

Een CEO met een narcistische persoonlijkheid is voor een bedrijf zowel een vloek als een zegen. Een zekere mate van eigenliefde en zelfoverschatting is noodzakelijk voor effectief leiderschap, maar kan ook leiden tot een verstoorde bedrijfsstructuur, overschreden morele grenzen en zelfs fraude. Dat stelt Antoinette Rijsenbilt, die gepromoveerd is op het onderzoek naar narcisme bij CEO's en de ethische implicaties daarvan.

TE DICHT BIJ DE ZON GEVLOGEN

DE IMPLICATIES VAN NARCISME IN DE BOARDROOM

Cees van Halem

In de Griekse mythologie worden de uitvinder Daedalus en zijn zoon Icarus door de koning Minos opgesloten in het beroemde labyrint op Kreta. Om te kunnen ontsnappen, maakt Daedalus voor zijn zoon vleugels van hout, bijenwas en veren. Hij vertelt zijn zoon vooral niet te dicht bij de zon te vliegen, maar na een succesvolle ontsnapping negeert Icarus dit in zijn euforie en overmoed. Hij vliegt zo hoog, dat hij de waarschuwingen van zijn vader op de grond niet meer hoort. Door de warmte van de zon smelt de bijenwas, waardoor Icarus te pletter stort. Hoogmoed komt voor de val, een principe dat in de Griekse mythologie *hybris* wordt genoemd.

Deze *hybris*, of verblindende eigenliefde en zelfoverschatting, noemen we hier, sinds het werk van Havelock Ellis en Sigmund Freud *narcisme* – niet toevallig komt het woord zelf van het Griekse *narcissos*. “Het verhaal van Icarus uit de Griekse mythologie is een mooie metafoor voor het potentiële gevaar dat narcistische per-

soonlijkheden voor organisaties vormen”, zegt Antoinette Rijsenbilt, docent aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, in haar promotieonderzoek naar narcisme bij bestuurdersvoorzitters.

Het idee dat de performance van een organisatie een reflectie is van de persoonlijkheden van haar bestuursleden is niet nieuw. Donald Hambrick en Phyllis Mason beschreven die in 1984 al in hun ‘upper echelon theory’: “Persoonlijkheid heeft een grote invloed op leiderschapsstijl en de beslissingen die daaruit voortvloeien”, zegt Rijsenbilt. “Topbestuurders maken keuzes: productlanceringen, niches, investeringen, overnames. Die keuzes leiden tot een bepaalde performance. Daar is geen alternatief voor. In een TV-programma als Utopia zie je ook leiders opstaan en anderen die juist willen volgen. Die leiders nemen, net als iedereen, hun persoonlijkheid mee in alles wat ze doen. Ook als een topbestuurder narcistisch is, zal je dat terugzien in zijn leiderschapsstijl.”



“Narcisme is een schaal waarop wij allemaal fluctueren”

Het mannetje op de apenrots

Met een achtergrond in zowel bedrijfseconomie als psychologie en na een carrière als financial controller voor grote bedrijven en het MKB, kreeg Rijsenbilt in 2011 de kans om te promoveren aan de Erasmus Universiteit, via het mature talent-programma, een traject voor vrouwen met meer dan tien jaar ervaring in het bedrijfsleven. Nu doceert zij bij de Erasmus School of Accounting & Assurance over narcisme doceert in verschillende Executive Programs. “De reden voor het onderzoek was dat er veel topbestuurders in opspraak raken”, zegt ze. “Mannetjes op de apenrots, noemen we ze. Ik wilde organisaties, toezichthouders en beleggers handvatten bieden voor het leiderschapsproces. Wanneer weet je dat een CEO niet meer met beide benen op de grond staat? Er bestaat in de psychologie een vragenlijst voor, de ‘Narcissistic Personality Inventory’, maar bestuurders zullen vaak sociaal wenselijk op de vragen antwoorden. Er waren dus andere indicatoren nodig.”

Rijsenbilt stelde in haar onderzoek vijftien meetbare aspecten op die kunnen duiden op een narcistische persoonlijkheid: variërend van het toegekende salaris en bonussen, tot aan de grootte van de biografie en bijbehorende foto. Deze vormden bij elkaar een totaalscore. Vervolgens legde zij langs deze meetlat 953 CEO's die sinds 1992 leider waren van een organisatie in de S&P500, de Amerikaanse index van de vijfhonderd grootste bedrijven. Hierbij concludeerde Rijsenbilt dat ongeveer één procent van de topbestuurders dermate hoog scoort, dat er sprake is van een ernstige narcistische persoonlijkheidsstoornis. Dat percentage is in lijn met de aanname dat een dergelijke stoornis bij ongeveer 0,7 tot één procent van de bevolking voorkomt.

Maar iedereen is in mindere of meerdere mate narcistisch, zegt Rijsenbilt: “Psychologen zijn het er nu over

eens dat narcisme een schaal is, waarop wij allemaal fluctueren. Narcisme is een socialisatieproces. Iedereen die wil presteren en altijd maar complimenten krijgt, voelt zich euforisch en gaat zichzelf overschatten. Bij bestuurders zien we dat het ook niet uitmaakt of je man of vrouw bent.” Volgens Rijsenbilt is narcisme tot op zekere hoogte geen negatieve eigenschap voor een topbestuurder: “We onderscheiden productief en destructief narcisme. Productieve narcisten zijn mensen die over *strategic intelligence* beschikken. Ze hebben een visie, beschikken over de capaciteiten van systeemdenken en vooruitziendheid, kunnen goed samenwerken en weten anderen goed te motiveren. Destructief narcisten beschikken minder over deze strategic intelligence en zullen bij hun hang naar erkenning de gevoelens van anderen negeren. We kunnen stellen dat wanneer het empathisch vermogen tot een nulpunt is gedaald, de macht geconcentreerd is bij één persoon en er geen tegenkrachten meer zijn in de organisatie, daar de omslag naar destructief narcisme ligt.”

Fraude, ja-knikkers en trophy wives

Rijsenbilt beschrijft in haar onderzoek een proces waarbij de bestuurlijke invloed van een narcistische CEO in een organisatie als een *self fulfilling prophecy* leidt tot het overschrijden van formele en morele grenzen. “Een narcist wil bevestiging van zijn eigen kunnen en daar hoort een goede financiële performance bij. Een slechte performance leidt tot gezichtsverlies en dat zal hij koste wat kost willen voorkomen”, zegt Rijsenbilt. Ze vergeleek de narcisme-scores van de onderzochte CEO's met de financiële performance en zag een duidelijk patroon: naarmate een topman narcistischer is, verbetert de performance van zijn bedrijf, tot op een punt dat te narcistisch omslaat naar slechtere performance. Dat is het moment waarop grenzen worden overschreden: narcisten hebben moeite

PRODUCTIEVE NARCISTEN ZIJN MENSEN DIE OVER STRATEGIC INTELLIGENCE BESCHIKKEN

om hun falen te erkennen en zullen dat willen verbloemen. Rijsenbilt keek ook naar meldingen van fraude bij de Amerikaanse Securities and Exchange Commission en concludeerde dat er een verband bestaat tussen bedrijven met een narcistische CEO en het plegen van fraude: “De topbestuurder is dan de kop van Jut, want hij is eindverantwoordelijk. Maar kijk naar fraudezaken die recent breed zijn uitgemeten in de media. Ik denk wel dat daar de juiste personen zijn beschuldigd.”

Wel is het zo dat de omslag naar destructief gedrag de narcistische bestuurder zelf nauwelijks te verwijten valt, vindt Rijsenbilt. “Psychologen zijn er inmiddels over uit dat we maar zeer beperkt in staat zijn tot zelfreflectie. En voor een narcist is het nog moeilijker om onder ogen te zien dat je wellicht niet zo geweldig bent als je zelf dacht.” Een optie is het bieden van tegenmacht: van medebestuurders, of een partner. Maar een narcist die opklimt in een organisatie, zal de neiging hebben zich te omringen met ‘ja-knikkers’ - mensen die zijn macht bevestigen - en de rest eruit werken. Rijsenbilt: “Om dezelfde reden zien we narcistisch aangelegde topbestuurders vaak kiezen voor een *‘trophy wife’*, een partner die hen adoreert en geen tegengas biedt. Daar vindt een omslag plaats. Het gaat mis zodra een CEO zo in een eigen wereld zit dat hij of zij niemand meer kan horen. Net als bij Icarus die zijn vader niet meer hoorde.”

Communicatie

Een potentieel destructieve narcist is in een organisatie goed te herkennen, gaat Rijsenbilt verder. “Maar er is een sterke link tussen narcisme en charisma. Narcisten zijn sterke leiders die men zal willen blijven volgen. In mijn optiek is daar dan al een ethische grens overschreden. Als iemand te veel zeggenschap krijgt en het daardoor mis gaat, is dat niet de verantwoordelijkheid van die ene persoon, maar van iedereen in de organisatie die het heeft laten gebeuren. Wanneer een werknemer een pen van werk mee naar huis neemt, maakt niemand daar om. De volgende stap is het maken van een kopie-tje, dan een nietmachine en dan het bestellen van een hele PC voor privégebruik. Die kleine slippertjes zijn

gevaarlijk, want die leiden tot steeds ernstiger grensoverschrijdend gedrag. Een narcist eigent zichzelf dingen toe: de beste parkeerplaats, bedrijfschauffeurs, het bedrijfsvliegtuig. Hierdoor vervagen de morele grenzen in de rest van de organisatie ook.”

De oplossing ligt volgens Rijsenbilt in een open, communicatieve bedrijfsstructuur. “Het begon in het genoemde voorbeeld al bij de potloden. We moeten elkaar daarop aanspreken en communiceren, daar zijn kant-en-klare methodes voor beschikbaar. Een bestuur bestaat uit een aantal persoonlijkheden met een gemeenschappelijk doel. Die kunnen tegenmacht geven aan een narcistische bestuursvoorzitter. Wanneer de leden van de Raad van Commissarissen compleet worden geïnformeerd en zich vrij voelen om hun mening te uiten binnen de Raad van Bestuur, voorkomt dat veel problemen. Er zijn praktijkvoorbeelden. Ik ben zelden de *fly on the wall* in een boardroom, maar ik heb wel bestuursleden bij beursgenoteerde bedrijven horen vertellen dat ze ooit pittige gesprekken hebben moeten voeren om het tij te keren. Bestuursleden moeten bewuster bezig zijn met wat er om hen heen gebeurt. Als ze iets signaleren, moeten ze hun mond open doen.”

Noten:

1. ESAA maakt deel uit van de Erasmus Universiteit Rotterdam en biedt Executive Programs en Masterclasses voor bestuurders en toezicht-houders. Meer informatie: www.esaa.nl/executives.

Over de auteurs:

Prof.dr. Cees van Halem is zakelijk directeur Erasmus School of Accounting & Assurance. Hij was hoogleraar Management Accounting and Control aan de Vrije Universiteit Amsterdam en aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

