



Många personer med lindriga narcissistiska drag ställer till stora problem på våra arbetsplatser. Här skriver **Leif E Andersson**, leg psykolog och ledarskapsutvecklare, om vad som är typiskt för en person med narcissistiska drag och hur man kan bemöta en sådan person.

Narcissism är den psykologiska termen för personer som har ett så starkt jagförsvar att det leder till ett socialt problem. Dessa personer betecknas ibland som psykopater, ett laddat ord som ofta förknippas med brottslingar. Vi är alla mer eller mindre narcissistiska under tonåren, men dessa drag växer i regel bort med åren.

I arbetslivet stöter vi på personer med lindrigare varianter av narcissism, men det är tillräckligt för att ställa till med problem. Det har skrivits en del böcker om narcissister och en del forskare har försökt hitta sätt att mäta förekomsten av narcissister. Ofta anges att cirka 2–4 procent av befolkningen har narcissistiska drag, den högre siffran gäller för chefer. Narcissister har nämligen en tendens att ta sig uppåt i organisationen eftersom de är bra på det som bidrar till karriären – att prata om hur bra de är.

Inte lätt att handskas med narcissister i arbetslivet



Dåligt självförtroende

En person som är narcissistisk kan liknas vid ett barn eller en tonåring inte klarar av att bli ifrågasatt. Personen har så dåligt självförtroende att detta inte får avslöjas ens för henne själv. I stället skapas en uppblåst självbild som inte får kritiserars.

Vi har alla våra svaga sidor och vi känner oss ibland låga och värdelösa. Det kan liknas vid en djup brunn inom oss eller ett svart hål som vi ibland trillar ner i. Normalt har vi genom åren lärt oss att känna igen signalerna och att hantera våra låga dagar. Vi har varit nere i brunnen och vet att vi med tiden kommer upp igen. Vi vet att brunnen inte är bottenlös och att vi inte är förlorade bara för att vi hamnar lite längre ner vissa dagar. De dagar vi är låga är vi mer känsliga för andras kommentarer och kan agera lite som en

tonåring. Det rinner snabbt över och vi lämnar det bakom oss.

Men en narcissist kan inte hantera sitt jagförsvar. Självkänslan är så låg att de inte ens för sig själva vågar erkänna att den där brunnen finns inom dem. De tror att om den avslöjas så är den bottenlös och de kommer att ramla ner och gå under. Därför reagerar de starkt på motgångar och slår med alla medel från sig allt som tyder på att motgången beror på dem själva. De påminner mycket om tonåringen som inte kan göra fel även om de med åren har lärt mer avancerade och socialt accepterade försvarsbeteenden.

Narcissister slår i regel inte i dörrar eller skriker åt folk. I stället använder de ofta en ifrågasättande och småelak humor, små lögnar, utfrysning och är skickliga i att vända kommentarer tillbaka till den som sa något. De har lärt sig beteenden som fungerar socialt och som samtidigt försvarar deras egna beteenden.

Klarar inte av att ifrågasättas

Narcissister är ofta trevliga och sociala människor. De kan vara goda vänner som ställer upp för dig, så länge deras ego inte utmanas. Om du kritiserar en narcissist kan ni plötsligt bli fiender. För en narcissist är världen svart eller vit, vissa personer är jättebra medan andra är helt värdelösa. Ofta har narcissister en historia av förlorade vänskaper och brustna relationer av olika slag.

En narcissist beklagade sig för en kollega över att han hade så svårt att behålla relationerna med andra som han samarbetade med samtidigt som han var förundrad över att han jobbat ihop så länge med just den kollega han beklagade sig för. Svaret var enkelt: Den här kollegan lät honom alltid få som han ville och ifrågasatte sällan narcissistens åsikter och beslut.

Med andra ord: Så länge narcissister får som de vill och deras beteende inte ifrågasätts kan de vara trevliga människor att ha att göra med.



” Narcissister har nämligen en tendens att ta sig uppåt i organisationen eftersom de är bra på det som bidrar till karriären – att prata om hur bra de är.

Kan knappt tro sina ögon

I ett kreativt arbete, som ofta innebär att man ger och tar, har förutsättningslösa diskussioner och ifrågasätter varandras idéer blir narcissisten ett problem för gruppen.

Personer med narcissistiska drag kan vara svåra att upptäcka då de ibland gör så otroliga saker att vi knappt tror på det själva och då har vi också svårt att se att det faktiskt sker. Vi tror att vi hörde fel eller att narcissisten har rätt när han/hon förnekar sitt agerande. Vi tror att vi minns fel, ingen vuxen människa skulle väl göra eller säga en sådan sak?

Jag har stött på en del narcissister genom åren och arbetat nära några. När jag berättade för andra vad en av dem hade gjort, så blev kommentaren:

- Nej, så skulle någon aldrig göra. Ingen skulle väl ljuga om en sådan småsak.

Man kan inte tro att en vuxen människa betar sig så barnsligt och exempelvis ljuger om att en fågel flög in i bilen och att han därför blev sen till mötet. Vi verkar ha någon slags spärr mot att se att det kan vara så illa. En spärr som hindrar oss att se att det är en narcissist vi har att göra med. En spärr som också hindrar oss från att hantera narcissisten som det stora barn denne egentligen är.

Tänk dig ett barn eller ung tonåring som avslöjas med att ha gjort något fel. Han eller hon kan inte ta till sig att det var de som gjorde fel utan skyller ifrån sig och slingrar sig. De kanske ber om ursäkt för att du som förälder tvingar dem, men de tycker inte att de gjort fel. Du kanske minns att du gjort något liknande när du var barn? Det är inget konstigt, alla barn har en period av narcissism.

De flesta av oss blir tryggare i oss själva med åren och behovet av att försvara vårt beteende in absurdum minskar. Narcissister har inte den utvecklingen. De kan bete sig normalt och kanske till och med be om ursäkt när de känner sig trygga. Men när något går dem emot slår narcissismen till och ögonen svartnar. Det är ett tecken, att ögonen svartnar och att om de pressas hårt kan stelna till i kroppsspråket.

Om du vet att narcissisten ljuger och kan bevisa det bör du tänka dig för innan du avslöjar honom eller henne. Du kan få en fiende för livet om du avslöjar narcissisten, om du visar att kejsaren inte har några kläder. Om du står på dig kan det i situationen hända att narcissisten kroppsligt stelnar till, blir robotliknande i sina rörelser. Hon fryser liksom till innan hon hittar en utväg, en förklaring som försvarar det du påpekat, då släpper den kroppsliga fryssningen.

Vanligare hos entreprenörer

Narcissism verkar vanligare hos entreprenörer, det kan finnas en naturlig koppling. En entreprenör behöver ibland en extrem envishet för att lyckas förverkliga sina idéer. En person som är beredd att ta till alla medel kan lyckas bättre än en som ger upp för tidigt. De som är för extrema för att lyckas hör vi sällan talas om. De som lyckas skapa framgångsrika verksamheter höjs till skyarna och deras mindre smickrande beteenden förlåts i ljuset av framgången. De är lite excentriska.

Jag jobbade med en av de många verksamheter som hjälper entreprenörer och nystartade företag och frågade dem om de stöter på narcissister i sitt arbete.

- Du måste skoja, blev deras svar. Det är vårt största problem. Hälften av alla entreprenörer vi stöter på har problem av den typen. Det går bra så länge verksamheterna är små och grundaren/narcissisten kan hålla koll på allting. När verksamheten växer kommer den till en punkt då det behövs mer struktur. Då går det ofta åt skogen för att narcissisten inte kan släppa kontrollen.

Hantera narcissister

Mycket av den kunskap vi har om olika psykologiska problem som psykos, schizofreni, missbruk med mera kommer från de som haft problemen och sedan blivit bättre eller botade. De kan beskriva hur det var och vad som fick dem att ta sig ur det. Problemet med narcissister är att de sällan kan botas. Dessutom är problemet med narcissister i arbetslivet inte så uppmärksammat. Man har forskat mer på de extrema formerna av narcissism, till exempel brottsliga psykopater och där har man inte lyckats bota någon.

Jag har erfarenhet av en metod som fungerar hyggligt men som inte är någon garanti. Metoden är beröm, att man är noga med att lyfta fram de bra saker som narcissisten gör. Men samtidigt måste man alltid vara beredd på att himlen kan ramla ner, det vill säga att man hamnar på fel sida i narcissistens ögon.

Narcissistens problematik bygger på en svag självkänsla som kräver ett starkt försvar av jaget. Därför gäller det att vara snabb och tydlig med att på olika sätt bekräfta de beteenden som narcissisten gör bra, eller i alla fall mindre dåligt. Övriga beteenden ignorerar man, låt dem passera och fokusera på det som är bra eller mindre dåligt. På det viset kan man bygga upp en trygghet i förhållandet. Man blir en person som narcissisten kan känna sig trygg med.

Med tiden kan man försiktigt börja påpeka en del saker som är konstiga eller som man inte håller med om. Man får använda ett tydligt jagbudskap och vara extra ödmjuk särskilt när man ifrågasätter något. Försök att lyfta fram problem på ett sätt som kritiserar sakfrågan och inte narcissisten.

I stället för att säga "Där har du fel" eller "Så kan du väl inte säga" kan man i stället säga: "Jag kanske inte fattar hela bilden, men när jag funderar på den där frågan undrar jag om vi kanske inte behöver fråga Stig innan vi tar ett beslut om..."

Dokumentera allting! Det är extra viktigt när man har med en misstänkt narcissist att göra. Skriv protokoll eller små minnesanteckningar även från meningsutbyten i kor-

ridoren. Använd jagbudskap och var ödmjuk. Så här skulle till exempel ett mejl se ut efter ett snack i korridoren:

”Jag vill bara kolla med dig att jag fattade/minns rätt. Vi kom överens om att jag skulle... och du skulle... Om jag fattat fel får du gärna höra av dig. Hör jag inget från dig så utgår jag från att jag fattat rätt.”

När relationen har blivit bättre och tryggare kan man sakta bli tydligare med att låta konsekvenserna hamna där de hör hemma. Om narcissisten gör något tokigt så avböjer man vänligt från att städa upp efter honom/henne. ”Tråkigt att det blev så, men jag känner inte att jag kan prata med henne om något jag inte varit med i. Det får du ta själv.” Börja med mindre viktiga saker och se hur det landar.

” Så länge narcissister får som de vill och deras beteende inte ifrågasätts kan de vara trevliga människor att ha att göra med. I ett kreativt arbete, som ofta innebär att man ger och tar, har förutsättningslösa diskussioner och ifrågasätter varandras idéer blir narcissisten ett problem för gruppen.

En kombination av trygghet och tydlighet

Målet med bekräftelserna, dokumentationen och tydligheten är att skapa en kombination av trygghet och tydlighet i relationen. Narcissisten ska veta var han har dig, att du uppskattar honom för vissa saker och att du är förutsägbar och tydlig i ditt agerande. Genom att vara lite överdrivet fyrkantig med dokumentation och bekräftelse samt kring var ansvaret för olika saker ligger blir du förutsägbar vilket gör att narcissisten känner sig tryggare med dig. Med tiden kan du få en relativt normal relation även med en narcissist. Det finns dock inga garantier och himmelen kan som sagt när som helst falla ner över ditt huvud. Narcissisten tolkar något på sitt sätt och plötsligt är du dum och en fiende.

Enda sättet att långsiktigt överleva är tyvärr att söka sig bort från narcissister. Antingen genom att själv byta arbetsplats eller genom att försöka få bort narcissisten. Att få bort en narcissist kan vara svårt. De är så duktiga på att ljuga och manipulera att en normal människa med ärliga och schyssta medel har svårt att vinna en strid. Om man väljer att ta striden har man nytta av att ha dokumenterat allt som

hänt, även småsaker. Genom att ha svart på vitt blir det svårare för narcissisten att manipulera omgivningen. Tänk noga igenom vad du ger dig in i innan du väljer att ta strid med en narcissist. Chansen finns att du förlorar trots att du har rätt i sakfrågan.

En chef jag coachade hade problem med att hantera sin chef som om hon vore ett barn. Det kändes fel för honom att göra så mot en som var vuxen. När jag förstod att han själv hade en förälder som var dement använde jag det som en liknelse. ”Du blir inte arg på din far när han säger eller gör saker du inte uppskattar, eller hur? Du förstår att han är sjuk och hanterar honom utifrån det. Tänk på samma sätt om din chef. Hon gör så gott hon kan liksom din far gör. Men trots det är hennes agerande ibland inte bra för dig och då får du hantera det på bästa sätt utan att bli arg på någon som inte kan bättre.”

Narcissister är som stora barn och både de och du mår bättre av att agera utifrån det. Visst kan man bli frustrerad och arg över att det inte går att diskutera med dem på ett rakt och öppet sätt. Men nu är det så och då får man anpassa sitt beteende när man har med dem att göra.



LEIF E ANDERSSON
Leg psykolog, ledarskapsutvecklare

FAKTA OM NARCISSISM

En viss grad av narcissism anses sedan länge vara en förutsättning för en sund och hälsosam självbild - man behöver vara i stånd att älska sig själv för att kunna älska andra. För personer med narcissistisk personlighetsstörning har dock de här dragen blivit helt dominerande och skapar i stället stora problem, inte minst i relation till andra.

Narcissistiska personlighetsdrag förekommer relativt ymnigt i befolkningen men fullt utvecklade narcissistiska personlighetsstörningar anses inte ens uppgå till en procent.

Det dominerande draget är en uppblåst självbild, där personen uppfattar sig själv som storartad, upphöjd och framgångsrik. Eftersom grunden för den upphöjda självbilden är väldigt bräcklig kommer personen också att vara mycket känslig för kritik. Till detta kommer också en påtagligt bristande inlevelseförmåga.

Grandiositeten och självöverskattningen leder lätt till ensamhet och rentav depression eftersom man inte kan få de höga tankarna om sig själv bekräftade av andra.

Personer med narcissistisk personlighetsstörning har påfallande ofta drag av antisocial eller borderlinekaraktär, som ytterligare komplicerar symtombilden och behandlingen.

Ur Psykologiguiden
www.psykologiguiden.se