

De Zonnekoning; meting en impact

Dit artikel stelt de invloed van de bestuursvoorzitter op de interne organisatie en het bedrijfsresultaat centraal. Een belangrijke indicator voor deze invloed is de narcistische persoonlijkheidsdimensie van de bestuursvoorzitter. De narcistische persoonlijkheidsdimensie wordt in deze studie voor het eerst op grote schaal gemeten met behulp van objectieve indicatoren. Deze indicatoren zijn ontleend aan officiële publicaties van beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven en hun bestuursvoorzitters die over een periode van zeventien jaar zijn bestudeerd. Narcisme is een persoonlijkheidskenmerk dat door de zucht naar macht en erkenning verstrekende invloeden kan bewerkstelligen. Deze invloeden kunnen betrekking hebben op de financiën, op de tegenmacht van de (niet) uitvoerende bestuursleden en op de fraudegevoeligheid. Een zekere mate van narcisme is noodzakelijk om de top van een organisatie te bereiken, maar een overdosis narcisme schaadt uiteindelijk de organisatie.

Inleiding

In deze bijdrage wordt de invloed van de narcistische persoonlijkheidsdimensie van bestuursvoorzitters¹ op de interne organisatie beschreven. Een zekere mate van narcisme is noodzakelijk om de top van een organisatie te bereiken. Een leider zal immers moeten beschikken over zelfwaardering, een drijfveer om gezag uit te oefenen en de capaciteit om anderen te motiveren. Een narcistische inslag onder topbestuursvoorzitters is dan ook eerder regel dan uitzondering. Aangezien narcisme een persoonlijkheidsdimensie is, kunnen bestuursvoorzitters worden ingedeeld van laag tot hoog narcistisch. De titel ‘Zonnekoning’² is voorbehouden aan bestuursvoorzitters die op deze schaal hoog scoren³.

Er wordt zowel in de theorie als in de praktijk verondersteld dat Zonnekoninggedrag invloed heeft op de bedrijfsprestaties. In Nederland zijn er een aantal exemplarische voorbeelden geweest van Zonnekoninggedrag dat bedrijven naar de rand van de afgrond heeft gebracht. Hierbij worden de namen van Cees van der Hoeven van Ahold, Rijkman Groenink van ABNAmro, Hubert Möllenkamp van Rochdale en Richard den Drijver van Van der Moolen genoemd. In Amerika wordt Zonnekoninggedrag veelvuldig geassocieerd met Kenneth Lay van Enron, Dennis Kozlowski van Tyco, Steve Jobs van



Antoinette Rijsenbilt, Angelien Kemna en Harry Commandeur

Dr. A. Rijsenbilt is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Prof. dr. A. Kemna is lid van de Raad van Bestuur en Chief Investment Officer van APG. Zij is tevens verbonden aan de Erasmus School of Economics te Rotterdam, waar zij sinds september 2007 deeltijd-hoogleraar Corporate Governance en Financiële Prof. dr. H.R. Commandeur is hoogleraar Industriële Economie en Bedrijfshuis-houdkunde bij de capaciteitsgroep Toegepaste Economie aan de Erasmus School of Economics van de Erasmus Universiteit Rotterdam (ESE/EUR).

Apple Inc., Michael Eisner van Walt Disney en Andrew Weil van Citicorp. De invloed van deze bestuursvoorzitters op de bedrijfsprestaties kan positief en negatief zijn. Steve Jobs wordt wel een typerend voorbeeld van een briljante productieve narcist genoemd.

De narcistische persoonlijkheid van de bestuursvoorzitter bepaalt direct de leiderschapsstijl en indirect de organisatie. Dit artikel beschrijft dat narcisme een essentiële voorwaarde is voor effectief leiderschap, maar ook een verslavende drug waarvan een overdosis destructieve gevolgen kan hebben voor de financiële resultaten, voor de interne organisatie en voor de fraudegevoeligheid.

PROBLEEMSTELLING EN OPZET

Het onderzoek beperkt zich tot Amerikaanse data door verbanden te leggen tussen de narcistische persoonlijkheidsdimensie van S&P500-bestuursvoorzitters en de bedrijfsprestaties. Hierbij wordt de volgende probleemstelling geformuleerd:

Wat is de invloed van Zonnekoninggedrag van bestuursvoorzitters bij S&P500-bedrijven op bedrijfsprestaties in de periode 1992 tot en met 2008?

Om deze vraag te beantwoorden wordt in paragraaf 1 eerst het theoretische kader beschreven omtrent de oorzaken en de gevolgen van narcisme bij bestuursvoorzitters. Paragraaf 2 beschrijft de onderzoeksmethode en paragraaf 3 de analyse en de resultaten van het onderzoek. De samenvatting en de conclusie worden behandeld in paragraaf 4. Paragraaf 5 bespreekt de beperkingen van dit onderzoek en geeft aanbevelingen voor verder onderzoek. Ten slotte gaat paragraaf 6 in op de praktijkimplicaties van dit onderzoek.

1. Theoretisch kader

De narcistische persoonlijkheidsdimensie van bestuursvoorzitters kan door de zucht naar macht en erkenning verstrekkende invloeden bewerkstelligen. Deze invloeden worden in de literatuur ‘CEO-effects’⁴ genoemd.

Dat de persoonlijkheid van bestuurders invloed heeft op organisatorische uitkomsten is door Hambrick en Mason vastgelegd in de *upper-echelontheorie* (Hambrick en Mason, 1984). In deze theorie spelen de bestuurders een belangrijke centrale rol. De bestuurders met hun persoonlijke percepties, cognities en waarden, beïnvloeden de organisatorische strategie en resultaten. Volgens de upper-echelontheorie wordt de organisatie een reflectie van haar bestuursleden. De bestuursvoorzitter speelt als hoofd van de organisatie een belangrijke rol en bekleedt in deze hoedanigheid een dominante machtspositie.

De upper-echelontheorie neemt demografische indicatoren als proxy voor de persoonlijke karakteristieken. Al vanaf de introductie van de upper-echelontheorie hebben Hambrick en Mason erkend dat demografische indicatoren minder goed in staat zijn om de persoonlijke percepties, cognities en waarden te benaderen in vergelijking met psychologische constructen. De onderliggende reden om demografische indicatoren te gebruiken wordt gevonden in de beschikbaarheid van deze demografische indicatoren. In dit artikel worden de 'CEO-effects' van het psychologische construct narcisme onderzocht. Er is tot dusverre nog geen grootschalig onderzoek verricht naar de invloed van de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij bestuursvoorzitters waarbij het onderscheid tussen productief versus destructief narcisme wordt betrokken.

HET CONSTRUCT NARCISME

De term narcisme wordt algemeen gebruikt om de conditie van aanhoudende zelfliefde te beschrijven. De term narcisme werd door Havelock Ellis (1898) geïntroduceerd. Het construct heeft een grote invloed gehad op het werk van Freud, die stelt dat narcisme een essentieel onderdeel is van ons aller persoonlijkheid (Freud, 1914).

De etymologie van het woord narcisme komt van de mooie, trotse en gevoelloze Griek Narkissos die de liefde van de nimf Echo weigert, waarop de godin Aphrodite hem straft met aanhoudende zelfliefde. Narkissos wordt verliefd op de reflectie van zijn zelfportret in het meer, buigt steeds verder voorover en verdrinkt uiteindelijk in zijn eigen afbeelding.

Narcisme vertegenwoordigt de karaktereigenschap zelfliefde, met de daarbij behorende persoonlijkheidskarakteristieken als ijdelheid, hybris⁵, egoïsme, zelfachting, zelfvertrouwen, dominantie, ambitie en gebrek aan empathie. Zelfachting en zelfvertrouwen aan de buitenkant, want diep van binnen is het tegenovergestelde aan de orde. Het innerlijk van narcisten wordt over het algemeen juist gekenmerkt door een gebrek aan zelfachting en zelfvertrouwen. Narcisten trachten deze tekortkomingen te compenseren door zichzelf als zeer belangrijk te presenteren. Hierdoor zijn narcisten continu op zoek naar bevestiging van hun superioriteit. Dit wordt de narcistische paradox genoemd. Om zichzelf tegen kritiek te beschermen hebben narcisten de neiging om de gevoelens en het gedrag van anderen te negeren, waardoor hun empathische vermogens onderontwikkeld zijn. Narcisten worden zodoende gedreven door hun eigen persoonlijke egoïstische behoeften naar macht en erkenning (Rosenthal en Pittinsky, 2006).

Narcisme wordt door de DSM-IV (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) geclassificeerd als *'een pervasief patroon van grootsheid (in fantasie of gedrag), behoefte aan bewondering en gebrek aan inlevingsgevoel, meestal beginnend in de vroege volwassenheid en aanwezig in verschillende situaties'* (cursivering is eigen vertaling). Bij een hoge mate van narcisme, is er sprake van een Narcistische Persoonlijkheid Stoornis, die bij ongeveer 0,7% tot 1% van de wereldbevolking voorkomt. De criteria voor een Narcistische Persoonlijkheid Stoornis zijn opgenomen in Appendix 1 (p. 74).

Op basis van de DSM ontwikkelden Raskin en Hall (1979) de ‘Narcissistic Personality Inventory’ (NPI) waarbij individuen moeten kiezen uit 54 onderwerpen. Emmons (1984; 1987) heeft deze 54 onderwerpen met behulp van factoranalyse gereduceerd tot de volgende vier componenten:

- I autoriteit/leiderschap (Ik ben het middelpunt van de aandacht);
- II superioriteit/arrogantie (Ik ben beter dan anderen);
- III zelfbewondering (Ik ben geweldig, fenomenaal en speciaal);
- IV rechthebbend (Ik eis het respect waar ik recht op heb).

NARCISME BIJ BESTUURSVORZITTERS

Een belangrijke persoonlijke karakteristiek voor effectief leiderschap is narcisme, vanwege de inherente capaciteit om macht uit te oefenen, om anderen aan te sturen en vanwege het streven naar maatschappelijk prestige (Lubit, 2002). Maccoby beargumenteert dat de informele macht, de visie en de aantrekkingskracht op volgers noodzakelijke voorwaarden zijn voor effectief leiderschap en daarom wenselijk voor bestuursvoorzitters (Maccoby, 2001). Narcistische bestuursvoorzitters zijn hierdoor in staat om de organisatie naar een succesvolle toekomst te leiden (Maccoby, 2003). In deze betekenis heeft narcisme geen negatieve bijklank. Een leider zal immers moeten beschikken over zelfwaardering, een drang om gezag uit te oefenen en de capaciteit om anderen te motiveren. Bestuursvoorzitters hebben invloedrijke en machtige posities binnen organisaties hetgeen kan resulteren in een hoogdravende zelffaching (Raskin, Novacek en Hogan, 1991). Hierdoor zullen bestuursvoorzitters over het algemeen hoger scoren op de narcistische persoonlijkheidsdimensie in vergelijking tot een gemiddeld individu (Chatterjee en Hambrick, 2007). Een narcistische inslag onder bestuursvoorzitters is dan ook eerder regel dan uitzondering.

RAAMWERK

Figuur 1 visualiseert het raamwerk van een Zonnekoning. De narcistische inslag van de bestuursvoorzitter kan worden gemeten door vijf determinanten te onderzoeken: media-aandacht, beloning, macht, groei en emolumenten. Deze determinanten reflecteren de vier componenten van Emmons.

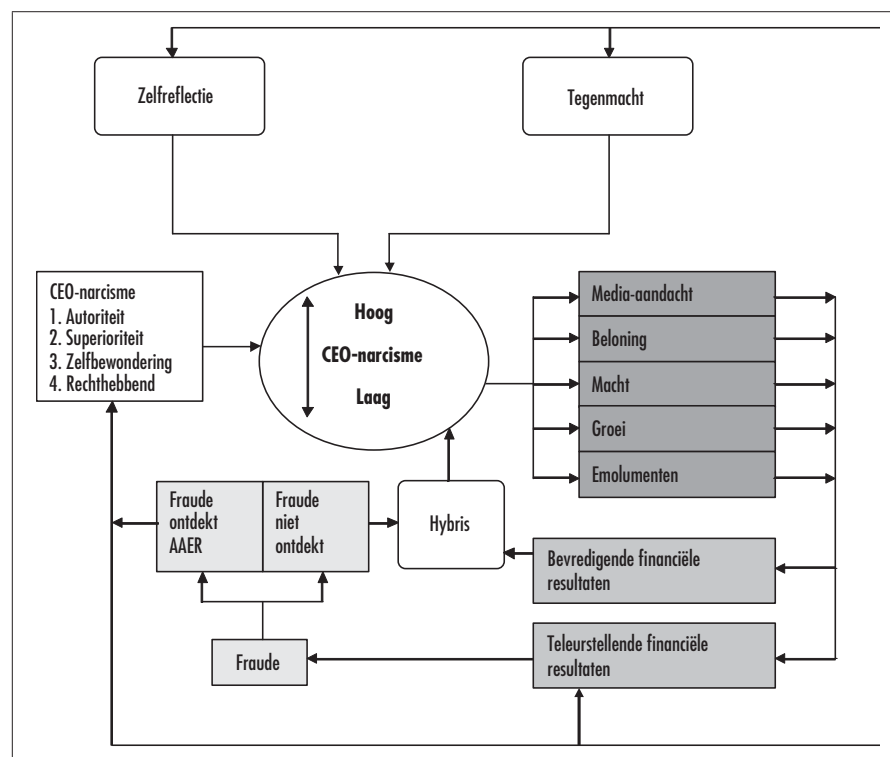
Door de continue drang naar erkenning ondernemen narcistische bestuursvoorzitters opzienbarende acties die het publiek kan observeren. De hoog narcistische bestuursvoorzitters zijn geobsedeerd door zichzelf, hebben behoefte aan continue bevestiging, zijn niet in staat tot zelfreflectie en tolereren geen tegenmacht. Door de afwezigheid van zelfreflectie en tegenmacht kan het narcisme bij bestuursvoorzitters gaan groeien.

De geformuleerde probleemstelling betreffende de invloed van Zonnekoninggedrag van deze hoog narcistische bestuursvoorzitters op de bedrijfsprestaties kan in drie delen worden beantwoord.

Het eerste deel heeft betrekking op de invloed van de narcistische persoonlijkheidsdimensie van bestuursvoorzitters op de financiële resultaten. Narcisme is gerelateerd aan leiderschapsposities, maar garandeert geen effectiviteit (Rosenthal en Pittinsky, 2006). Narcisme van bestuursvoorzitters kan productieve of destructieve invloeden hebben op de financiële resultaten. Door de continue behoefte aan bevestiging van hun eigen ego ondernemen hoog narcistische bestuursvoorzitters opzienbarende acties die voor hun toeschouwers duidelijk waarneembaar zijn (Buss en Chiodo, 1991). De opzienbarende acties kunnen al dan niet resulteren in succes.

Indien de opzienbarende acties succes opleveren, gaan hoog narcistische bestuursvoorzitters nog meer geloven in hun superioriteit. De hoog narcistische bestuursvoorzitters worden bewonderd en blindelings gevolgd. Een bestuursvoorzitter die hoog scoort op de narcistische persoonlijkheidsdimensie zal het succes aan zichzelf toeschrijven, de zogenoemde interne attributie. Des te groter het succes, des te groter de macht en des te kleiner de tegenmacht. Er ontstaat overmoedigheid en hybris. De narcistische inslag heeft in dit geval de potentie zich verder te ontwikkelen. Goede financiële resultaten bevestigen de Zonnekoning in zijn superioriteit en kunnen leiden tot hybris. Zelfreflectie en tegenmacht van raadsleden kunnen het Zonnekoninggedrag in toom houden. Teleurstellende financiële resultaten kunnen door fraude worden verhuld, zodat de Zonnekoningstatus intact blijft. Ingeval de teleurstellende financiële resultaten worden onthuld of de fraude wordt ontdekt, valt de Zonnekoning van zijn troon.

Figuur 1.
Oorzaken en gevolgen
van CEO-narcisme



Het tweede deel van de probleemstelling betreft de relatie tussen de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij bestuursvoorzitters en de tegenmacht van de leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Succes leidt tot winst en stijgende aandelenwaarde, maar succes leidt ook tot macht en status die een voortdurende bewaking vereisen. Deze bewaking kan de resultante zijn van zelfreflectie bij de bestuursvoorzitter of voortvloeien uit de tegenmacht van de leden van de RvB en RvC. Zonnekoningen dulden geen tegenmacht en omgeven zich met jaknikkers en volgers en stellen nieuwe bestuursleden voor. Deze door de bestuursvoorzitter aangestelde bestuursleden ervaren een reciprociteit waardoor de tegenmacht zal verminderen. De Zonnekoning heeft minder tegenmacht en zal uiteindelijk een alleenheerser worden.

Het derde deel van de probleemstelling kijkt naar de relatie tussen de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij bestuursvoorzitters en de fraudegevoeligheid. Indien de opzienbarende acties geen succes (meer) opleveren, zal de status van de bestuursvoorzitter afnemen. Om de afnemende resultaten te verhullen kan de financiële rapportage worden gemanipuleerd. De Zonnekoning zal tot het uiterste gaan om zijn status te behouden en te pretenderen dat het bedrijf floreert, ook als de financiële resultaten teleurstellend zijn. Fraude behoort tot de mogelijkheid om zijn status te behouden. De Zonnekoning zal van zijn troon vallen wanneer de negatieve resultaten en de fraude aan het licht komen. De fraudegevoeligheid zal bij Zonnekoningen hoger zijn dan bij bestuursvoorzitters die laag scoren op de narcistische persoonlijkheidsdimensie.

De narcistische persoonlijkheid van de bestuursvoorzitter zal invloed uitoefenen op de financiële resultaten, de tegenmacht van de bestuursleden en de fraudegevoeligheid. Deze invloed is in figuur 1 weergegeven.

2. Onderzoeksmethode

Chatterjee en Hambrick (2007) noemen drie bezwaren waarom er weinig empirisch onderzoek is gedaan naar narcistische leiders. Ten eerste is narcisme in het verleden beschouwd als een persoonlijkheidsstoornis in plaats van een persoonlijkheidsdimensie, ten tweede wordt verondersteld dat narcisme slechts incidenteel voorkomt en ten derde is narcisme moeilijk te meten.

Onderzoekers (Emmons, 1987; Raskin en Terry, 1988) hebben aangetoond dat narcisme een persoonlijkheidsdimensie is waarop individuen van laag tot hoog kunnen scoren. Freud stelt dat narcisme een essentieel onderdeel is van ons aller persoonlijkheid (Freud, 1914). Narcisme is zodoende een persoonlijkheidsdimensie die bij ieder mens voorkomt. De eerste twee bezwaren, stoornis en incidenteel, zijn door de voortschrijdende psychologische kennis achterhaald en verworpen.

Het derde en laatste bezwaar, de meetbaarheid, kan worden overkomen door narcisme te meten met objectieve indicatoren.

Datacollectie door middel van vragenlijsten c.q. interviews is een algemeen geaccepteerde methode om persoonlijkheden in kaart te brengen. Deze methoden zijn echter ongeschikt waar het gaat om het meten van narcisme bij bestuursvoorzitters. Bestuursvoorzitters zijn zeer terughoudend om deel te nemen, zodat de respons erg laag zal zijn. Daarnaast is de respons vertekend door sociaal wenselijke antwoorden. Het grootste struikelblok voor onderzoek naar de invloed van de narcistische persoonlijkheid van bestuursvoorzitters is de meting van het narcismeconstruct. Een grootschalige inventarisering naar de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij bestuursvoorzitters is tot heden niet uitgevoerd.

De upper-echelontheorie geeft een aanwijzing hoe narcisme gemeten zou kunnen worden, namelijk door te kijken naar de opzienbarende acties die bestuursvoorzitters ondernemen om de aandacht trekken (Higgs, 2009). Narcisme is een multidimensioneel construct dat resulteert in verschillen in opvatting (cognitief aspect), in gedrag (motivatieaspect) en in onderlinge relaties (interpersoonlijk aspect) (Aktas, De Bodt en Roll, 2009). Deze verschillen kunnen worden teruggevonden door de sporen te onderzoeken die narcisten achterlaten in het dagelijkse functioneren.

De sporen die de mate van narcisme weerspiegelen worden narcisme-indicatoren genoemd. Narcisme wordt gemeten door het gebruik van indicatoren die de eerdergenoemde vier factoren van Emmons reflecteren.

De opzienbarende acties van de Zonnekoning laten sporen na die een indicatie vormen voor de narcistische inslag en die objectief kunnen worden gemeten. Deze indicatoren kunnen systematisch worden onderverdeeld in vijf determinanten: media, beloning, macht, groei en emolumenten. Binnen deze vijf determinanten worden vijftien indicatoren geïdentificeerd die het narcismeconstruct meten. Deze vijf determinanten en vijftien indicatoren reflecteren de vier componenten van Emmons. De determinanten en indicatoren zijn opgenomen in tabel 1.

De narcistische persoonlijkheidsdimensie van bestuursvoorzitters is gebaseerd op de vijftien objectieve indicatoren. Deze indicatoren zijn ontleend aan officiële publicaties van beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven en hun bestuursvoorzitters die gedurende een periode van zeventien jaar zijn bestudeerd.

Tabel 1.
Vijf determinanten en
vijftien indicatoren

Determinant	Objectieve indicator
Media	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aantal perspublicaties 2. Aantal prijzen 3. Aantal lijnen in de Who's Who 4. Aanwezigheid en grootte van foto(s) in het jaarverslag
Beloning	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cashbeloning (salaris en bonus) 2. Totale beloning 3. Ratio cashbeloning bestuursvoorzitter/tweede best betaald bestuurslid 4. Ratio totale beloning bestuursvoorzitter/tweede best betaald bestuurslid 5. Compensatie rang
Macht	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dualiteit 2. Governance Index van Gompers 3. Aantal rollitels van de bestuursvoorzitter
Groei	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aantal acquisities 2. Omvang van de acquisities
Emolumenten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gebruik van het bedrijfsvliegtuig

SAMPLE

De S&P500-bedrijven en de bestuursvoorzitters zijn geselecteerd uit de Compustat's Execucomp database. Er worden aan bestuursvoorzitters twee filters opgelegd om in de sample te worden opgenomen. Ten eerste worden alleen bestuursvoorzitters geselecteerd die hun ambtsperiode na 1 januari 1992 beginnen. Dit filter wordt opgelegd, omdat data voor 1992 slechts in geringe mate beschikbaar is. Een tweede filter selecteert alleen die bestuursvoorzitters die een ambtsperiode van meer dan drie jaren hebben vervuld om de effecten van een individuele bestuursvoorzitter op de bedrijfsprestaties gefundeerd te kunnen meten. De 'life-cycletheorie' van Hambrick en Fukutomi (1991) impliceert dat een bestuursvoorzitter drie jaren nodig heeft om een eigen inbreng te implementeren. De periode van drie jaren wordt empirisch bevestigd door Gabarro (1987) en tevens door dit onderzoek waarin narcisme duidelijk herkenbaar wordt bij ambtsperiodes vanaf vier jaar. Deze twee filters resulteren in een sample van 953 bestuursvoorzitters die gedurende de jaren 1992 tot en met 2008 een S&P500-bedrijf leiden.

3. Analyse en resultaten

De 953 bestuursvoorzitters worden sectioneel geanalyseerd, zodat alle tijdsafhankelijke indicatoren over de gehele ambtstermijn worden gemiddeld. Dit resulteert in een database met 953 observaties en vijftien indicatoren. De statistische gegevens zijn opgenomen in Appendix 2 (p. 75).

Om eventuele problemen van multicollineariteit en dimensionaliteit te reduceren wordt over deze vijftien indicatoren een principale-componentenanalyse toegepast. De resultaten van de principale-componentenanalyse zijn opmerkelijk: de vijftien indicatoren komen terug in vier principale componenten die de vier factoren van Emmons weerspiegelen. De factorladingen van deze vier principale componenten worden gebruikt om bestuursvoorzitters een narcisemessage toe te kennen. Deze score wordt gebruikt om de invloed op de financiële resultaten vast te stellen.

FINANCIËLE RESULTATEN

Onderzoek dat gericht is op de invloed van leiderschap op de bedrijfsprestaties concentreert zich veelal op de financiële resultaten van een specifiek jaar, meestal het daaropvolgende jaar. Een persoonlijkheidskenmerk als narcisme heeft echter een langetermijnimpact, zodat de gemiddelde financiële resultaten gedurende de ambtstermijn in dit onderzoek als afhankelijke indicator in beschouwing worden genomen.

De financiële prestaties worden gemeten met de accounting maatstaf ROA⁶ en de marktgerelateerde maatstaf Tobin's Q⁷.

Zonnekoningen gebruiken hun organisaties als hulpmiddel om zodoende het hoogst mogelijke narcistisch niveau te bereiken, zijnde grandeur, aandacht en applaus. Zonnekoningen initiëren meer veranderingen, zijn continu op zoek naar grandeur en ondernemen opzienbarende acties die het publiek duidelijk waar kan nemen (Finkelstein en Hambrick, 1996). Het is van belang te weten of deze opzienbarende acties resulteren in een hoger of lager financieel resultaat. Een eenvoudige regressie toont aan dat er een negatief verband bestaat tussen de mate van narcisme en de financiële resultaten. Bij de accounting-maatstaf ROA is deze relatie statistisch significant.

Een zekere mate van narcisme is noodzakelijk voor effectief leiderschap. Het veelvuldig voorkomen van narcisme onder bestuursvoorzitters en hun mogelijke val geeft aan dat er ook negatieve aspecten verbonden zijn aan het narcismeconstruct. Volgens de theorievorming van Kets de Vries (1997; 1998) zal een lage dosis narcisme resulteren in hogere financiële resultaten, terwijl een overdosis narcisme destructief wordt. Om onderscheid te kunnen maken in productief versus destructief narcisme, wordt een kwadratische regressie uitgevoerd van de narcistische score op de financiële maatstaven.

De resultaten wijzen op een curvilineair verband (bergparabool) tussen de narcistische persoonlijkheidsdimensie van bestuursvoorzitters en de financiële accountingmaatstaven. De financiële prestaties zijn hoger bij een gematigd niveau van narcisme. De financiële prestaties zijn lager bij óf heel lage óf heel hoge narcisemeniveaus.

Dit empirisch onderzoek bevestigt het psychologische perspectief dat narcisme een essentieel element is voor effectief leiderschap, maar tevens een potentieel gevaar vormt wanneer een overdosis narcisme resulteert in destructief gedrag.

Een zekere mate van narcisme leidt dus tot een hogere financiële prestatie, terwijl een hoge mate van narcisme bij bestuursvoorzitters resulteert in afnemende financiële prestaties.

TEGENMACHT

Er zijn twee proxies voor de tegenmacht van bestuursleden. De eerste proxy betreft het aantal bestuursleden. Des te groter het aantal bestuursleden, des te kleiner de tegenmacht. Dit vanwege het feit dat een groot bestuur eenvoudiger is aan te sturen door de bestuursvoorzitter (Coles, Daniel en Naveen, 2008; Firstenberg en Malkiel, 1994; Jensen, 1993; Lipton en Lorsch, 1992; Yermack, 1996). De tweede proxy kijkt naar het aantal wisselingen binnen het bestuur. Hoe meer wisselingen binnen het bestuur, des te minder tegenmacht, omdat de nieuwe bestuursleden door reciprociteit gevoelens weinig tegenmacht durven te geven (Boeker, 1992; Shivdasani en Yermack, 1999; Wade, O'Reilly III en Chandratat, 1990).

De resultaten van het onderzoek geven aan dat er een statistisch significant positief verband bestaat tussen de mate van narcisme en de omvang van het bestuur evenals een statistisch significant positief verband tussen de mate van narcisme en het aantal wisselingen binnen het bestuur. Zonnekoningen hebben, mede door hun eigen besluiten in een eerder stadium, minder tegenmacht van de bestuursleden.

FRAUDEGEVOELIGHEID

De fraude wordt gemeten met behulp van de 'Accounting and Audit Enforcement Releases' (AAER's) van de SEC. Deze AAER's worden door de SEC uitgevaardigd wanneer er een zekere verdenking van fraude bestaat. De SEC wordt voornamelijk door klokkenluiders geïnformeerd van mogelijke fraude.

Er zijn 54 van de 953 sample-bestuursvoorzitters betrokken in een fraudezaak van de SEC. De 54 bestuursvoorzitters die voorkomen in een AAER worden gesteld tegenover de 899 overige bestuursvoorzitters die niet voorkomen in een AAER. Fraude wordt in het statistisch model behandeld als een binaire indicator. De narcistische score van de bestuursvoorzitters wordt in het model opgenomen als verklarende indicator. De resultaten van de probitanalyse laten zien dat hoog narcistische bestuursvoorzitters een grotere kans hebben om fraude te plegen.

4. Samenvatting en conclusie

Een zekere mate van narcisme is noodzakelijk om de top van een organisatie te bereiken. In deze zin heeft narcisme geen negatieve bijklank. Een leider zal immers moeten beschikken over zelfwaardering, een drijfveer om gezag uit te oefenen en de capaciteit om anderen te motiveren. Een narcistische inslag onder bestuursvoorzitters is dan ook eerder regel dan uitzondering. Aangezien narcisme een persoonlijkheidsdimensie is, kunnen bestuursvoorzitters worden

ingedeeld van laag tot hoog narcistisch. De titel 'Zonnekoning' is voorbehouden aan bestuursvoorzitters die op deze schaal hoog scoren. Narcisme wordt in de psychologische wetenschap vastgesteld met behulp van enquêtes en interviews. Deze onderzoeksmethoden hebben, vooral voor bestuursvoorzitters, het nadeel dat zij sociaal wenselijke antwoorden uitlokken en een lage respons opleveren. Dit artikel laat een andere onderzoeksmethode zien die gebaseerd is op objectieve indicatoren. Bestuursvoorzitters laten in hun dagelijks functioneren sporen na die de mate van narcisme weerspiegelen. Uit deze achtergelaten sporen kunnen objectieve indicatoren worden verzameld die dienen als indicatoren voor het latente narcismeconstruct. In dit artikel wordt de narcistische persoonlijkheidsdimensie van bestuursvoorzitters gemeten met behulp van deze objectieve indicatoren. Deze indicatoren zijn ontleend aan officiële publicaties van beursgenoteerde Amerikaanse bedrijven en hun bestuursvoorzitters die gedurende een periode van zeventien jaar zijn bestudeerd. De narcismescore van de bestuursvoorzitter is gerelateerd aan de financiële resultaten, de tegenmacht van de bestuursleden en de fraudegevoeligheid. De resultaten liggen in lijn met de psychologische theorievorming en het theoretische raamwerk: een gematigd narcismeniveau is productief voor de financiële resultaten terwijl een hoge mate van narcisme destructief is voor de financiële resultaten. Daarnaast is een hoog narcistische persoonlijkheid van bestuursvoorzitters negatief gerelateerd aan de mate van tegenmacht van het bestuur en positief gerelateerd aan de fraudegevoeligheid.

5. Beperkingen en toekomstig onderzoek

De beperkingen van het onderzoek hebben betrekking op de constructvaliditeit. De narcistische persoonlijkheid van Amerikaanse S&P500 bestuursvoorzitters is gemeten met behulp van vijftien indicatoren. In psychologisch onderzoek wordt een aantal van deze bestuursvoorzitters bestempeld als zijnde narcist, waarbij gebruik is gemaakt van surveyonderzoek. De objectieve meting ligt hiermee in lijn, omdat deze als narcisten bestempelde bestuursvoorzitters binnen dit empirisch onderzoek in de top 50 scoren. De constructvaliditeit kan verder worden getoetst door de resultaten van dit onderzoek te vergelijken met uitkomsten uit interviews en vragenlijsten.

Het toekomstig onderzoek kan zich richten op het uitbreiden van de narcisme-indicatoren of zich richten op bestuursvoorzitters uit andere landen en culturen. De narcisme-indicatoren kunnen worden uitgebreid met de 'trophy wife'-variabele (Cools, 2005). Bij gescheiden bestuursvoorzitters met een nieuwe partner, de trophy wife, ontbreekt de tegenmacht van de partner als controlerende factor. De trophy wife is meestal jonger en zal haar held verheerlijken en ophemen. Een trophy-wife-indicator zal het onderzoek naar Zonnekoningen kunnen verrijken. Dit onderzoek heeft de controlerende familieomstandigheden niet kunnen meenemen, omdat de S&P500-bestuursvoorzitters uit meerdere staten

van de Verenigde Staten komen waar regelgeving betreffende persoonsadministratie verschilt, hetgeen een belemmering vormt voor de dataverzameling. Naast het gezin als controlerende factor staat tevens de zelfreflectie. Op welke wijze is zelfreflectie te meten en wat zijn de oorzaken waarom de één wel in staat is tot enige zelfreflectie en de ander helemaal niet? Dit is een belangrijke en relevante factor om mee te nemen in vervolgonderzoek.

De groeideterminant bestaat uit het aantal en de waarde van de acquisities. De onderneming kan echter ook een autonome groei doormaken. De autonome groei kan gemeten worden door te kijken naar de omzetgroei of de groei van het marktaandeel. Deze indicator kan in toekomstig onderzoek worden meegenomen.

Dit onderzoek heeft betrekking op de bestuursvoorzitter van Amerikaanse S&P500-bedrijven. Verder onderzoek zal zich kunnen richten op een sample met minder grote bedrijven en bedrijven uit meerdere landen. Het is interessant om de Amerikaanse bestuursvoorzitters te vergelijken met bestuursvoorzitters uit andere culturen. Te denken valt aan Nederlandse bestuursvoorzitters maar ook aan Aziatische bestuursvoorzitters. Is er bijvoorbeeld een significant verschil tussen Amerikaanse bestuursvoorzitters en Aziatische bestuursvoorzitters, en is dit eventuele verschil te verklaren door de vele familiebedrijven in Azië?

Een sample met Nederlandse bestuursvoorzitters geeft naast de mogelijkheid om culturele verschillen te bestuderen ook de mogelijkheid om de verschillen te onderzoeken die ontstaan naar aanleiding van het one-tier model versus het two-tier bestuursmodel.

6. Aanbevelingen voor de praktijk

Dit onderzoek is praktisch relevant om meerdere redenen. Zonder uitputtend te zijn, worden de volgende vier redenen beschreven.

Ten eerste kan het narcismeconstruct objectief gemeten worden door de sporen te onderzoeken die de bestuursvoorzitters achterlaten. De opzienbarende acties van de Zonnekoning onderscheiden zich van de acties die een laag narcistische bestuursvoorzitter onderneemt.

Ten tweede is het voor alle stakeholders van belang te weten dat narcisme een essentieel onderdeel is voor effectief leiderschap. Narcisme moet echter goed worden gecontroleerd en in bedwang worden gehouden, omdat een hoge dosis narcisme resulteert in afnemende financiële prestaties, weinig tegenmacht van raadsleden en een hogere fraudegevoeligheid. Deze bevinding is cruciaal voor aandeelhouders. De aandeelhouders kunnen de narcistische persoonlijkheidsdimensie van de bestuursleden in de gaten houden door te kijken naar de vijftien narcisme-indicatoren die in tabel 1 zijn opgenomen.

Ten derde is het initiëren van bewustzijn bij bestuursleden essentieel. Een bestuursvoorzitter met een hoog narcistische inslag tolereert geen tegenmacht, waardoor de bestuursvoorzitter vrij spel heeft om zijn opzienbarende acties uit te voeren. Deze opzienbarende acties zijn voor het publiek duidelijk waarneembaar en bevredigen de behoefte van de Zonnekoning naar aandacht en bevestiging van zijn grandeur. Deze acties zijn echter potentieel destructief voor het bedrijf. De bestuursleden die zich bewust zijn van het narcismeconstruct en dit nauwlettend volgen, zullen sneller geneigd zijn om in te grijpen. Bestuursleden kunnen de vijftien narcisme-indicatoren nauwlettend volgen en actie ondernemen indien de tegenmacht afneemt. Dit proces zal op korte termijn moeten plaatsvinden, omdat de Zonnekoning vrij spel heeft vanaf het moment dat de tegenmacht is geminimaliseerd.

Ten slotte resteren de praktische implicaties voor de financiële afdeling. De jaarrekening dient een getrouwe weergave van de financiën te zijn. Boekhoudfraude om de status van de Zonnekoning te behouden dient te allen tijde te worden vermeden. Accountants moeten zich bewust zijn van de fraudegevoeligheid van een hoog narcistische bestuursvoorzitter.

Dit empirisch onderzoek is gebaseerd op data van 953 S&P500-CEO's waarbij de narcistische persoonlijkheid van bestuursvoorzitters is gemeten met vijftien observeerbare indicatoren.

De resultaten bevestigen het psychologische perspectief dat narcisme een essentieel onderdeel is voor effectief leiderschap, maar tevens een potentieel gevaar vormt omdat een overdosis narcisme resulteert in destructief gedrag. De meting van narcisme bij bestuursvoorzitters met behulp van vijftien observeerbare indicatoren stelt alle betrokken partijen in staat om de narcistische persoonlijkheid van de bestuursvoorzitter meetbaar en onder controle te houden.

Noten

1. De bestuursvoorzitter wordt in dit artikel als mannelijk aangeduid, maar kan ook vrouwelijk zijn.
2. Het legendarische voorbeeld van een Zonnekoning is koning Lodewijk XIV die regeerde over Frankrijk van 1643 tot aan zijn dood in 1715. Onder zijn regime werden er vele oorlogen gevoerd waardoor Frankrijk een leidende macht binnen Europa werd. Lodewijk XIV liet Frankrijk na zijn dood achter in een deplorabele staat met vele schulden, een onredelijk belastingstelsel en corruptie.
3. Bovengemiddelde scores op de narcistische persoonlijkheidsdimensie worden hoog genoemd.
4. Crossland en Hambrick (2007) definiëren het CEO-effect als *'the proportion of variance in a level outcome variable that is statistically associated with, or can be attributed to, the presence of individual CEO's'*.
5. Hybris kan worden gedefinieerd als overmatig optimisme, arrogantie en trots.

6. ROA staat voor ‘Return On Assets’ en is een financieel kengetal van winstgevendheid. Bij de berekening van ROA wordt de nettowinst gerelateerd aan de waarde van de totale activa.
7. De Tobin’s Q is een kengetal die wordt berekend door de marktwaarde van de totale activa te relateren aan de boekwaarde van de totale activa.

Literatuur

- Aktas, N., E. de Bodt, en R. Roll – Learning, hubris and corporate serial acquisitions. – In: *Journal of Corporate Finance* 15(5), 2009, p. 543-561
- Boeker, W. – Power and managerial dismissal: Scapegoating at the top. – In: *Administrative Science Quarterly* 37(3), 1992
- Buss, D.M., en L.M. Chiodo – Narcissistic acts in everyday life. – In: *Journal of Personality* 59(2), 1991, p. 179-215
- Chatterjee, A., en D.C. Hambrick – It’s all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. – In: *Administrative Science Quarterly* 52(3), 2007, p. 351-386
- Coles, J.L., N.D. Daniel, en L. Naveen – Boards: Does one size fit all. – In: *Journal of Financial Economics* 87(2), 2008, p. 329-356
- Cools, K. – *Controle is goed, vertrouwen nog beter: Over bestuurders en corporate governance*. – Assen : Van Gorcum, 2005
- Kets de Vries, M.F.R., en D. Miller – Narcissism and leadership: An object relations perspective. – In: R.P. Vecchio (ed.). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. – Notre Dame, IN : University of Notre Dame Press, 1997, p. 194-214
- Ellis, H. – Auto-eroticism: A psychological study. – In: *Alienist and Neurologist* 19, 1898, p. 260-299
- Emmons, R.A. – Factor analysis and construct validity of the narcissistic personality inventory. – In: *Journal of Personality Assessment* 48(3), 1984, p. 291-300
- Emmons, R.A. – Narcissism: Theory and measurement. – In: *Journal of Personality and Social Psychology* 52(1), 1987, p. 11-17
- Finkelstein, S., en D.C. Hambrick – *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. – St. Paul, MN : West Publishing Company, 1996
- Firstenberg, P.B., en B.G. Malkiel – The twenty-first century boardroom: Who will be in charge? – *Sloan Management Review* 36, 1994, p. 27-35
- Freud, S. – On narcissism: An introduction. – In: *Standard Edition* 14, 1914, p. 73-102
- Gabarro, J.J. – *The dynamics of taking charge*. – Boston : Harvard Business Press, 1987
- Hambrick, D.C., en G.D.S. Fukutomi – The seasons of a CEO’s tenure. – In: *The Academy of Management Review* 16(4), 1991, p. 719-742
- Hambrick, D.C., en P.A. Mason – Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. – In: *The Academy of Management Review* 9(2), 1984, p. 193-206

- Higgs, M. – The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. – In: *Journal of Change Management* 9(2), 2009, p. 165-178
- Jensen, M.C. – The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. – In: *The Journal of Finance* 48(831), 1993, p. 835-847
- Kets de Vries, M. – *Vicissitudes of leadership. Navigating Change.* – Boston : Harvard Business School Press, 1998, p. 38-69
- Lipton, M., en J.W. Lorsch – A modest proposal for improved corporate governance. – In: *Business Lawyer* 48, 1992, p. 59-77
- Lubit, R. – The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. – In: *Academy of Management Executive* 16(1), 2002, p. 127-138
- Maccoby, M. – Narcissistic leaders. – In: *Contemporary Issues in Leadership*, 2001, p. 281-295
- Maccoby, M. – *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership.* – Portland, OR : Broadway Books, 2003
- Raskin, R., J. Novacek, en R. Hogan – Narcissistic self-esteem management. – In: *Journal of Personality and Social Psychology* 60(6), 1991, p. 911-918
- Raskin, R., en H. Terry – A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. – In: *Journal of Personality and Social Psychology* 54(5), 1988, p. 890-902
- Rosenthal, S.A., en T.L. Pittinsky – Narcissistic leadership. – In: *The Leadership Quarterly* 17(6), 2006, p. 617-633
- Shivdasani, A., en D. Yermack – CEO involvement in the selection of new board members: An empirical analysis. – In: *The Journal of Finance* 54(5), 1999, p. 1829-1853
- Wade, J., C.A. O'Reilly III, en I. Chandratat – Golden parachutes: CEOs and the exercise of social influence. – In: *Administrative Science Quarterly* 35(4), 1990
- Yermack, D. – Higher market valuation of companies with a small board of directors. – In: *Journal of Financial Economics* 40(2), 1996, p. 185-211.

Appendix 1. Criteria voor de Narcistische Persoonlijkheid Stoornis

Onderstaande DSM IV-criteria zijn ontwikkeld door de American Psychiatric Association (APA), zie cluster 301.81 van de Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders page 717.

Het DSM-IV definieert de narcistische persoonlijkheidsstoornis als een aanhoudend patroon van grootsheid (in fantasie of gedrag), behoefte aan bewondering en gebrek aan inlevingsgevoel, meestal beginnend in de vroege volwassenheid en aanwezig in verschillende situaties. De stoornis kan worden gediagnosticeerd als sprake is van vijf of meer van de volgende criteria:

- De persoon heeft gevoelens van grootsheid en eigen belangrijkheid (hij overdrijft bijvoorbeeld zijn prestaties, talent, kennis, contacten en persoonlijke eigenschappen en eist als superieur beschouwd te worden, ook als zijn prestaties hiertoe geen aanleiding geven).
- De persoon is geobsedeerd door fantasieën over succes, roem, (al)macht, genialiteit (de cerebrale narcist), schoonheid of seksuele prestaties (de somatische narcist) of een ideale, blijvende liefde.
- De persoon ziet zichzelf als uniek en meent dat hij alleen begrepen kan worden door even unieke of speciale mensen (of instellingen).
- De persoon heeft enorme behoefte aan bewondering, aandacht en bevestiging of wil gevreesd en berucht zijn.
- De persoon gelooft dat hij meer rechten heeft dan anderen. Hij wil dat anderen zich aanpassen aan zijn ‘onredelijke’ verwachting van een voorkeursbehandeling.
- De persoon is manipulerend en gebruikt anderen om zijn doel te bereiken.
- De persoon heeft een onderontwikkeld inlevingsvermogen. Hij of zij kan of wil geen rekening houden met de behoeften of opvattingen van anderen.
- De persoon is vaak jaloers, wat gepaard kan gaan met woede. Dit leidt tot paranoïde wanen, omdat hij denkt dat anderen jaloers zijn op hem en zich op dezelfde manier gedragen als hij.
- De persoon gedraagt zich arrogant. Hij voelt zich superieur, boven de wet verheven en alom aanwezig. Hij wordt kwaad als hij wordt tegengesproken door mensen die hij als minderwaardig beschouwt.

Appendix 2. Gemiddelde, standaarddeviatie en correlaties van de vijftien narcisme-indicatoren (n = 953)

	Gem.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Publicaties	58	128														
2. Prijzen	0.8	2.2	0.33													
3. Lijnen Who's Who	9.3	5.1	0.27	0.47												
4. Bedrijfsvliegtuig	42573	103223	0.20	0.15	0.16											
5. Cashbeloning (x1000)	1189	964	0.32	0.25	0.27	0.22										
6. Totale beloning (x1000)	3282	3297	0.46	0.30	0.22	0.23	0.60									
7. Ratio cashbeloning	1.66	0.68	-0.05	-0.02	0.00	0.08	0.18	0.11								
8. Ratio totale beloning	2.19	1.32	0.11	0.11	0.02	0.13	0.08	0.34	0.64							
9. Rang compensatie	1.38	0.69	0.24	0.23	0.14	0.01	-0.07	0.15	-0.40	-0.09						
10. Dualiteit	0.78	0.42	-0.02	0.01	0.15	0.05	0.10	0.07	0.04	-0.02	-0.02					
11. Roltitels	2.31	0.62	-0.08	-0.06	-0.05	0.04	-0.03	-0.03	0.13	0.09	-0.04	0.38				
12. Governance-index	9.86	2.51	-0.17	-0.10	-0.04	-0.05	-0.05	-0.14	0.01	-0.03	-0.06	0.11	0.07			
13. Foto	3.0	2.8	0.05	-0.02	0.05	0.08	0.07	0.06	0.05	-0.01	-0.04	0.07	0.10	0.02		
14. Waarde acquisities	0.02	0.05	-0.05	-0.03	-0.05	0.01	-0.04	0.04	0.01	-0.01	0.01	-0.00	-0.04	0.02	0.05	
15. Aantal acquisities	0.40	0.59	0.25	0.11	0.09	0.08	0.17	0.28	-0.03	0.00	0.07	-0.06	-0.08	-0.13	0.08	0.24