

Transcriptie Alice Vlottes Indeed

00:00:02

Alice: Een narcistische manager tolereert geen fouten, die brandt je af. En een narcist gaat niet uit van het goede in de mensen, zal niet groei stimuleren en zorgen dat je kunt ontwikkelen op de goede manier. Hij brandt je af, hij maakt je klein.

00:00:20

Jan-Willem: Welkom bij Werken aan Groei, een podcast van Indeed. Ik ben Jan-Willem en samen met experts duik ik in de toekomst van werk. We praten hierbij over de laatste trends en ontwikkelingen, zodat jij helemaal op de hoogte blijft van alle veranderingen op de arbeidsmarkt. In deze aflevering spreek ik met Alice Vlottes. Zij is psycholoog en gespecialiseerd in narcisme. Wat is narcisme precies? Hoe ga je om met narcistische trekjes? Of nog erger, wat als dit een negatieve invloed heeft op het hele team? Fijn dat je vandaag bij ons in de studio bent, Alice. Als psycholoog heb jij je gespecialiseerd in narcisme. Waarom vind jij dit thema nou juist zo interessant?

00:01:01

Alice: Narcisme is een heel bijzonder verschijnsel. Het is een fascinerend verschijnsel, omdat de narcist... We moeten het even hebben zometeen over narcistisch en écht narcisme en de narcist. De narcist, degene met een persoonlijkheidsstoornis, is gewoon heel leuk. En als die binnenkomt, dan denk je, wauw. En hij heeft dus een hele, of zij, ik praat over hij, maar het kan ook een zij zijn. Die heeft een hele leuke, charismatische, verleidelijke kant. Maar hij heeft ook een hele andere kant. En het duurt een tijdje voordat we daarachter zijn. Maar we laten ons verleiden door die leuke kant. En het duurt lang voordat we doorhebben wat er echt aan de hand is.

00:01:44

Jan-Willem: Dus het is een interessant persoon?

00:01:46

Alice: Interessant verschijnsel, ja. Het is een heel lastig persoon om mee om te gaan. Maar het is een interessant verschijnsel.

00:01:52

Jan-Willem: Kun jij uitleggen wat narcisme inhoudt?

00:01:55

Alice: Narcisme is een persoonlijkheidsstoornis. Dus dat betekent dat het eigenlijk onveranderlijk is en lastig te beïnvloeden. Het is niet een ziekte. Een ziekte kun je iets aan doen, kun je nog genezen. Maar dit is een persoonlijkheidsstoornis. En die kenmerkt zich door een hoge maat van arrogantie. Dus je vindt jezelf beter dan de ander. Gebrek aan empathie. En daar krijgt de omgeving heel veel last van. Iemand blijkt dus ijs- en ijskoud te zijn. En deze persoon zoekt bewonderaars in zijn omgeving. Dat zijn de belangrijkste kenmerken van het narcisme.

00:02:33

Jan-Willem: En ben je dan al vanaf je geboorte een narcist? Of kan dat ook later ontstaan?

00:02:40

Alice: Het kan zich ontwikkelen. Het is vaak aanwezig in de genen. Je ziet bij hersenonderzoek dat de hersenen ook duidelijk anders zijn. Maar dat wil niet zeggen dat het tot uitdrukking hoeft te komen. Als je in een veilige omgeving opgroeit met ouders die grenzen stellen en die je veilig laten opgroeien. Waarbij je je gevoelens ook mag laten zien, zonder dat je altijd zo moet opkloppen en stoer en sterk moet zijn. Dan hoeft het niet tot uitdrukking te komen. Maar als je in

een omgeving opgroeit waarin je juist je altijd heel groot moet maken en leugentjes mag verkopen, waar het gebruikelijk is, dan wordt het gestimuleerd. Het is het nature nurture. Het is aanwezig, maar het wil niet zeggen dat het tot uitdrukking hoeft te komen. Maar vaak gebeurt het wel, omdat als het in de genen aanwezig is, het vaak bij je vader of moeder ook al zo is. En als je verder gaat terugkijken, is vaak opa, oma of een oom ook al zo.

00:03:39

Jan-Willem: Het zit dan in de familie?

00:03:40

Alice: Ja.

00:03:41

Jan-Willem: Hoe groot is de kans dat de luisteraar een narcist in de omgeving heeft? Hoe vaak komt het voor?

00:03:48

Alice: Narcisme als persoonlijkheidsstoornis komt voor bij één procent van de mensen. Inmiddels bij iets van 180.000 mensen. Maar de echte narcisten bereiken dus vaak hoge posities in de maatschappij. Dus heel veel mensen zullen naarmate ze hoger in de organisatie komen hiermee te maken hebben. En behoorlijk. Want je kunt er behoorlijk wat last van hebben. Dus de kans dat je ze tegenkomt is veel meer dan één procent. En bovendien, iemand met een narcistische persoonlijkheidsstoornis, die hopt vaak van de ene plek naar de andere plek. Dus die zit niet in één organisatie, maar die doet vijf, zes, zeven, tien organisaties aan. En al die mensen, al die medewerkers, hebben daar last van.

00:04:34

Jan-Willem: Dus één procent van de algemene bevolking heeft een narcistische persoonlijkheidsstoornis. En als we dan die sprong maken naar de werkvloer. Hoe herken je die dan op de werkvloer?

00:04:46

Alice: Nou, dat is heel lastig. Je herkent het te laat, altijd te laat.

00:04:52

Jan-Willem: Het begint met een joviale persoonlijkheid die binnenkomt, charmant.

00:04:56

Alice: Ja, charismatisch, leuk, betrokken, empathisch. Dus ook empathisch, maar het is allemaal gespeeld. Dat kan hij heel goed. Hij is heel erg goed tijdens assessments. Dus dan scoort hij gewoon heel erg goed, want eigenlijk speelt een narcist zijn hele leven lang een toneelstukje. Dat heeft hij zelf niet door, maar zo is het wel. En bij een assessment kan hij dat heel erg goed inzetten. En pas gaandeweg, als je op zijn werkplek zit, pas na een half jaar bijvoorbeeld, dan gaan dingen een beetje opvallen in de omgeving. Dat mensen denken van: hé, hij had grootse plannen, maar er komt niet zoveel van terecht. Of, wat doet hij eigenlijk? Of, ik zie hem nooit. Dan worden vragen gesteld. Maar dat ga je dus pas na een half jaar op zijn vroegst doorkrijgen. Meestal duurt het veel langer.

00:05:43

Jan-Willem: Hoe zou je het wel kunnen herkennen? Je doet dus een assessment, je hebt een gesprek, je ziet het niet. Zijn er trucs om er wel achter te komen?

00:05:53

Alice: Nou, er zijn een aantal...Kijk, als je er op gespitst bent en je denkt, we willen voor deze organisatie ook, zeg maar dat uitsluiten, dat we in ieder geval niet iemand met een narcistische

persoonlijkheidsstoornis of sterk narcistisch gedrag aannemen, dan zou je een vragenlijst op basis daarvan kunnen afnemen. En ook een integriteitsgesprek of integriteitsvragenlijst. Maar je kunt ook heel erg goed opletten. Hoe praat hij in het gesprek? Heeft hij het over ik? Of heeft hij het over wij? Heeft hij het over zichzelf? Over de goede dingen die hij heeft gedaan. Of praat hij over het team? En de bekende vraag is natuurlijk ook, zijn er dingen waar je minder goed in bent? En er zijn echt mensen, narcisten, die zeggen: 'Minder goed? Ik kan alles.' Je gelooft het niet, maar ze zeggen het.

00:06:42

Jan-Willem: Wat zijn de gevolgen als je een narcist op de werkvloer hebt?

00:06:46

Alice: De gevolgen zijn sowieso groot. Want wat je eerst ziet in het team, daar gaat onveiligheid ontstaan. Een narcistische manager, die tolereert geen fouten, die brandt je af. En een narcist, die gaat niet uit van het goede in de mensen, zal niet groei stimuleren en zorgen dat je kunt ontwikkelen op de goede manier. Hij brandt je af, hij maakt je klein. En vaak zie je in het team ook dat er een soort angstcultuur ontstaat, want niemand wil fouten maken, want je wordt gepakt. Je weet, jij bent de lul, je wordt gepakt. Dus mensen die duiken letterlijk en figuurlijk in elkaar als zo'n man binnenkomt. Als jij maar niet in de picture staat. Dus dat betekent, zo'n team ontwikkelt zich minder. Durft minder, experimenteert niet meer. Durft geen fouten te maken. Eigenlijk staan die wat stil. Wat je ook ziet, is dat de narcist, die heeft altijd vazallen, knechtjes om zich heen, die hem geweldig vinden.

00:07:41

Jan-Willem: De ja-knikkers.

00:07:42

Alice: De ja-knikkers, ja. Die kijken er niet doorheen of die zijn in goede posities beloofd. En die gaan met hem mee. De anderen zien het wel. Dus dat betekent, je krijgt ook tweespalt in het team. Als de één zegt, dat klopt toch niet helemaal wat er gebeurt. Ja, maar het is hier zo goed, hoe durf je het nou te zeggen? Dus het aantal mensen met spanningsklachten neemt toe. Burn-out neemt toe. Mensen vertrekken, de goede mensen vertrekken.

00:08:07

Jan-Willem: Dus veel uitval.

00:08:10

Alice: Ziekteverzuim.

00:08:11

Jan-Willem: Veel vertrekkende personen in een team. Dus dat lijkt me een onwenselijke situatie.

00:08:15

Alice: Zeer.

00:08:17

Jan-Willem: Ja, maar als je dan in zo'n team zit, hoe kan je daar dan als medewerker mee omgaan?

00:08:23

Alice: Het is heel makkelijk om te zeggen, vertrek. Dat is vaak heel makkelijk. Dat is voor jezelf vaak de beste oplossing, maar zo simpel is het natuurlijk niet. Kijk, het begint ermee dat je bewust bent van het gedrag van die persoon. Maar goed, wat ik al zei, dat duurt een tijd voordat je bewust bent van, dit is een narcist. Op het moment dat je dat weet, kun je zeggen, oké, dat is

er één. Dat betekent, ik moet me anders gaan opstellen. Ik moet er met een grote bocht omheen gaan lopen, zo groot mogelijk. Niet vertrouwen, ik kan hem niet vertrouwen. Alles wat ik vertel, wordt tegen mij gebruikt.

00:08:58

Jan-Willem: Je moet het dus zakelijk houden.

00:09:00

Alice: Je moet het zakelijk houden en vooral geen kritiek geven. Op het moment dat je kritiek gaat geven, is het over.

00:09:09

Jan-Willem: Kritiek is misschien wel zwaarder dan feedback. Kan je wel feedback geven? Staan ze daar wel voor open?

00:09:14

Alice: Nou ja, weet je, vaak is feedback toch... Nou ja, graag met verbeterpunten, laten we het zo zeggen. Dat moet je heel tactisch verpakken. En bij deze ben je narcist nog sterker omdat hij een opgeblazen ego heeft en eigenlijk heel kwetsbaar daarin is. Hij zoekt bewonderaars om zichzelf op te blazen en groot te houden. En op het moment dat je daar doorheen prikt, en je zegt, goh je doet iets niet goed. Dan ziet hij je als een verrader.

00:09:42

Jan-Willem: Wat is eigenlijk de achtergrond van dat opgeblazen ego?

00:09:45

Alice: Gebrek aan zelfvertrouwen, onzekerheid kan eronder zitten. Maar jezelf groot maken en daarmee de aandacht, de bewondering en het respect van de omgeving krijgen. En dat voedt het lege ego.

00:10:02

Jan-Willem: Zijn er ook positieve kanten aan de narcist in jouw organisatie? Ja, ik kan me voorstellen dat zij met heel veel bravoure ergens binnenkomen om een transactie te doen, dat die niet geweigerd kan worden. Ze gaan niet met een nee weg.

00:10:17

Alice: Ja, klopt. Daar zijn ze goed in, verkopen. Het zijn hele goede verkopers. En ze zijn ook hele goede projectmanagers voor de korte tijd. Ze zijn niet goed in het aansturen van een team, maar ze zijn wel goed voor de nieuwe ideeën, voor de visie. Om dingen in gang te zetten, om het team mee te krijgen. Want ze zijn charismatisch, visionair. Ze zijn inspirerend, dus om nieuwe dingen neer te zetten, daar kunnen ze heel erg goed in zijn. Maar het werk aan de achterkant, zorgen voor een goede teamsamenwerking of zorgen dat dingen ook afgerond worden, daar moet je ze niet voor hebben.

00:10:55

Jan-Willem: Ze hebben ook een aantal kanten die heel goed kunnen werken voor een organisatie of in het belang van de organisatie zijn, zoals creativiteit, innovatief. Ook wel lef tonen, denk ik.

00:11:07

Alice: Ja, nergens bang voor.

00:11:09

Jan-Willem: Nu hebben we het een beetje gehad over de kant van de manager. Als er nou een teamlid is dat narcistische trekken vertoont of narcistisch is. Hoe ga je daar dan mee om als leidinggevende?

00:11:20

Alice: Het is allereerst al heel bijzonder als een leidinggevende dit ziet. Dat hij ziet dat een medewerker een narcist is of narcistische trekjes heeft. Als hij dat ziet, betekent dat hij heel erg goed de veiligheid in zijn team in de gaten moet houden en dat hij ook de narcist in de gaten moet houden, voortgang moet bewaken en aanspreekt op zijn gedrag. Dus die voortgang in de gaten houden is heel erg belangrijk. Zorgen dat ook afspraken nagekomen worden. En checken bij de anderen of het inderdaad ook klopt, want een narcist is natuurlijk heel erg goed om alle eer naar zichzelf toe te trekken en te doen alsof hij alles in zijn eentje heeft gedaan. En dat is heel goed af te kaarten, te checken bij de anderen. Medewerkerstevredenheidsonderzoeken, die zijn natuurlijk ook heel erg belangrijk. Want voor je het weet heeft zo'n narcist een goede deal gesloten met zijn leidinggevende waardoor de leidinggevende ook verblind is. En dan denk je van, oh zo'n geweldige medewerker, doet het zo goed, zulke goede contacten, hij haalt zoveel opdrachten binnen. Dus voor hem is het ook heel belangrijk dat hij daar ook heel erg alert op is en dat hij zich bewust blijft van het halo-effect. Dus je laat je verblinden door één leuk aspect.

00:12:34

Jan-Willem: Kunnen narcisten het eigenlijk onderling wel heel goed met elkaar vinden? Kunnen die goed samenwerken met elkaar?

00:12:41

Alice: Samenwerken, dat is echt teveel gevraagd voor een narcist. Die doet het in zijn eentje. En het grappige is wel, dat is uit onderzoek gebleken, als je narcist met andere narcist in het team samenwerkt, kunnen ze elkaar opstuwten tot grote hoogte. Maar geen samenwerking. Samenwerken kan niet.

00:12:56

Jan-Willem: Ze zijn competitief dan.

00:12:58

Alice: Ja, dus dat kan ook een goed element zijn.

00:13:01

Jan-Willem: Nu zit ik nog even te denken. Een procent van de bevolking heeft deze stoornis. Maar nu hoor ik het wel heel vaak op de werkvloer of ergens in de kroeg. Zo van, nou wat een narcist. Verwarren we dat niet heel vaak met iemand die een beetje egoïstisch is?

00:13:21

Alice: Ja, hij heeft het antwoord al. Klopt, er is heel veel verwarring op dit gebied. We noemen iemand heel makkelijk een narcist. En wat we bedoelen is een egoïst. Iemand die vooral aan zichzelf denkt. Je ziet het vooral in relaties heel veel gebeuren. Bij echtscheidingen, mijn man, mijn ex is een narcist. Ja, hij is heel egoïstisch, dat zie je vaak natuurlijk. Iedereen gaat knokken voor zichzelf. Hij is een narcist. En daarmee krijg je begripsverwarring, maar ook een soort verarming van het begrip narcist. Want een echte narcist, dat is ernstig. Dat is serieus, dat is heel schadelijk. En narcistisch, daar kun je soms een beetje om lachen. Hij slaat zichzelf erg op de borst. Hij vindt zichzelf erg goed. Dat is minder erg, dat is minder serieus dan een echte narcist. Een narcist is schadelijk. Hij beschadigt de omgeving, beschadigt de werkomgeving, beschadigt de medewerkers, zorgt voor lage bedrijfsresultaten. Mensen komen daar getraumatiseerd uit als ze langdurig met een narcist te maken hebben gehad.

00:14:27

Jan-Willem: Dat is eigenlijk wel een hele goede nuancering die ik hier hoor. Want inderdaad, het is wel heel negatief wat je zegt over de narcist, maar dan hebben we het eigenlijk echt maar over die één procent. Niet over diegene met wie wij verwarren, iemand met een narcistisch trekje. Is dat ook trouwens iets wat steeds vaker voorkomt in de loop der jaren? Dat we die term vaker zijn gaan gebruiken?

00:13:21

Alice: Ja, klopt. Het is ook een hippe term, het is in. En tegelijkertijd zie je toch ook dat wij als maatschappij narcistischer worden. Als je kijkt naar Instagram, Facebook, noem maar op. Het gaat allemaal om de likes, om gezien te worden. En het gaat heel erg om de buitenkant, steeds meer en je groot maken. We zoeken ook charismatische managers voor lastige posities. Die zoeken we. Ja, soms wordt ook gezegd, oké, nou dat mag wel een beetje. Je moet ook hard zijn. Je moet eelt op je ziel hebben en niet teveel medegevoel hebben met mensen die je gaat ontslaan. Dus soms wordt het ook wel misschien wel gezocht.

00:15:36

Jan-Willem: Aan het begin van ons gesprek zei je dat een persoonlijkheidsstoornis onveranderbaar is. Zijn er manieren om mensen bewust te maken van hun gedrag?

00:15:46

Alice: Er zijn wel manieren, maar ik weet niet of dat werkt bij een narcist.

00:15:49

Jan-Willem: Nee?

00:15:50

Alice: Nee, nee, nee. Je kunt het wel tegen hem zeggen, als je dat tegen hem durft te zeggen. Want dan krijg je toch wel wat tikjes terug. En dat wordt niet in dankbaarheid afgenomen.

00:15:59

Jan-Willem: Kan er heftig op gereageerd worden?

00:16:01

Alice: Ja, dan voelt hij zich beledigd. En hij zal zich er ook weinig van aantrekken, want hij vindt zichzelf beter dan de rest. Hij vindt zichzelf beter dan de rest. Ja, er zitten wat vervelende kanten aan, maar dat mag, want hij is beter dan de rest. En hij ziet het beter en hij kan meer. Dus waar piepen we over?

00:16:17

Jan-Willem: Heeft het dan geen zin om iemand zich daarvan bewust te maken?

00:16:21

Alice: Wat er gebeurt is, want soms loopt het gigantisch uit de hand, zowel in relaties als in organisaties, dat op een bepaald moment de leiding zegt: 'En nu ga je er iets aan doen. Er moet echt wat gebeuren, er moet wat gebeuren. Jij gaat in therapie, jij gaat er wat aan doen.' En dan gaat in het beste geval zo'n narcist begeleiding zoeken. Therapie zoeken. En dan zit hij daar. En dan zegt hij van ja, ik weet eigenlijk niet waarom ik hier zit. Men heeft problemen met mij, maar er is gewoon niks met mij aan de hand. Oftewel, de interne motivatie ontbreekt. Hij lijdt niet en dat is het ingewikkelde, hij lijdt niet, maar de hele omgeving. Die lijdt eronder.

00:17:01

Jan-Willem: Is er dan ook iets wat je als organisatie kan doen om die omgeving te supporten daarin?

00:17:07

Alice: Stel, deze man, deze persoon blijft, dan kun je, en de persoon blijft zitten op die positie, het team blijft hetzelfde, dan zou je als team zijnde kunnen afspreken hoe je ermee omgaat. Dus dat je heel erg afbakent, dat je heel erg goed je eigen grenzen gaat afbakenen. En dat je ook als team afsprekt met elkaar hoe je ermee omgaat.

00:17:29

Jan-Willem: Hebben narcisten eigenlijk zelf last van hun gedrag?

00:17:32

Alice: Nou, wat ik al zei, ze lijden zelf niet. Er is geen lijden aanwezig.

00:17:37

Jan-Willem: Zij gaan lekker door.

00:17:38

Alice: Zij gaan lekker door, ja. En dat ze de een aan de ander laten omvallen in een omgeving. Ja, zij zijn een beetje losers, zij zijn een beetje de watjes. Dat ligt niet aan hun.

00:17:47

Jan-Willem: Ik merk dat je heel vaak hem zegt, als je het over de narcist hebt. Zijn er ook vrouwelijke narcisten?

00:17:53

Alice: Ja.

00:17:54

Jan-Willem: Komt dat vaak voor?

00:17:54

Alice: Goed dat je het vraagt, want op vrouwen zijn we wat minder gespitst. Komt ook voor, wel minder dan bij mannen. Het zijn drie keer zoveel mannen als vrouwen.

00:18:03

Jan-Willem: Zitten daar verschillen in tussen vrouwen en mannen?

00:18:06

Alice: Nou, wat je ziet is... Kijk, bij de mannen zie je, zeg maar... Zij laten vaak het overmannelijke gedrag zien. Soms een beetje macho. Bij de vrouwen zie je het vrouwelijke gedrag, het overvrouwelijke gedrag. Dus dat zijn verleidsters. Zij zien er heel mooi uit en zij koketteren, zij proberen mannen te verleiden en doen heel erg leuk en charmant en hulpeloos.

00:18:29

Jan-Willem: Het versterkt die kenmerken eigenlijk.

00:18:32

Alice: Precies, ja.

00:18:33

Jan-Willem: Kan je een voorbeeld van een succesvolle aanpak noemen?

00:18:37

Alice: Ik weet wel van medewerkers die last hadden van het gedrag van hun leidinggevend en daar heel erg mee overhoop zaten. Toen ze het boek hebben gelezen, Narcisme en Organisaties, toen konden ze woorden geven aan wat er gebeurde. En met die woorden zijn ze naar de Raad van Bestuur gegaan. En toen had de Raad van Bestuur heel duidelijk wat er aan de hand was. Dus soms heb je de goede woorden nodig om een hoogliggende partij te overtuigen, want je hebt altijd een hoogliggende partij nodig om deze persoon aan te laten sturen. Voor jou als collega of medewerker heeft die geen respect. Alleen de hoogliggende partij, het hoge echelon, heeft invloed op deze persoon.

00:19:22

Jan-Willem: Dus je moet je manager passeren om iets gedaan te krijgen.

00:19:27

Alice: Klopt, ja.

00:19:28

Jan-Willem: Interessant.

00:19:30

Alice: Het is zo interessant, maar ook heel verraderlijk.

00:19:34

Jan-Willem: Je zou er maar mee te maken hebben.

00:19:36

Alice: Het is een heel verraderlijk verschijnsel. Het is een heel naar verschijnsel.

00:19:41

Jan-Willem: Ik kan me daar best wel moeilijk in verplaatsen. Hoe je dat beleeft, hoe zwaar dat is. Ik heb in ieder geval zelf niet gehad dat ik dacht... nu moet ik weg, want deze manager denkt alleen maar aan zichzelf.

00:20:01

Alice: Soms kan het zijn dat op het moment dat je er veel vanaf weet, je gaat er over lezen, je er in verdiepen, dat je dan opeens dingen gaat herkennen uit het verleden. Dat je denkt, die collega of mijn neef of die manager, toen kon ik de vingers niet achter krijgen maar daar was wat mee. Je kon hem niet vertrouwen. Hij was wispelturig, impulsief. Eerst grote woorden, maar dat gevoel. Ik kan er gewoon niet de vinger achter krijgen. Op het moment dat je erover gaat lezen, dat je denkt van... Nu kan ik het plaatsen, tak, tak, tak. Het valt als een puzzel in elkaar.

00:20:40

Jan-Willem: Is onze kennis over narcisme dan ook niet zo groot? We gebruiken het woord wel vaak, maar we weten niet wat het daadwerkelijk is.

00:20:47

Alice: Precies, ja. We weten er te weinig van. We denken van, een egoïst is een narcist. Nee, het is een heel ander verhaal. Het is een heel schadelijk verschijnsel.

00:20:57

Jan-Willem: En tot slot, wat is het belangrijkste advies voor bijvoorbeeld een HR-professional die te maken heeft met een werknemer die narcistisch gedrag vertoont? Wat zou je die graag willen meegeven?

00:21:10

Alice: Ik vind het heel geweldig als de manager ziet dat die persoon narcistisch gedrag vertoont, dan ben je al heel ver. Ik ga ervan uit, hij werkt dus in de organisatie, hij zit er al. En wat kun je dan als HR-medewerker doen? We hebben het er ook al een beetje over gehad. Maar wat je kunt doen, is zorgen dat deze persoon heel erg binnen de grenzen blijft opereren. Dus afspraken maken over zijn functioneren, over zijn prestaties. En dat dat heel duidelijk gevolgd wordt. En dat je hem daarin ook scherp houdt. En dat hij niet het idee heeft van, ik kan over die grenzen heen, ik krijg alle ruimte. Maar dat hij gevolgd wordt, dat hij ook in de gaten wordt gehouden.

00:21:54

Jan-Willem: Dankjewel, Alice.

00:21:55

Alice: Graag gedaan.

00:22:01

Jan-Willem: Dit was Werken aan Groei, een podcastserie van Indeed. In de volgende aflevering van Werken aan Groei, gaan we het hebben over iets waar we allemaal wel eens moeite mee hebben. Focus. Mark Tigchelaar vertelt ons hoe ons brein werkt en hoe we slimmer kunnen werken.