



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Narcissistic leaders: the appearance of success

Nevicka, B.

Publication date
2011

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Nevicka, B. (2011). *Narcissistic leaders: the appearance of success*.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

SAMENVATTING

Van veel leiders wordt gezegd dat zij narcistische eigenschappen bezitten, zoals Steve Jobs van Apple Computers en President Nicolas Sarkozy. Op het eerste gezicht lijkt dit niet verwonderlijk aangezien het narcistisch persoonlijkheidsprofiel veel prototypische leiderschapskenmerken omvat, zoals zelfvertrouwen, extraversie, een groot gevoel van eigenwaarde en dominantie. Mensen hebben een impliciet idee over wat een effectieve leider is. Als iemand in dit prototype past, heeft men al gauw de neiging deze persoon als leider te beschouwen (Lord et al., 1984; Offermann, 1994). Maar wat als een persoon met dergelijke kenmerken empathie mist, een uitbouter is, en zich arrogant en egocentrisch gedraagt, zoals geldt voor narcistische personen? Waarom zou zo'n persoon als een effectieve leider worden beschouwd? Dit is één van de vragen die ik in dit proefschrift stel.

Narcistische individuen zijn zelfzuchtig, pretentius, doen stevast aan zelfverheerlijking en zoeken naar gelegenheden waarin zij hun capaciteiten aan anderen kunnen laten zien (Morf & Rhodewalt, 2001). Het is dan ook goed te begrijpen dat narcisten graag een leiderschapsrol willen vervullen: een leiderschapspositie biedt hun een ideale gelegenheid om anderen te beïnvloeden, zich superieur te tonen, en bewondering te oogsten. Minder duidelijk is het waarom narcisten ook feitelijk in een leiderschapspositie terecht zouden komen. Ze hebben immers twee gezichten: aan de ene kant zijn ze charmant, zelfverzekerd en extravert, maar aan de andere kant zijn ze hoogmoedig en zelfzuchtig. Die laatste eigenschappen kunnen in organisaties tot riskante of egoïstische beslissingen leiden. Dit roept de vraag op waarom narcisten soms toch in leidinggevende posities terecht komen en hoe anderen denken over hun effectiviteit als leider.

In dit proefschrift ga ik op zoek naar een antwoord op deze vragen. In een aantal experimentele en veldstudies heb ik onderzocht *waarom* en *onder welke omstandigheden* narcistische personen door anderen als effectieve leiders worden gezien. Bovendien heb ik onderzocht of die oordelen over de effectiviteit van narcisten met de werkelijkheid overeenkomen. Zo heb ik gekeken welke impact narcistische leiders hebben op de prestaties van degenen die zij leiden.

Belangrijkste Bevindingen

In hoofdstuk 2 beschrijf ik een experiment waarin ik heb onderzocht waarom narcistische personen in leiderschapsposities kunnen komen. Ik veronderstelde dat zulke personen op zoek zijn naar sociale evaluatie, om op die manier hun gevoel van eigenwaarde en superioriteit te kunnen versterken. Bovendien veronderstelde ik dat narcistische personen vooral gemotiveerd zijn om te presteren als ze zich in situaties bevinden waarin sprake is van veel interactie tussen teamleden. Ik verwachtte dat zij beter zullen presteren in hoog dan in laag interactieve teams. Ook verwachtte ik dat zij in hoog interactieve teams vaker als leider worden gekozen. In dergelijke teams kan het leiderschapsgedrag van narcistische personen immers beter zichtbaar worden voor de andere teamleden.

Deze verwachtingen werden getoetst in een experiment waarin teams van vier personen een hoog dan wel laag interactieve taak voltooiden. De resultaten van dit experiment toonden aan dat narcistische personen na afloop van de taak als potentiële leiders werden gekozen en dat die keuze niet afhing van de hoog of laag interactieve taak. Er is kennelijk een dusdanig grote overlap tussen narcistische kenmerken en prototypische leiderschapskenmerken dat deze ook wordt waargenomen in teams waarin minder interactie plaatsvindt.

Uit aanvullende analyses kwam nog iets interessants naar voren: teams waarin narcistische personen zich tot leider ontpopten, rapporteerden minder met elkaar te hebben gecommuniceerd en minder mogelijkheden te hebben gehad tot het nemen van individuele beslissingen dan in teams die geen narcistische leider kozen. Deze reacties lijken aan te geven dat narcistische personen zich inderdaad nogal dominant hadden gedragen.

Zoals verwacht, presteerden narcisten beter in hoog dan in laag interactieve teams. Kortom, uit dit experiment blijkt dat ze als leiders worden beschouwd, zelfs wanneer de interactie tussen teamleden minder is. Ook blijkt dat de individuele prestatie van narcistische personen beter is in interactieve situaties omdat ze dan gemotiveerd worden hun vaardigheden en capaciteiten ten toon te spreiden.

In hoofdstuk 3 richt ik mij op de specifieke context waarin leiders worden gekozen. Ik verwachtte namelijk dat narcistische personen vooral als leider

worden aangewezen in crisissituaties. Crises wekken gevoelens van angst, stress, en onzekerheid op en deze vervelende emoties proberen mensen zoveel mogelijk te vermijden of te verminderen. In dergelijke omstandigheden hebben mensen meer behoefte aan een leider met zelfvertrouwen, daadkracht, dominantie en vasthoudendheid, want een dergelijk type leider geeft zekerheid. Mensen geven dan mogelijk de voorkeur aan narcistische leiders, ondanks de negatieve eigenschappen die aan hun persoonlijkheid kleven. De resultaten van twee studies bevestigden mijn verwachting, want hoog narcistische personen werden inderdaad vaker als leider gekozen dan laag narcistische personen, in het bijzonder in crisis situaties.

In studie 3.1 maakte ik gebruik van een scenario paradigma waarin deelnemers moesten kiezen tussen twee potentiële leiders. Ik verdeelde de deelnemers in twee groepen, namelijk een groep die een crisissituatie kreeg voorgelegd en een groep waarbij geen sprake was van een crisissituatie. Deze studie liet zien dat mensen verwachten dat hoog narcistische personen de onzekerheid in een crisissituatie kunnen doen afnemen en om die reden geven ze voorkeur aan een narcistisch persoon als leider. Studie 3.2 beoogde dit resultaat te repliceren, maar nu werden de deelnemers daadwerkelijk met een crisissituatie geconfronteerd. De bevindingen kwamen overeen met die van studie 3.1 en toonden dat wanneer mensen zelf een crisis ondervonden, zij vaker hoog narcistische dan laag narcistische personen als hun leider kozen. Ook als mensen pessimistischer over de toekomst waren, kozen zij vaker een narcistische leider. De deelnemers die niet met een crisis werden geconfronteerd, hadden geen duidelijke voorkeur voor een hoog of laag narcistische leider. Kortom, deze resultaten toonden aan dat mensen in crisissituaties hun gevoelens van onzekerheid proberen te verminderen door de leiding in handen te geven van een hoog narcistische leider.

In hoofdstuk 4 onderzoek ik of het beeld dat mensen van narcistische leiders hebben nog van een andere contextuele factor afhankelijk is, namelijk van de dynamiek van de organisatieomgeving. Bovendien richt ik mij in dit hoofdstuk op de mate waarin narcistische leiders door hun medewerkers als innovatief worden bestempeld. Innovatie wordt algemeen beschouwd als cruciaal voor de effectiviteit en het concurrentievermogen van organisaties. Als medewerkers hun

leider als innovatief beoordelen, kunnen zij gemotiveerd raken het gedrag van de leider na te bootsen, wat de innovatie van de organisatie kan stimuleren.

In een dynamische omgeving, bijvoorbeeld een omgeving waarin de wensen van klanten veranderen of waarin sprake is van grote concurrentie, is de noodzaak van innovatie groot. Organisaties moeten immers adequaat op externe veranderingen kunnen reageren. Innovativiteit van leiders en medewerkers is daarmee bepalend voor het succes van de organisatie. Door middel van het tonen van innovatief gedrag kunnen narcistische leiders de door hen begeerde glorie en zichtbaarheid verkrijgen. Zij kunnen laten zien hoe uniek en anders ze zijn dan anderen. Ik verwachtte daarom dat een dynamische omgeving narcistische leiders zou motiveren om innovatief gedrag te vertonen.

De resultaten van twee veldstudies, waarbij zowel leiders als medewerkers waren betrokken, bevestigden mijn verwachtingen. De resultaten van studies 4.1 en 4.2 lieten een positief verband zien tussen narcisme en innovatief gedrag van de leider wanneer de organisatieomgeving dynamisch was. Studie 4.2 liet bovendien zien dat de narcistische leider door medewerkers werd beschreven als iemand die zich van anderen onderscheidt: de narcistische leider vertoonde zogenaamd differentiatiegedrag. Dit gedrag past inderdaad bij hun behoefte om als uniek en speciaal te worden gezien en een leider kan dit gedrag kennelijk meer laten zien als de omgeving van de organisatie dynamisch is.

Samenvattend lieten de resultaten van hoofdstuk 2 tot en met 4 zien dat mensen de neiging hebben narcistische leiders positief te beoordelen. Narcistische personen worden als leider gezien in interactieve teamsituaties, ze worden gekozen als leider tijdens een crisis, en narcistische leiders worden gezien als innovatief in dynamische omgevingen.

In hoofdstuk 5 onderzoek ik of de percepties die mensen van narcistische leiders hebben, zich ook vertalen in de prestaties van hun ondergeschikten, zoals die van hun teamleden. Ik verwachtte dat het positieve imago van narcistische leiders niet zijn weerslag zou krijgen in de prestaties van het team. Die verwachting werd bevestigd in een experiment waarbij teams van drie personen een besluitvormingstaak kregen opgedragen, een zogenaamde 'verborgen profiel taak' (zie Stasser & Titus, 1985). Het betreft hier een besluitvormingstaak waarbij teamleden unieke informatie moeten uitwisselen om zo tot een kwalitatief hoogwaardige beslissing te komen. Teams met een narcistische leider

beoordeelden deze leider als meer effectief dan teams met een niet-narcistische leider. In werkelijkheid waren narcistische leiders bepaald niet effectiever: zij remden eerder de uitwisseling van essentiële unieke informatie tussen de teamleden. Dit had tot gevolg dat teams met een hoog narcistische leider kwalitatief minder goede beslissingen namen. Hoewel narcistische leiders erg bedreven bleken in het creëren van een positief beeld van hun effectiviteit als leider, resulteerde hun gedrag in werkelijkheid in een minder goede teamprestatie. Narcistische leiders belemmeren de processen die essentieel zijn voor het nemen van kwalitatief hoogwaardige beslissingen.

Algemene Conclusie

Narcisten beschikken over zowel positieve (zelfvertrouwen, charisma, charme, extraversie en een hoog gevoel van eigenwaarde) als negatieve (neiging tot uitbuiten van anderen, arrogantie, egocentrisme, en gebrek aan empathie) eigenschappen. Dit laatste roept vragen op over het aanstellen en functioneren van narcistische leiders. In dit proefschrift heb ik beoogd de paradox van narcistische personen als leiders te ontrafelen. Ik heb onderzocht *wanneer* en *waarom* zij als leiders worden gekozen en als effectief worden gezien.

Bovendien heb ik in dit proefschrift onderzocht of narcistische leiders wel zo effectief zijn als menigeen lijkt te denken. Ik heb daarbij vooral gekeken naar de wijze waarop ze de prestaties van hun team beïnvloeden. De serie experimentele en veldstudies die in dit proefschrift zijn beschreven, laten zien dat in bepaalde omstandigheden narcistische personen beter presteren op een individuele taak (hoofdstuk 2), als leiders worden gekozen (hoofdstuk 3) en als innovatief worden gezien (hoofdstuk 4).

Het effect van narcistische leiders op hun medewerkers hangt onder meer af van de wijze waarop medewerkers hun leiders beoordelen. Zo kan de aanwezigheid van een narcistische leider tijdens een crisis de onzekerheid, stress en angst van medewerkers verminderen. Daarnaast kan de perceptie dat narcistische leiders innovatief zijn ervoor zorgen dat medewerkers het innovatieve gedrag van de leider nabootsen. Zo beschouwd kunnen narcistische leiders bijdragen aan de innovatie van organisaties.

Dit proefschrift beschrijft echter ook de donkere kant van narcistisch leiderschap. De resultaten van hoofdstuk 5 laten zien dat mensen onjuiste oordelen vellen over de capaciteiten van hun narcistische leider. Zij zien deze leider als effectief, terwijl deze door egocentrisme en dominantie de uitwisseling van relevante informatie in de groep juist afremt. Hierdoor daalt de kwaliteit van de besluitvorming.

Narcistische personen zijn vooral bedreven in zelfpresentatie en in het creëren van een positief beeld van hun capaciteiten. Dit lijkt dan ook een belangrijke reden waarom ze tot machtige, prestigieuze en leidinggevende posities weten door te dringen. Inderdaad, deze dissertatie laat zien dat “*nothing succeeds like the appearance of success*” (Lasch, 1991, p. 59), maar ook dat *schijn bedriegt*.