

2 De hardnekkige behoefte aan een sterke man: leiderschap na de crisis

Janka Stoker, Joris Lammers, Diederik Stapel en Floor Rink

De financiële crisis heeft onder andere een leiderschaps crisis blootgelegd. Er lijkt in organisaties een sterke noodzaak tot ander leiderschap. Dit leiderschap kenmerkt zich door minder masculiene eigenschappen, zoals risico's nemen, en meer feminiene karakteristieken, zoals interpersoonlijke vaardigheden. Hoewel deze noodzaak theoretisch en empirisch onderbouwd wordt, tonen wij met twee studies in dit hoofdstuk aan dat het stereotype beeld van de ideale leider ten gevolge van een externe crisis alleen maar masculiener wordt, en de waardering voor feminiene kwaliteiten bovendien afneemt. Daarmee houdt de crisis juist in stand, wat de crisis heeft veroorzaakt. Aanbevelingen om deze vicieuze cirkel te doorbreken liggen op het terrein van externe druk, diversiteit en HR-instrumenten.

2.1 Inleiding

'The shocking succession of corporate meltdowns signals a massive leadership failure across the financial landscape', aldus Wharton-hoogleraar Cappelli (Capelli, 2008). Het ineensstorten van grote financiële instellingen heeft de wereld geschokt. Daarbij ligt de oorzaak volgens velen in falend leiderschap. Ook onze eigen minister van Financiën Wouter Bos maande banken lessen te trekken uit de kredietcrisis; tijdens een debat in de Tweede Kamer op 14 oktober 2008 riep hij op tot 'leiderschap in en van de bancaire sector' (Bos, 2008).

De financiële crisis heeft overduidelijk een leiderschaps crisis blootgelegd: er lijkt een sterke behoefte te zijn aan ander leiderschap in organisaties. En daarbij wordt vaak gerefereerd aan een toename van het aantal vrouwen in leidinggevende posities. Neelie Kroes stelde op het World Economic Forum in 2009 de prikkelende vraag: *'Would we have been in this mess if it would have been Lehman Sisters?'* (Kroes, 2009). Een retorische vraag die zij zelf beantwoorde met de stelling dat *'...In general terms, females are a bit less ego-driven and a bit more responsible than men.'* (Kroes, 2009).

Ook Gary Yukl is vrij stellig: de manager van de eenentwintigste eeuw is een vrouw (Yukl, 2002). Vrouwen beschikken volgens hem over een 'feminine advantage': ze zijn beter in interpersoonlijke vaardigheden, en organisaties in het huidige tijdsgewricht vragen juist om dat soort vaardigheden van leidinggevendenden (Yukl, 2002). Daar waar vóór de crisis, vooral in financiële instellingen, vooral de nadruk lag op zogenaamd masculien leiderschap, zoals het nemen van risico's,

en het sterk sturen op resultaten, is er nu kennelijk behoefte aan meer feminiene kwaliteiten, zoals communicatieve vaardigheden, invoelingsvermogen, en het sterk sturen op het algemene belang (zie Powell et al., 2002). En die kenmerken worden vaker bij vrouwen dan bij mannen aangetroffen, aldus Yukl (2002).

Dit lijkt een logische redenering te zijn. Echter, de crisis zou ook wel eens een onthutsend ander effect kunnen hebben op de behoefte aan leiderschap. Uit onderzoek naar effecten van een externe crisis op gedrag en opinies van mensen blijkt namelijk dat mensen juist dan zoeken naar houvast en zekerheid. Zelfs als mensen persoonlijk geen last van de crisis hebben (niet ontslagen worden, geen onzekerheid over de toekomst hebben en wel degelijk uitzicht hebben op loonsverhoging), dan nog leidt het saillant maken van de crisis tot de situatie dat mensen geneigd zijn minder uit te geven en meer te gaan sparen, en daarmee de crisis dus eigenlijk versterken (Yabar, Pieters & Stapel, 2010).

Daar waar de financiële crisis dus enerzijds rationeel tot een aantal inzichten leidt waaruit geconcludeerd kan worden dat ander leiderschap nodig is in organisaties, leidt diezelfde crisis gevoelsmatig bij mensen tot behoeftes aan leiderschap die juist in een behoudende richting bewegen. In dit hoofdstuk onderzoeken we met behulp van twee studies onder managers en medewerkers in Nederland het effect van de financiële crisis op het ideaalbeeld van de leider. We koppelen de eerste studie aan de resultaten van onderzoek dat vijf jaar geleden is uitgevoerd naar ideaal leiderschap, waarover in 2007 ook in het tijdschrift *M&O* is geschreven (Stoker, 2007). De resultaten zullen laten zien dat de theoretische roep om ander, meer feminiene, leiderschap weliswaar begrijpelijk is, maar in de praktijk weerlegd wordt door de feitelijke gevoelens en behoeftes van mensen in organisaties.

2.2 Theoretische achtergrond

Zijn organisaties gebaat bij minder masculien leiderschap na de financiële crisis?

Had Neelie Kroes gelijk met haar constatering, dat we niet in deze ‘rotzooi’ gezeten hadden als de *Investment Bank* Lehman Brothers was opgericht en gerund door de gezusters in plaats van de gebroeders Lehman (Kroes, 2009)? De oorzaak van de financiële crisis zou inderdaad wel eens kunnen liggen in de dominantie van een masculiene leiderschapsstijl, die gekenmerkt wordt door het nemen van risico's en het najagen van kortetermijnsuccessen en resultaten (zie o.a. Bem, 1974, 1975; Powell et al., 2002). Bovendien worden deze eigenschappen, zo blijkt uit onderzoek, in sterkere mate bij mannen dan bij vrouwen aangetroffen: mannen zijn gemiddeld assertiever en nemen meer risico's (Buss, 1999; Mezulis, Abramson, Hyde & Hankin, 2004). Vanuit de evolutionaire theorieën bezien, zijn masculiene strategieën, zoals competitie, agressie, risico's nemen en rivaliteit, goed te begrijpen. Immers, dergelijk gedrag leverde resultaten op; denk aan status, aantrekkelijkheid en kansen op reproductie (Van Vught & Spisak, 2008).

Alhoewel dergelijk gedrag in sommige situaties erg zinvol kan zijn, lijkt het erop dat het in organisaties de afgelopen jaren vooral tot een aantal ongewenste resultaten heeft geleid. Toren hoge targets en ambitieuze prestatie-indicatoren vierden hoogtij. Niet alleen de grote jongens bij de afdeling *Investment banking* konden door het sluiten van grote ‘deals’ aanzienlijke individuele bonussen krijgen, ook voor de gewone medewerker bleek het mogelijk een eigen bonus te krijgen in ruil voor eigen prestaties. De sterke sturing op kortetermijnresultaten leidde tot het najagen van vooral eigen succes en eigen belangen. Vrouwen aan de top van een onderneming zorgen inderdaad voor andere resultaten, aldus Ferrary (2009). Hij deed onderzoek onder veertig beursgenoteerde Franse ondernemingen, en toonde aan dat er een sterke relatie was tussen het percentage vrouwen in het management en de aandelenkoers van het bedrijf. Hij constateert, analoog aan de redenering van Yukl¹, dat feminisering van het management ertoe leidt dat het management minder risico's neemt en zich sterker richt op een langetermijnperspectief (Ferrary, 2009).

Een bevinding die hierop aansluit is het concept van de *glass cliff* (Ryan & Haslam, 2005; Ryan & Haslam, 2007). Ryan en Haslam (2005) constateerden dat vrouwen eerder op leiderschapsposities worden geplaatst die riskant of hachelijk zijn, een zogenaamde glazen afgrond of glazen klip. Als het slecht gaat met een organisatie en er sprake is van een crisissituatie *binnen* die organisatie, dan wordt vaker een vrouw benoemd als leider. De reden hiervoor blijkt overigens niet altijd rooskleurig: vrouwen worden geacht goede ‘people managers’ te zijn, maar ze kunnen hiermee ook de schuld van het falen van de organisatie op zich nemen (Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno, 2010). Ook in Nederland is dit resultaat gevonden: 1700 lezers van het weekblad *Intermediair* kregen een fictieve situatie voorgelegd, waarin het slecht ging met een bepaald bedrijf. Er waren twee geschikte kandidaten – een man en een vrouw – voor de vacante CEO-functie, met een vergelijkbare opleiding en bestuurlijke ervaring. De vraag was: wie kies je als nieuwe CEO? 83% van de ondervraagden koos voor de vrouw, omdat ze van mening waren dat vrouwen beter kunnen luisteren, minder directief zijn, en medewerkers meer mee laten denken over de koers van het bedrijf (zie voor meer informatie over het onderzoek: Van Paassen, 2009).

Dat vrouwen feitelijk anders leidinggeven dan mannen wordt onderbouwd door de uitkomsten van een metastudie (Eagly, Johannesen-Schmidt & Van Engen, 2003). Zij (2003) vonden kleine, maar significante verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevers in feitelijk vertoond leiderschapsgedrag. Vrouwen bleken hoger te scoren op zogenaamd transformationeel leiderschap, dat zich onder andere kenmerkt door inspirerend motiveren en individuele consideratie (Bass, 1985). En ook uit onderzoek in Nederland (zie

1 Bij Yukl lopen daarbij overigens vrouwelijk en feminien als begrippen door elkaar heen (zie ook Stoker, 2007). Feminie eigenschappen corresponderen vooral met kenmerken die aan vrouwen worden toegeschreven, en masculiene kenmerken worden eerder aan mannen toegeschreven. Maar het wil natuurlijk niet zeggen dat er geen mannelijke leidinggevers zijn die feminie kwaliteiten hebben, of andersom.

Stoker, 2007) bleek dat vrouwelijke managers door medewerkers significant hoger scoren dan mannelijke managers op een combinatie van masculiene en feminiene kwaliteiten. Deze combinatie wordt ook wel androgyn genoemd. Uit datzelfde onderzoek blijkt bovendien dat deze androgyne kwaliteiten samenhangen met betere resultaten, een hoger rapportcijfer voor de leider en meer tevredenheid van medewerkers (Stoker, 2007).

De oorzaken van de financiële crisis liggen dus wellicht in doorgeschoten masculien leiderschap. De mogelijke oplossing voor organisaties ligt daarmee voor de hand: er is ander leiderschap nodig, dat zich kenmerkt door meer feminiene kwaliteiten, of in elk geval door een balans tussen masculien en feminiene leiderschap – androgyn leiderschap dus. Dat leek in Nederland ook de communis opinio onder topbestuurders, net na het hoogtepunt van de financiële crisis (het nationaliseren van ABN AMRO). Want 74 topmensen deden in *Het Financieele Dagblad* van 11 november 2008 een stevige oproep aan minister Bos van Financiën, met als kop: ‘Topvrouwen – we hebben ze nú nodig’. Vrouwen hebben volgens deze topbestuurders een positieve invloed op de cultuur en werkwijze van een ondernemingsleiding. Volgens hen zijn vrouwen nú nodig, om bij te kunnen dragen aan beter bestuur, beter toezicht en aan het herstel van vertrouwen.

Samenvattend betekent het bovenstaande dat masculien leiderschap mede oorzaak is geweest van de financiële crisis. Bovendien pleiten theoretische en empirische argumenten voor feminiene, of in elk geval meer androgyn leiderschap in organisaties, als reactie op die crisis. Maar wat doet een externe crisis eigenlijk met het stereotype beeld van de ideale leider?

Wat doet de crisis met de behoefte aan leiderschap bij individuen?

Al enkele decennia wordt onderzoek gedaan naar het stereotype beeld van de ideale leider. Uit dat onderzoek (Powell et al., 2002, 1989, 1979) blijkt keer op keer dat de ideale leider vooral masculiene eigenschappen heeft. In 2005 zijn ook Nederlandse managers en medewerkers gevraagd naar hun ideale leider. Toen bleek dat, net als in de Amerikaanse context, ook in Nederland het stereotype beeld van de ideale leider nog steeds bestaat: de meeste respondenten beschreven hun ideale manager als masculien (zie Stoker, 2007).

Verandert dat stereotype beeld door de financiële crisis? Er zijn inmiddels – zo bleek hierboven – nogal wat aanwijzingen dat dit masculiene leiderschap een bijdrage heeft geleverd aan de crisis. Leiden dit soort inzichten en ervaringen bij mensen tot een andere ideale leider? Alhoewel het een volstrekt logische uitkomst zou kunnen zijn, blijkt het eveneens denkbaar dat het bestaande stereotype van de ideale leider door een externe crisis juist versterkt wordt. Want crises kennen een eigen logica. Staw, Sandelands en Dutton introduceerden in dit verband het begrip ‘threat-rigidity’ effect (1981): dat is de tendens van mensen om zich in bedreigende situaties juist heel rigide te gedragen. Er vindt restrictie plaats in het verwerken van informatie, en mensen gaan vooral teruggrijpen op

interne hypothesen en eerdere ervaringen (Staw et al., 1981). Dit heeft als consequentie dat mensen zich in situaties waarin misschien alternatieve oplossingen noodzakelijk zijn, juist wenden tot het oude en vertrouwde.

Anderen (Elshout, Van Wolveren & Stapel, 2010) benadrukken de conservatieve werking die uitgaat van een externe crisis. Als je mensen herinnert aan de crisis, blijken ze meer waarde te gaan hechten aan zaken die conservatieve, nostalgische waarden vertegenwoordigen. Zo vinden zij bijvoorbeeld seks voor het huwelijk eerder slecht, en vinden ze vreemdgaan onacceptabel (Elshout, Van Wolveren & Stapel, 2010). Een crisis maakt mensen bang en onzeker, en daardoor worden ze conservatiever. Dat blijkt zelfs wanneer je mensen keuzes aanbiedt tussen oude en nieuwe versies van producten. In de crisisconditie kozen mensen voortdurend de nostalgische versie van het product: liever een poster van Mary Poppins dan die van High School Musical. En zelfs als dat nostalgische product een aantal euro's duurder is dan het moderne vergelijkbare product, kiest men in de crisisconditie nog steeds voor het nostalgische product, waaruit blijkt dat het dus bij uitstek een irrationele keuze is (Elshout et al., 2010). De relatie tussen de crisis en de uitkomsten wordt gemedieerd via de behoefte aan structuur, aan voorspelbaarheid en de behoefte aan het oplossen van onzekerheid. De crisis versterkt dus deze behoeftes, en vervolgens leiden die behoeftes tot bepaalde keuzes en gedragingen om zaken bij het oude te laten.

Vergelijkbaar gedrag zien we ook bij topmanagementteams. Er is wellicht geen urgenter moment voor verandering dan in tijden van crisis. Immers, druk van economische omstandigheden en druk van concurrenten leiden ertoe dat een organisatie bewust moet gaan kijken naar oplossingen en veranderingen. Daarbij zou de samenstelling van het topmanagementteam aan de orde kunnen komen: wellicht kenmerkt de top zich door een sterke homogeniteit, en is er behoefte aan meer heterogeniteit in het team, aangezien heterogene teams worden geassocieerd met meer creativiteit, betere vaardigheden om problemen op te lossen, en een open houding ten aanzien van verandering (Finkelstein & Hambrick, 1996). Echter, onderzoek laat zien dat, juist als de complexiteit in de buitenwereld en de druk van buiten toenemen, teams nieuwe leden selecteren die op hen lijken. Bovendien worden de meest 'ongelijke' managers het eerst uit het team gezet (Boone, Van Olffen, Van Witteloostuijn & De Brabander, 2004).

De vertaling van deze inzichten naar de behoefte aan leiderschap na een externe crisis laat zich raden. De financiële crisis zal juist de behoefte aan masculien en sterk leiderschap versterken. De bevindingen van Van Vugt en Spisak (2008) ondersteunen deze veronderstelling. Zij (2008) toonden aan dat de *aard* van de crisis maakt of er een voorkeur voor masculien of feminien, oftewel mannelijk of vrouwelijk leiderschap ontstaat. Wanneer er competitie is *binnen* de groep, ontstaat een voorkeur voor een vrouwelijke leider. Maar bij competitie *tussen* groepen hebben juist mannelijke leiders de voorkeur. Van Vugt en Spisak (2008) verklaren dit vanuit menselijke evolutionaire geschiedenis: bij strijd, gevechten en oorlogen

zijn altijd voornamelijk mannen betrokken geweest. Bovendien nemen mannen, vergeleken met vrouwen, een meer hiërarchische leiderschapsstijl aan, en dat past wellicht beter in een situatie van intergroepscompetitie.

Bij competitie binnen de groep gaat het vooral om oplossingen die gebaat zijn bij een vrouwelijke stijl. Er moeten verbeterde onderlinge verhoudingen ontstaan, en historisch gezien past dit ook beter bij de rol die vrouwen op zich nemen: de vrede bewaren en zorgen voor harmonie binnen de groep. Dit verklaart wellicht ook waarom in het onderzoek naar de glass cliff (Ryan & Haslam, 2005; Ryan & Haslam, 2007) – waarbij telkens sprake is van slechte resultaten en een crisis *binnen* de organisatie – de voorkeur naar een vrouw uitgaat.

Op basis van het voorgaande veronderstellen wij dat de financiële crisis een sterk effect zal hebben op het beeld van de ideale leider. Alle rationele, theoretische en empirische argumenten ten spijt, zal de crisis juist het stereotype beeld van de masculiene, sterke leider verstevigen, en zal er minder waardering zijn voor feminiene eigenschappen. Om dat te onderzoeken deden we twee studies onder managers en medewerkers uit het veld. In studie 1 repliceerden we het onderzoek naar de ideale leider uit 2005 (Stoker, 2007), waarbij bij een deel van de respondenten de nadruk gelegd werd op de crisis. In deze studie vergelijken we dus het beeld van de ideale leider uit 2005 zoals beschreven in *M&O* (Stoker, 2007; zie ook Stoker & De Vos, 2005) met dat uit 2010, waarbij we bij de helft van de respondenten in 2010 de crisis saillant hebben gemaakt.

In studie 2 gingen we een stap verder, door onderscheid te maken tussen drie scenario's. In scenario 1, de controlegroep, werd net als in studie 1 uitsluitend de crisis saillant gemaakt. Bij scenario 2 en 3 gaven we twee tegenovergestelde toelichtingen op deze crisis. In scenario 2 werd aangegeven dat de crisis noopte tot harde maatregelen, waarbij we verwachtten dat in dit scenario de voorkeur voor masculiene kwaliteiten nog meer zal toenemen. In scenario 3 deden we het omgekeerde. In dat scenario werd expliciet beschreven dat de oorzaak van de crisis lag in falend leiderschap, dat zich kenmerkte door masculiene eigenschappen zoals risico's nemen en agressiviteit.

We verwachtten dat respondenten in scenario 3 een minder sterke voorkeur voor masculiene leiderschapskwaliteiten zullen aangeven, en een sterkere voorkeur voor feminiene eigenschappen. Hieronder beschrijven we de methode en resultaten van beide studies.

2.3 Methode en resultaten

Studie 1: de ideale leider in tijden van crisis

Respondenten

Deelnemers waren 1565 abonnees op het tijdschrift *Intermediair*, het weekblad voor hoger opgeleide professionals (zie ook Van Paassen, 2010). Deelname was vrijwillig en anoniem: deelnemers kregen in het voorjaar van 2010 een elektronische

vragenlijst toegestuurd. In de steekproef was 52% van de respondenten man. De gemiddelde leeftijd was 38,5 (SD = 8,3). Gezien de achtergrond van de doelgroep van *Intermediair* was het gemiddelde opleidingsniveau hoog: 43% had een hbo-opleiding, 43% had een wo-opleiding, en 10% had een postdoctorale opleiding genoten (de overige 4% van de respondenten had een andere opleiding). Van de respondenten was 66,5% werkzaam in de profitsector (zoals banken, dienstverlening) en 33,5% in de non-profitsector (bijvoorbeeld Rijksoverheid en zorg). 4% van de respondenten beschrijft zichzelf als starter, 13% als junior, 35% als medior, 39% als senior, en 9% als zware senior. Van de respondenten was 39% leidinggevende: 21% lager management (teamleider, afdelingshoofd), 13% middenmanagement (districtsmanager, locatiemanager), en 5% hoger management (Raad van Bestuur, directie).

De volgende biografische variabelen zijn meegenomen in de vragenlijst: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, branche en functie. Aan deelnemers is gevraagd om hun ideale leider te beschrijven. Daarbij kreeg de helft van de respondenten eerst een viertal vragen over de financiële crisis voorgelegd, om daarmee de crisis saillant te maken. Een voorbeelditem is: 'In welke mate heeft slecht management een rol gespeeld bij de internationale kredietcrisis?' De andere helft van de respondenten kreeg deze vragen aan het eind van de vragenlijst te beantwoorden.

Masculien en feminien leiderschap

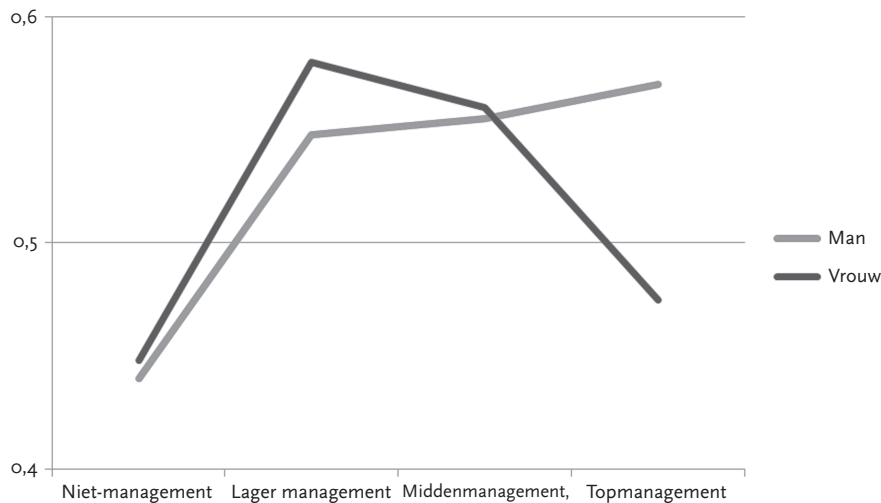
Masculien en feminien leiderschap (zie Bem, 1974, 1975) zijn – net als in 2005 (Stoker, 2007) – gemeten met behulp van de verkorte Bem Sex Role Inventory vragenlijst (BSRI) (zie Powell et al., 2002). Deze schaal meet masculiniteit en femininiteit met elk tien items. Aan respondenten is gevraagd in welke mate een ideale leidinggevende over deze kenmerken beschikt. De antwoordcategorieën varieerden van '1 = in het geheel niet' tot '5 = in zeer sterke mate'. De alpha coëfficiënt voor de tien masculiene items ('Kan goed zijn/haar mening verdedigen', 'Is krachtig', 'Beschikt over leiderschapskwaliteiten', 'Is bereid om risico's te nemen', 'Is dominant', 'Is bereid om stelling te nemen', 'Is agressief', 'Heeft een sterke persoonlijkheid', 'Is assertief', 'Is onafhankelijk') was .71. Nadat we de variabele 'agressief' hadden verwijderd, werd de alpha verhoogd tot .76. De uiteindelijke schaal voor masculien leiderschap bestond dus uit negen items. De alpha voor de tien feminiene leiderschapskenmerken ('Is hartelijk', 'Is sympathiek', 'Hecht veel belang aan familie', 'Kan goed ongenoegens sussen', 'Is meevoelend', 'Is begripvol', 'Is warm', 'Is sensitief voor de gevoelens van anderen', 'Is zacht', 'Is vriendelijk') was .81.

Resultaten

De respondenten in 2010 verschillen weinig van de respondenten in 2005 (Stoker, 2007), waar dit het belang van masculiene kenmerken betreft. Maar er is wel een groot verschil met betrekking tot de waardering van feminiene kwaliteiten. Het saillant maken van de crisis zorgt er namelijk voor dat de ideale leider juist minder vrouwelijke kenmerken heeft. Deze conditie ('crisis saillant')

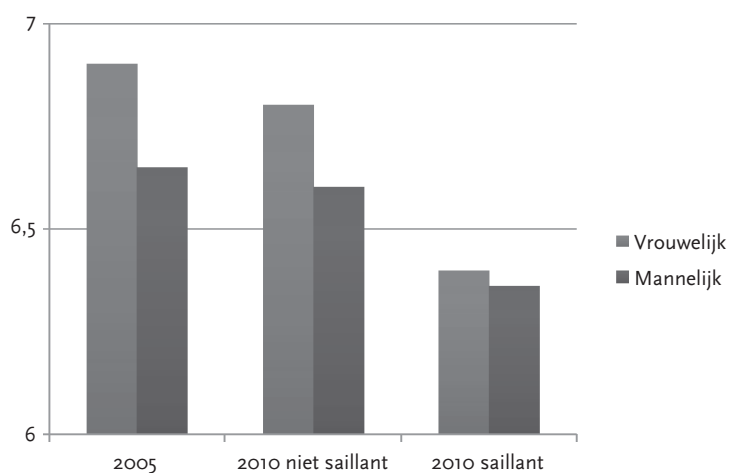
verschilt zowel significant van de conditie in 2010 waarin de crisis niet saillant is ($p = .02$), als van de respondenten uit 2005 ($p < .001$).

Opvallend is dat vooral de managers een sterke voorkeur voor masculiene kwaliteiten hebben: er is een significant verschil in oordeel met de niet-managers ($p < .001$). Er is daarbij geen verschil in oordeel tussen lager, midden- en hoger management. Wanneer we de groep managers opsplitsen in mannen en vrouwen, zien we ook een interessant effect optreden. Voor mannen geldt: hoe hoger in de hiërarchie, hoe masculiener hun ideaalbeeld. Bij vrouwelijke managers zien we echter een omgekeerd U-effect. Eerst vinden ze dat de ideale leider niet zo masculien is, bij stijging in de hiërarchie krijgen zij een steeds masculiener beeld, maar dat draait weer om als vrouwen echt machtig zijn (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1 Voorkeur voor mannelijk leiderschap voor mannelijke en vrouwelijke respondenten, werkzaam in een niet-management positie, lager management, middenmanagement en topmanagement

Bovendien lijken respondenten leiders in tijden van crisis hard te beoordelen, en dat heeft vooral voor vrouwen effect. In 2005 was er nog een groot verschil in gemiddeld rapportcijfer dat vrouwelijke leidinggevendenden kregen in vergelijking met hun mannelijke collega's. In algemene zin daalt het rapportcijfer dat respondenten hun eigen leidinggevende geven van 2005 naar 2010. Dat komt door de crisis, want we zien een zwak effect tussen 2005 en 2010, dat veel sterker is als respondenten aan de crisis herinnerd worden. Bij de vrouwelijke leiders lijkt het effect nog wat sterker, maar omdat we het verschil ook bij mannen zien, is het verschil in achteruitgang tussen mannen en vrouwen niet significant (zie figuur 2.2).



Figuur 2.2 Rapportcijfers voor mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden in 2005 en 2010 (met in 2010 twee groepen respondenten: crisis niet saillant en wel saillant gemaakt)

De resultaten laten zien dat het denken aan de crisis leidt tot een aantal opmerkelijke consequenties. Mensen worden duidelijk minder tevreden met hun eigen leidinggevende. Als respondenten aan de crisis denken, dan willen zij in sterkere mate een ideale masculiene leider, en vinden zij vooral de feminiene kenmerken van een leidinggevende onaantrekkelijker worden. Dit lijkt ook z'n weerklank te vinden in de rapportcijfers die vrouwelijke leidinggevendenden krijgen. Geen 'feminine advantage' van Yukl (2002) dus, eerder het omgekeerde. Opmerkelijk daarbij is overigens dat mensen in hun eigen dagelijks werk niet echt gelukkiger worden van masculiene leiders. Integendeel, we vinden in 2010 een sterke negatieve correlatie tussen rapportcijfer en een masculiene leider.

Studie 2: expliciet verwijzen naar de oorzaak van de crisis

Respondenten

Aan 101 deelnemers van een leergang verandermanagement is in januari 2011 een vragenlijst voorgelegd, waarin respondenten gevraagd werd hun ideale leider te schetsen. Deelname was vrijwillig en anoniem. 62% van de respondenten was man. De gemiddelde leeftijd was 44,5 jaar ($SD = 7,4$), en 75% van de respondenten gaf zelf leiding.

Alle respondenten kregen, voorafgaand aan de vragen over ideale leiderschapskenmerken, een van de volgende drie scenario's voorgelegd. Scenario 1 ($N = 33$) was de controle-conditie, en introduceerde de vraag naar ideaal leiderschap uitsluitend met de volgende zin, waarmee de crisis saillant werd gemaakt:

‘Met deze vragenlijst doen wij onderzoek naar het effect van de huidige financiële en economische crisis. Zoals u weet worden we op dit moment met een zeer ernstige crisis geconfronteerd. Wij zijn geïnteresseerd in uw idee van het soort leiderschap dat nu nodig is.’

In conditie 2 (N = 33) werd de oplossing van de crisis vooral gekoppeld aan conventionele, economische maatregelen en daarmee aan traditioneel leiderschap. Deze conditie zou beschreven kunnen worden als ‘conventioneel’. Het scenario in deze conditie 2 luidde als volgt: ‘Met deze vragenlijst doen wij onderzoek naar het effect van de huidige financiële en economische crisis. Zoals u weet worden we op dit moment met een zeer ernstige crisis geconfronteerd. Experts zijn het erover eens dat deze crisis allereerst is veroorzaakt doordat op de *Amerikaanse huizenmarkt* veel te makkelijk hypotheeklen werden verstrekt aan onvermogen mensen. Ook inflatie en de krapte op de internationale geld- en grondstoffenmarkt speelden een rol. Door de ontstane *mondiale recessie* moet de Nederlandse economie harde maatregelen nemen. Bedrijfsonderdelen moeten *gesaneerd of afgestoten* worden. Wij zijn geïnteresseerd in uw idee van het soort leiderschap dat nu nodig is.’

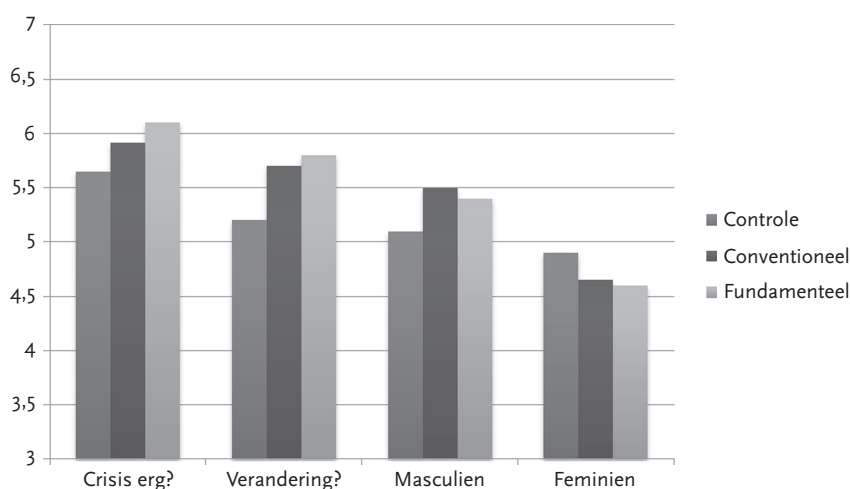
In de derde conditie werd aan respondenten (N = 34) een scenario voorgelegd, waarin vooral werd benadrukt dat de financiële crisis uitsluitend is op te lossen door een fundamentele verandering in leiderschapsstijl. Bovendien werden de masculiene kenmerken benadrukt als veroorzaker van de crisis. Het scenario luidde als volgt: ‘Met deze vragenlijst doen wij onderzoek naar het effect van de huidige financiële en economische crisis. Zoals u weet worden we op dit moment met een zeer ernstige crisis geconfronteerd. Experts zijn het er steeds meer over eens dat deze crisis vooral is veroorzaakt door een *verkeerd soort leiderschap*. Te veel is de laatste jaren de nadruk gelegd op het behalen van kortetermijntargets, waarbij werknemers vooral gestimuleerd werden met financiële bonussen. Dat heeft ertoe geleid dat er *veel te agressief* werd gehandeld en *veel te grote risico's* genomen werden. De crisis kan uiteindelijk enkel opgelost worden als een *nieuw soort leiderschap* wordt gevonden. Wij zijn geïnteresseerd in uw idee van het soort leiderschap dat nu nodig is.’

In het onderzoek is gekeken naar drie effecten. Allereerst zijn de kenmerken van de ideale leider gemeten. Daarbij is hetzelfde instrument gebruikt als in studie 1, namelijk de verkorte Bem Sex Role Inventory vragenlijst (BSRI) (Bem, 1981, zie ook Powell et al., 2002), met daarin tien beschrijvingen van masculien en tien beschrijvingen van feminien leiderschap. De betrouwbaarheid van de twee schalen voor masculien en feminien leiderschap was opnieuw hoog genoeg, respectievelijk met een alpha van .65 voor masculien leiderschap, en een alpha van .77 voor feminien leiderschap. Daarnaast is dezelfde schaal gebruikt als in studie 1, om de ernst van de crisis te meten. Deze schaal bestond uit vier items (voorbeelditem: ‘In welke mate heeft slecht management een rol gespeeld bij de internationale kredietcrisis?’), en had een alpha van .57. Ten slotte is ook een schaal opgesteld om te meten of respondenten openstaan voor verandering. Deze schaal omvatte ook drie items (voorbeelditem: Staat u open voor nieuwe manieren van leidinggeven?), met een alpha van .75.

Resultaten

De respondenten in de drie verschillende condities verschillen significant van elkaar. Maar dat verschil is niet zoals verwacht: we vinden géén verschillen tussen respondenten in conditie 2 (traditioneel) en conditie 3 (fundamenteel) ten aanzien van de ideale leider. Uit de analyses blijkt wél dat de controlegroep telkens significant verschilt van de twee experimentele condities. In beide experimentele condities, dus ook de situatie waarin we in scenario 3 expliciet hebben gemaakt dat masculiene kenmerken de oorzaak zijn geweest van de crisis, vinden we een significant verschil met betrekking tot de ernst van de crisis ($p = .02$), het openstaan voor verandering ($p < .01$) en de voorkeur voor een masculiene en geen feminiene leider ($p < .01$).

Dus juist ook bij de groep respondenten in scenario 3, waarin expliciet stond dat a) de crisis was ontstaan door een verkeerd soort leiderschap met masculiene kenmerken, en b) de crisis enkel op te lossen was door een fundamentele verandering in leiderschapstijl, werd de ideale leider meer masculien en minder feminiën. Er trad precies hetzelfde effect op als bij de experimentele groep 2, waar in het scenario het nemen van harde maatregelen werd benadrukt als mogelijke oplossing uit de crisis (zie figuur 2.3).



Figuur 2.3 De mate waarin de respondenten de crisis erg vonden, de mate waarin ze verandering wilden, en het ideale leiderschapstype (masculiene en feminiene trekken), voor proefpersonen in de controlconditie, in de conditie waar men te horen kreeg dat de crisis een conventionele oplossing behoeft, en in de conditie waar men te horen kreeg dat de crisis een meer fundamentele oplossing behoeft

2.4 Conclusie en discussie

De twee studies onder managers en medewerkers in Nederlandse organisaties leveren een eenduidig beeld op. De financiële crisis versterkt de behoefte aan masculien leiderschap, en vermindert de waardering voor feminiene eigenschappen in een leider. Het stereotype beeld van de ideale leider als krachtige man was wellicht nog nooit zo sterk als nu. Zelfs wanneer aan mensen uitdrukkelijk en openlijk wordt voorgelegd dat de crisis veroorzaakt is door masculiene eigenschappen (door de termen risiconemend en agressief gedrag expliciet te noemen), wordt de ideale leider gezien als een masculiene persoon met weinig feminiene kenmerken. Kennelijk moet de crisis, die mede veroorzaakt is door masculien gedrag, ook worden opgelost door datzelfde of misschien wel meer van dat masculiene leiderschap.

Het bovenstaande schetst een nogal somber beeld. Er is enerzijds echt noodzaak tot ander leiderschap in organisaties. Maar juist tijden van crisis lijken bij uitstek niet het moment om een aantal fundamentele veranderingen door te voeren. De crisis houdt in stand wat de crisis heeft veroorzaakt. Ze drukt avontuurlijke, progressieve ideeën die nodig zijn voor vernieuwing, verandering en groei de kop in. Deze uitkomst is een bevestiging dat een crisis vraagt om een fundamentele herbezinning, maar we zijn geneigd om bij die crisis juist terug te grijpen op het oude vertrouwde, dat ons juist in de crisis bracht (Staw, 1981).

Henriette Harman, Leader of the House of Commons van het Verenigd Koninkrijk, herkent deze vicieuze cirkel in de top van organisaties. Zij constateert dat er juist nu weer meer homogene Raden van Bestuur ontstaan, waarbij als argument wordt aangevoerd: ‘nu het crisis is, moeten we diversiteit in het bestuur maar even op een laag pitje zetten, want dat is een luxe die we ons nu niet kunnen permitteren’ (Sealy, Vinnicombe & Doldor, 2009).

Hoe kunnen organisaties deze paradox doorbreken? Als er daadwerkelijk veranderingen in het leiderschap van organisaties nodig zijn, moet er allereerst een echt gevoelde noodzaak tot veranderen aanwezig zijn (zie o.a. Kotter, 1996). Het ondertekenen van de eerdergenoemde oproep op de voorpagina van *Het Financieele Dagblad* om meer vrouwen te benoemen lijkt daarop te wijzen, maar dat soort publieke uitingen kan ook makkelijk een act voor de bühne zijn. Er zal vooral bij het topmanagement beweging moeten komen. Maar zagen we niet in de resultaten van studie 1 dat juist onder managers de ideale leider masculien is? Alhoewel er bereidheid lijkt te zijn binnen organisaties om iets te doen aan de ontstane situatie – denk bijvoorbeeld aan de sector van de financiële instellingen zelf die de Code Banken heeft ingesteld – is enig gezond wantrouwen op zijn plaats. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van Jordan, Mullen en Murnighan (2010) dat mensen vaak handelen als ‘moral compensators’: wanneer zij zelf menen dat ze handelen met uitermate veel moraal, dan compenseren ze dat vervolgens door zich immoreel te gedragen. Hun experimentele studie (Jordan et al., 2010) toonde aan dat mensen die eerst gevraagd worden om een situatie te

beschrijven waarin ze iets deden om een ander te helpen, in een taak die daarop volgt vervolgens eerder frauderen dan anderen. Voor echte gedragsverandering is dus meer nodig dan een ‘politiek correcte’ Code Banken.

Daarom lijkt druk van buiten echt noodzakelijk. Het bovenstaande schetst een beeld waarin de financiële crisis leidt tot rigiditeit, angst en conservatisme in organisaties. De behoefte aan masculien leiderschap is sterker dan ooit, terwijl we inmiddels ook weten dat dit leiderschap de oplossing niet gaat brengen. Om hier toch beweging in te krijgen, hebben organisaties en managers dus hulp nodig van buiten. Die hulp oftewel druk kan komen van de overheid, van de aandeelhouder, van personeel of van klanten. We zoomen daarbij in op verandering van leiderschap en cultuur in organisaties, en laten mogelijke systeemwijzigingen (denk aan een splitsing van banken in nuts- en zakenbanken) buiten beschouwing.

‘Ander’ leiderschap in organisaties kan om te beginnen worden bevorderd door meer diversiteit. Maar diversiteit werkt pas als er ook echt substantiële aantallen ‘anderen’ in de organisatie en aan de top werken. De daarom meest voor de hand liggende ingreep van buitenaf betreft het wettelijk invoeren van quota voor besturen van organisaties, zoals in Noorwegen inmiddels is gebeurd. Hiermee kunnen veranderingen in de samenstelling van het management op korte termijn gerealiseerd worden. Onderzoek wijst overigens uit dat deze wet een positief effect heeft op de prestatie van bedrijven: de (verplichte) bestuurswijziging heeft namelijk een significant positief effect op het rendement op het totaal vermogen (ROA) en de winst per aandeel (EPS) (Sent, 2010).

In Nederland heeft de Tweede Kamer in december 2009 ingestemd met een amendement dat Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen van grote vennootschappen moeten streven naar een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen. Minimaal 30% van de bestuurders en commissarissen moet vrouw zijn, en als een organisatie hier niet aan voldoet, moet zij dat in haar jaarverslag uitleggen. Ook de EU overweegt stappen te ondernemen, want EU-commissaris Reding stelt in een interview met *Die Welt* in september 2010: ‘*Wenn bis Ende 2011 nichts geschieht, müssen wir über gesetzliche Quoten nachdenken. Als Zielgröße habe ich dabei einen Frauen-Anteil von 30 Prozent in Aufsichtsräten im Auge, der bis 2015 erreicht und bis 2020 auf 40 Prozent erhöht werden soll*’ (Schiltz, 2010).

Een wettelijk quota kan eerst en vooral als een uiterst masculien instrument worden beschouwd. En dat is misschien juist wel wat nodig is om de paradoxale situatie – de crisis versterkt de behoefte aan datgene wat de crisis heeft veroorzaakt – te doorbreken: quota als daadkrachtige actie weerspiegelt de voorkeur voor masculiene eigenschappen.

Naast externe druk kunnen organisaties natuurlijk ook ervoor kiezen om zelf een actieve bijdrage te leveren aan het realiseren van veranderingen, door bijvoorbeeld de inzet van allerlei HR-instrumenten. Daarbij kan gedacht worden aan het selecteren en benoemen van vrouwen op (hoge) managementposities

(Eagly & Carli, 2003). Er zijn inmiddels ook voorbeelden van organisaties die daarbij vrijwillig voor quota kiezen: Deutsche Telekom heeft in maart 2010 een quotasysteem ingevoerd om ervoor te zorgen dat – in 2015 – 30% van alle hoger en middenmanagementposities wordt ingenomen door vrouwen (BBC News, 2010). In Nederland zien we dit nog niet veelvuldig voorkomen, maar hebben wel veel organisaties het Charter ‘Talent naar de Top’ ondertekend (zie www.talentnaardetop.nl). Dit Charter is gericht op alle werkgevers (beurs- en niet-beursgenoteerde ondernemingen), instellingen en overheidsorganisaties in Nederland, en beoogt een hogere toestroom, doorstroom en behoud van vooral vrouwelijk talent in topfuncties. Door als organisatie het Charter te tekenen, committeren organisaties zich aan het hanteren van duidelijke doelstellingen met betrekking tot diversiteitsbeleid, en de bereidheid te rapporteren over de behaalde resultaten. Inmiddels (eind april 2011) hebben 171 organisaties het Charter ondertekend.

Organisaties kunnen daarnaast aandacht besteden aan het ontwikkelen van ander leiderschapsgedrag, ook bij ‘huidige’ leidinggevenden. En misschien ligt, vooral in financiële instellingen, het eerste aangrijpingspunt voor het verkrijgen van ander leiderschap juist wel in het derde HR-instrument: beloningsbeleid. Door ander gedrag te belonen kan dit gedrag ook daadwerkelijk verankerd raken in de cultuur, en in de normen en waarden van de organisatie (zie ook Stoker & Smeets, 2009). Een mooi voorbeeld in dit verband is Shell, want Shell heeft onder druk van de aandeelhouders (!) in februari 2010 het beloningsbeleid aangepast. Dat beleid wordt nu afgestemd op het halen van langetermijndoelen en op duurzaamheid (*NRC Handelsblad*, 16 februari 2010). Opnieuw blijkt powerplay dus te werken. Het doorbreken van de vicieuze cirkel lijkt, hoe paradoxaal ook, vooral kans van slagen te hebben door masculiene instrumenten in te zetten.

Literatuur

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- BBC News, (2010). *Deutsche Telekom sets gender quotas*. 15 maart 2010, <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8568066.stm>.
- Bem, S.L. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol. 42, p. 155-162.
- Bem, S.L. (1975). Sex role adaptability: One consequence of psychological androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 31, p. 634-643.
- Boone, C., Olfen, W. van, Witteloostuijn, A. van & Brabander, B. de (2004). The genesis of top management team diversity: selective turnover among top management teams in Dutch newspaper publishing, 1970-94. *Academy of Management Journal*, 47, p. 633-656.

- Bos, W. (2008). <http://www.depers.nl/economie/253220/Bos-roept-banken-op-tot-leiderschap.html>.
- Buss, D.M. (1999). *Evolutionary psychology*. Londen: Allyn & Bacon.
- Capelli, P. (2008). *Eyes on the Wrong Prize: Leadership Lapses That Fueled Wall Street's Fall*. <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1582&language=english&specialId=97>.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, vol. 14, p. 807-834.
- Eagly, A.H., Johannesen-Schmidt, M.C. & Engen, M.L. van (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, vol. 129, p. 569-591.
- Elshout, M., Wolveren, J. van & Stapel, D.A. (2010). *Consumer behavior in times of crisis*. Manuscript under review. Tilburg University.
- Ferrary, M. (2009). http://www.ft.com/cms/s/40bb00ac-06cb-11de-ab0f-000077b07658,dwp_uuid=1c573392.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis: West.
- Jordan, J., Mullen, E. & Murnighan, J.K. (2010). On the pendulum of moral action: The effects of own and others' past moral actions on future moral behavior. Second round of invited resubmission at *Personality and Social Psychology Bulletin*.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kroes, N. (2009). <http://dealbook.blogs.nytimes.com/2009/01/31/talking-banks-and-sex/>.
- Kroes, N. & Mees, H. (2006). Meer vrouwen aan de top – desnoods verplicht. *NRC Handelsblad*, 17 oktober.
- Lammers, J., Galinsky, A.D., Gordijn, E.H. & Otten, S. (2008). Illegitimacy Moderates the Effects of Power on Approach. *Psychological Science*, 19, p. 557-563.
- Lammers, J., Stoker, J. & Stapel, D.A. (2009). Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies. *Psychological Science*, 20, p. 1543-1549.
- Mezulis, A.H., Abramson, L.Y., Hyde, J.S. & Hankin, B.L. (2004). Is there a universal positivity bias in attributions? A meta-analytical review of individual, developmental, and cultural differences in the self-serving attributional bias. *Psychological Bulletin*, 130, p. 711-747.
- NRC Handelsblad, 16 februari 2010. Shell past onder druk beloningsbeleid aan. http://www.nrc.nl/economie/article2484440.ece/Shell_past_onder_druk_beloningsbeleid_aan.
- Paassen, D. van (2009). <http://www.intermediair.nl/artikel/diversiteit/92404/vrouwelijke-leiders-geliefd-tijdens-recessies.html>.
- Paassen, D. van (2010). <http://www.intermediair.nl/artikel/leidinggeven-in-de-praktijk/199848/intermediair-onderzoek-de-ideale-baas-is-een-macho.html>.

- Powell, G.N. & Butterfield, D.A. (1979). The 'good' manager: Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal*, 22, p. 395-403.
- Powell, G.N. & Butterfield, D.A. (1989). The 'good' manager: Did androgyny fare better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 14, p. 216-233.
- Powell, G.N., Butterfield, D.A. & Parent, J.D. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: have the times changed? *Journal of Management*, 28, p. 177-193.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, p. 81-90.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2007). The glass cliff: exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions. *Academy of Management Review*, 32, p. 549-572.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D. & Bongiorno, R. (2010). Think Crisis–Think Female: The Glass Cliff and Contextual Variation in the Think Manager–Think Male Stereotype. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication, doi: 10.1037/a0022133.
- Schiltz, C.B. (2010). EU-Kommissarin droht Firmen mit Frauenquote. *Die Welt*, 17 september 2010. http://www.welt.de/channels-extern/ipad/titelseite_ipad/article9692225/EU-Kommissarin-droht-Firmen-mit-Frauenquote.html.
- Sealy, R., Vinnicombe, S. & Doldor, E. (2009). *Female FTSE Index and report 2009*. Cranfield University: Bedford, England.
- Sent, E.M. (2010). Bedrijf bloeit op onder vrouw. *De Volkskrant*, 17 september 2010, p. 21.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E. & Dutton, J.E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 501-524.
- Stoker, J.I. (2005). *Leiderschap verandert*. Assen: Van Gorcum.
- Stoker, J.I. (2007). Sekse en leiderschap: over het feminiene voordeel en het masculiene vooroordeel. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 1, p. 5-17.
- Stoker, J. en Vos, E. de (2005), 'Intermediairs grote leiderschapsonderzoek'. *Intermediair*, jrg. 40, p. 14-17.
- Stoker, J.I. & Smeets, M. (2009). Het is tijd voor een bank met ander leiderschap. *Bank- en Effectenbedrijf, Januari/Februari*, p. 48-51.
- Vugt, M. van & Spisak, B.R. (2008). Sex differences in the emergence of leadership during competition within and between groups. *Psychological Science*, 19, p. 854-858.
- Yabar, J., Pieters, F.M.G. & Stapel, D.A. (2010). *When the dust settles: Financial decision making during the recent economic crisis*. Manuscript under review, Tilburg University.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5e editie). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

3 De Zonnekoning; meting en impact

Antoinette Rijsenbilt¹, Angélien Kemna en Harry Commandeur

Dit hoofdstuk 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 verstrekkende 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.

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de invloed van de narcistische persoonlijkheidsdimensie van bestuursvoorzitters² 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’³ is voorbehouden aan bestuursvoorzitters die op deze schaal hoog scoren.

Er wordt zowel in de theorie als in de praktijk verondersteld dat Zonnekoninggedrag invloed heeft op de bedrijfsprestaties. In Nederland zijn er een aantal

¹ Corresponderende auteur (rijsenbilt@ese.eur.nl).

² De bestuursvoorzitter wordt in dit hoofdstuk mannelijk aangeduid, maar kan ook vrouwelijk zijn.

³ Het legendarische voorbeeld van een Zonnekoning is koning Lodewijk XIV die regeerde over Frankrijk van 1643 tot aan zijn dood in 1715. Hij kende zichzelf de ‘droit divin’ toe, hetgeen impliceert dat God de troon aan hem zou hebben toevertrouwd. Hij accepteerde geen tegenmacht en daarom was er geen premier geïnstalleerd. 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.

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, Steven Jobs van Apple Inc., Michael Eisner van Walt Disney en Andrew Weil van Citicorp. De invloed van deze bestuursvoorzitters op de bedrijfsprestaties kunnen positief en negatief zijn. Steven 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 hoofdstuk 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 van dit hoofdstuk

Dit 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 3.2 eerst het theoretische kader beschreven omtrent de oorzaken en de gevolgen van narcisme bij bestuursvoorzitters. Paragraaf 3.3 beschrijft de onderzoeksmethode en paragraaf 3.4 de analyse en de resultaten van het onderzoek. De samenvatting en de conclusie worden behandeld in paragraaf 3.5. Paragraaf 3.6 bespreekt de beperkingen van dit onderzoek en geeft aanbevelingen voor verder onderzoek. Ten slotte gaat paragraaf 3.7 in op de praktijkimplicaties van dit onderzoek.

3.2 Theoretisch kader

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

⁴ Crossland and 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 CEOs.'

Dat de persoonlijkheid van bestuurders invloed heeft op organisatorische uitkomsten is door Hambrick en Mason vastgelegd in de *Upper Echelon-theorie* (Hambrick & 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 Echelon-theorie 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 Echelon-theorie neemt demografische indicatoren als proxy voor de persoonlijke karakteristieken. Al vanaf de introductie van de Upper Echelon-theorie 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 hoofdstuk worden de ‘CEO-effects’ van het psychologische construct narcisme onderzocht. Er is tot dusverre nog geen groot-schalig 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 Narcissus die de liefde van de nimf Echo weigert, waarop de godin Aphrodite hem straft met aanhoudende zelfliefde. Narcissus 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

5 Hybris kan worden gedefinieerd als overmatig optimisme, arrogantie en trots.

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 & Pitinsky, 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' (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.

Op basis van de DSM ontwikkelden Raskin en Hall (Raskin & Hall, 1979) de 'Narcissistic Personality Inventory' (NPI) waarbij individuen 54 vragen moeten beantwoorden. Emmons (Emmons, 1984, 1987) heeft deze 54 vragen met behulp van factoranalyse gereduceerd tot de volgende vier componenten:

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

Narcisme bij bestuursvoorzitters

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 zelfachting (Raskin, Novacek & Hogan, 1991). Hierdoor zullen bestuursvoorzitters over het algemeen hoger scoren op de narcistische persoonlijkheidsdimensie in vergelijking tot een gemiddeld individu (Chatterjee &

Hambrick, 2007). Een narcistische inslag onder bestuursvoorzitters is dan ook eerder regel dan uitzondering.

Raamwerk

De figuur 3.1 visualiseert het raamwerk van een Zonnekoning. De narcistische inslag van de bestuursvoorzitter kan worden gemeten door te kijken naar vijf determinanten, zijnde 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 de bestuursvoorzitter gaan groeien.

De geformuleerde probleemstelling betreffende de invloed van Zonnekoninggedrag 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 & 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 zijn toeschouwers duidelijk waarneembaar zijn (Buss & 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. Hoe 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.