan in concrete acties (met goedkeuring van Hitler) om zo bij hem in het gevlei te komen. De intentionalisten bepaalden de toon waarmee in de samenleving maar ook in de geschied-wetenschap over de gebeurtenissen in het Derde Rijk gesproken werd, *if at all*, tot het einde van de jaren zestig van de vorige eeuw. Pas toen kregen structuralistische historici de ruimte om hun ongemakkelijke inzichten te verspreiden. Hitler als enige schuldige aanwijzen is comfortabel. Want wat deden anderen in de oorlog? Waren zij medeplichtig door te zwijgen, actief of passief mee te doen, niets te doen? Moeilijke vragen die de nood versterkt het antwoord op de verantwoordelijkheidsvraag te versimpelen.

Ook in Nederland hielden we lang vast aan de mythe van grootschalig en heldhaftig verzet. Het boek van Chris van der Heijden (2001) dat deze mythe aanvecht, kon zelfs toen nog rekenen op heftige kritiek. Hierin betoogt hij op overtuigende wijze dat veruit de meeste Nederlanders trachtten te overleven en soms iets van moed vertoonden, maar tegelijkertijd zich ook aanpasten, terwijl een kleine minderheid bestond uit actieve verzetsstrijders en een kleine min-

derheid actief collaboreerde. De onbewuste mens onderkende, zal in de kritische ontvangst vast mee hebben gespeeld dat de vader van Van der Heijden NSB'er was. Helmut Kohl beriep zich, toen hij werd geconfronteerd met het Duitse verleden, op 'die Gnade der späten Geburt'. Hij was te jong om enige verantwoordelijkheid te dragen voor het nationaal socialisme. Dit is ook te begrijpen als een groot geluk: wat hadden u en ik gedaan in dezelfde oorlogsomstandigheden? Ondanks onze (hopelijk) vreedzame intenties zullen we het pas zeker weten als we onszelf in die situatie bevinden. Een akelige gedachte. Ooit sprak ik over Kershaw en zijn indrukwekkend boek aan het eind van een college

over leiderschap voor een businessschool in België. De laatste tien minuten kwam een onbekende binnen, een Engelse hoogleraar zo bleek, belast met de opdracht de opleiding te accrediteren. Nadien deed hij zijn beklag bij de decaan dat de docente Hitlers leiderschapsstijl zou verheerlijken. De decaan – die ik niet persoonlijk kende – vroeg door over waar die vrouw dan wel niet oversprak. De naam Kershaw viel. Oh, schijnt de decaan gezegd te hebben, dat is een heel goede historicus. En daarmee was de kous af. Engelsen, zo heb ik mij laten vertellen, zijn nog altijd erg gevoelig als het gaat over Hitler en de verantwoordelijkheidsvraag. Gelukkig was de decaan een breed belezen man.

Door **Sandra Schruijer**, hoogleraar Organisatiewetenschap aan de Utrecht University School of Governance en directeur van Professional Development International.

Literatuur

.....

Heijden, C. van der (2001). *Grijs verleden: Nederland en de Tweede Wereldoorlog*. Amsterdam: Contact.

Kershaw, I. (1993). *The Nazi dictatorship: Problems and perspectives of interpretation*. Londen: Arnold.

Pinker, S. (2003). *The blank slate: The modern denial of human nature*. Londen: Penguin.

Schruijer, S. (2015). The narcissistic group dynamics of multiparty systems. *Team Performance Management*, 21, p. 310-319.

.....