



UNIVERSITY OF AMSTERDAM
Amsterdam Business School

Amsterdam Business School

Help! Mijn baas is een narcist...

Prof. dr. Annebel de Hoogh, Vrijdag 13 December 2024



Verwachtingen:



Realiteit:



Compilatie van krantenkoppen, afkomstig uit publieke nieuwsbronnen samengesteld voor academisch gebruik en illustratieve doeleinden



Help! Mijn baas is een narcist...

Narcisme als een persoonlijkheidskenmerk

Wat is het precies? Meting? Voorkomen?

Onderzoek wijst op een paradox:

Narcisten worden vaak gekozen als leiders

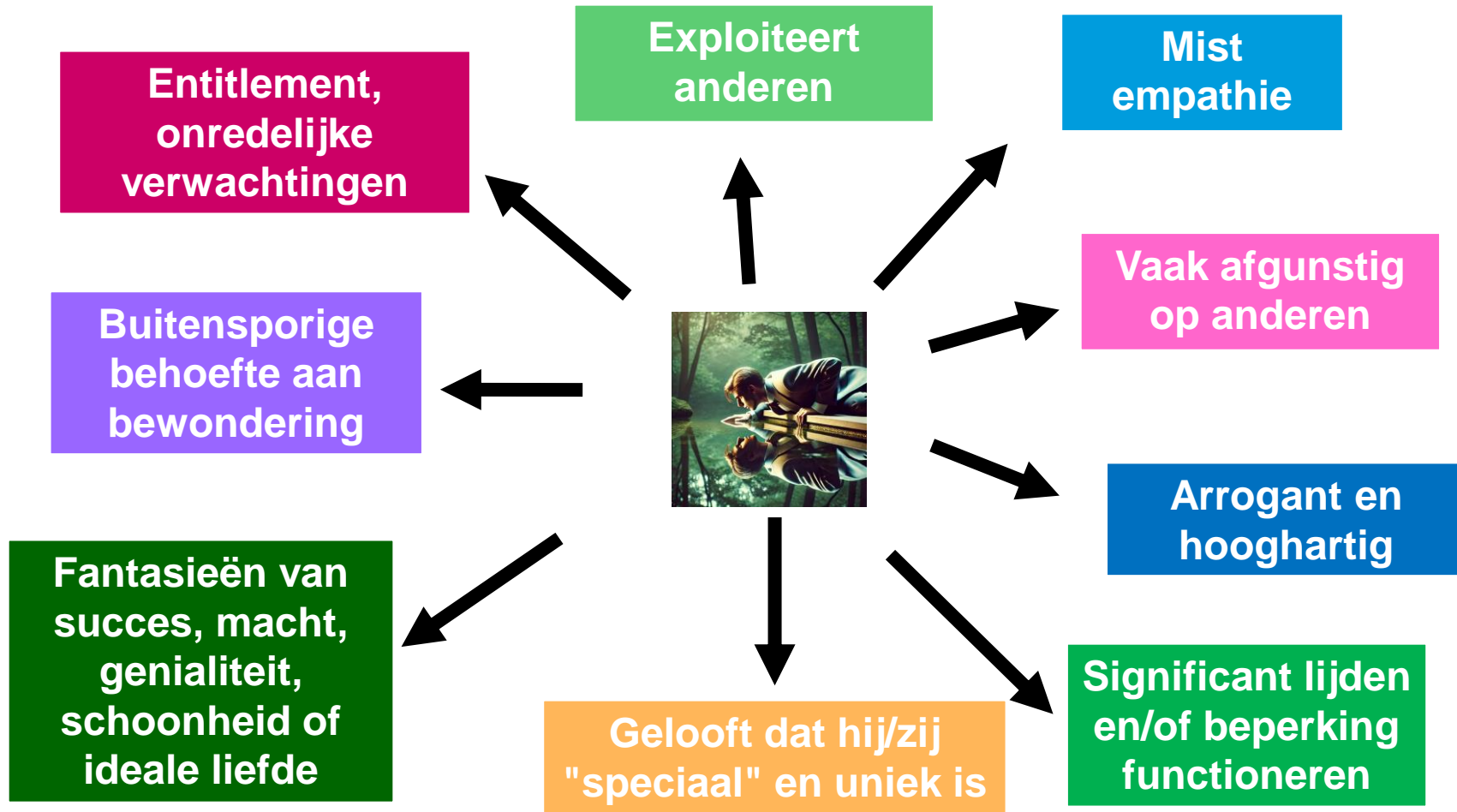
Lijken effectief, maar...

Richten meer schade aan dan goed.

Het valt wellicht op dat veel afbeeldingen in deze presentatie mannelijke leiders tonen. Dit is niet het resultaat van vooringenomenheid van mijn kant, maar heeft te maken met de focus van mijn verhaal op narcistische leiders. Ik zal hier later in mijn presentatie verder op ingaan.



Narcisme als persoonlijkheidsstoornis (NPS)



Twée subtypen narcisme naar interactie-stijl (continuüm) (Gabbard, 1989)

Bullebak (bot)



Geen idee welke invloed hij/zij op anderen heeft: de 'ander' bestaat eigenlijk niet.

Is in beslaggenomen door zichzelf, is vol van zichzelf

Moet middelpunt van de aandacht zijn

Arrogant en agressief

Heeft alleen zender, geen ontvanger

Lijkt ongevoelig voor de kwetsuren van anderen

Hypervigilant



Zijn extreem gevoelig voor de reacties van anderen.

Richten hun aandacht eerder op anderen dan op zichzelf.

Vermijden het middelpunt van de belangstelling.

Kunnen geremd, verlegen of zichzelf wegcijferend overkomen.

Luisteren scherp om verborgen kritiek te ontdekken.

Voelen zich snel gekwetst, beschaamd of vernederd.

Narcisme als persoonlijkheidstrek

Niet-klinische persoonlijkheidstrek die wordt gekenmerkt door een groots zelfbeeld en de behoefte om dat zelfbeeld voortdurend bevestigd te zien.

- Focus op grandioos narcisme (bullebak).
- Gebruik van zelfrapportage-instrumenten
- Narcistische Persoonlijkheid Inventory (**NPI**)
- Meer nadruk op dominantie en vitaliteit dan **NPS**.

Miller, J. D., Gaughan, E. T., Pryor, L. R., Kamen, C., & Campbell, W. K. (2009). Is research using the narcissistic personality inventory relevant for understanding narcissistic personality disorder? *Journal of Research in Personality*, 43(3), 482-488.

Grootheidswaan

Gevoel van superioriteit

Behoeftte aan status en macht

Behoeftte aan bewondering

Onredelijke verwachtingen

Exploitatie gedrag

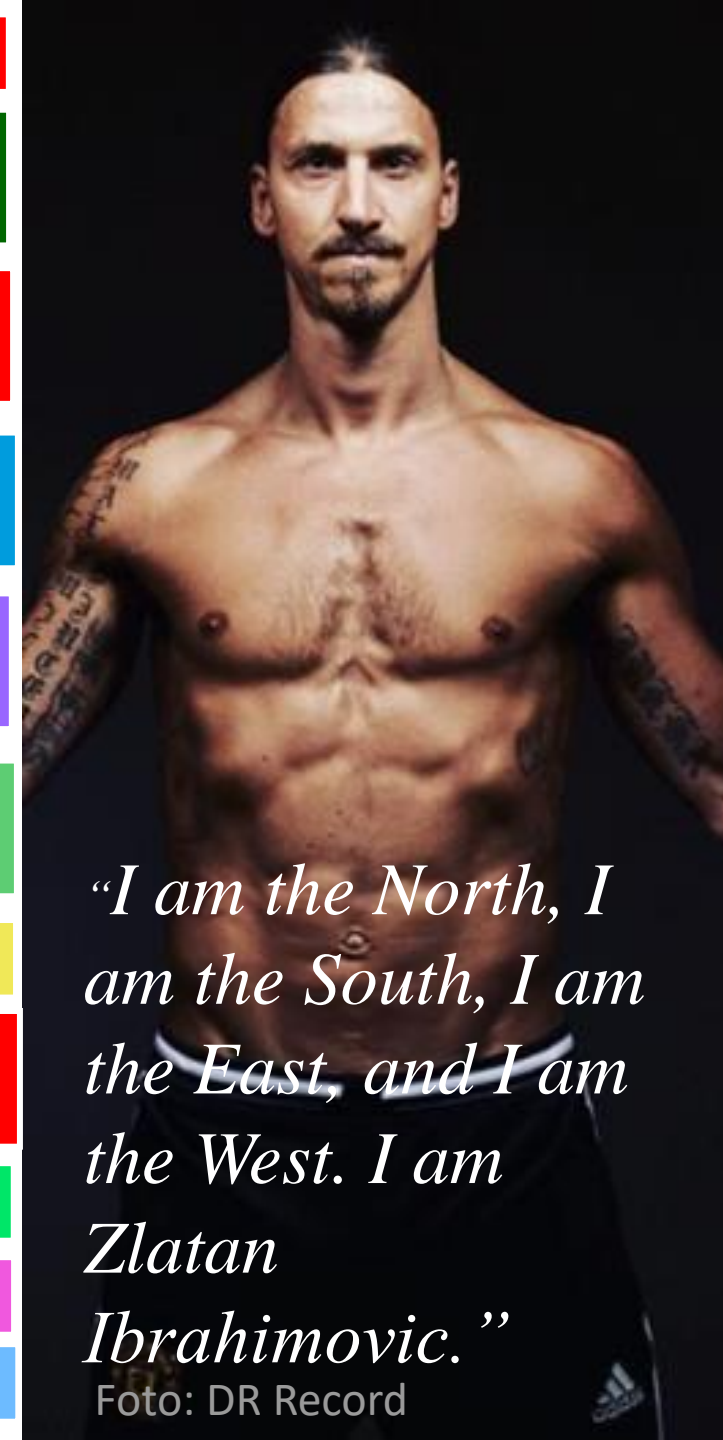
Manipulatief

Gebrek aan empathie

Exhibitionistisch

IJdel

Zelfverheerlijking



“I am the North, I am the South, I am the East, and I am the West. I am Zlatan Ibrahimovic.”

Foto: DR Record

Narcisme als persoonlijkheidstrekk (NPI) versus NPS

Sterke correlatie met DSM-IV/DSM-V NPS-profielen

(Miller et al., 2016; Baggio et al., 2022).

Focus op grandioos narcisme (bullebak)

Meer extraversie dan klinische NPS

(Pincus et al., 2010).).

Geen diagnose: aanvullende evaluatie nodig.



Narcistische Persoonlijkheid Inventory (NPI-16)

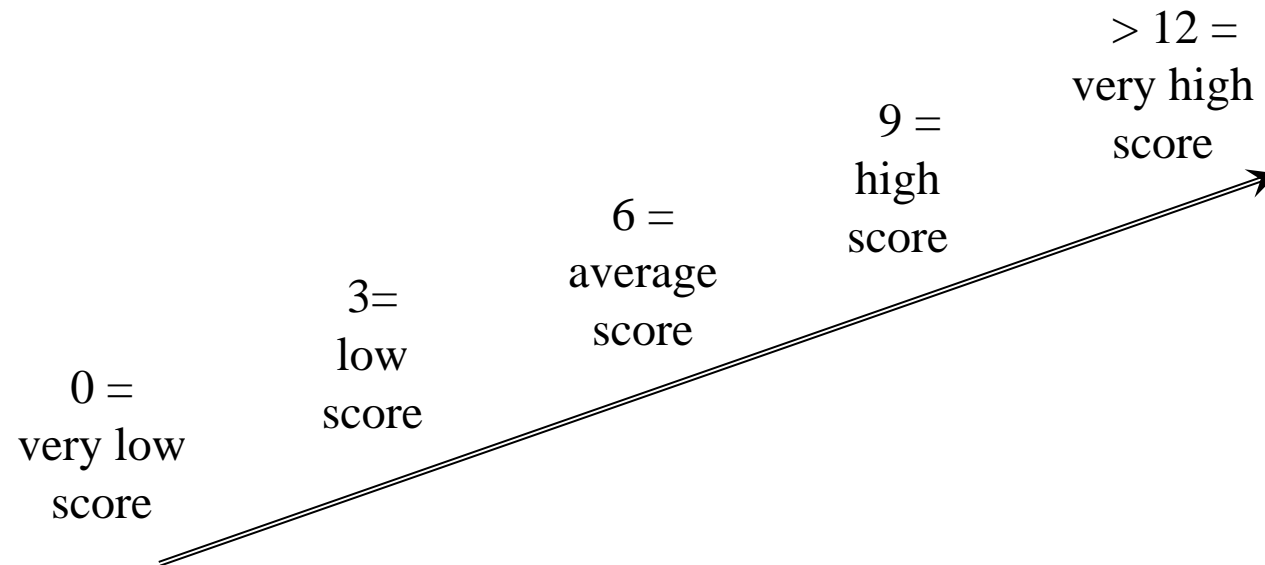
Noteer bij elk van de 16 stellingen of u 'T' (waar) of 'F' (onwaar) kiest. Dit kan met pen en papier, of in de notities op uw mobiele telefoon. Straks kunt u met de sleutel uw eigen narcismescore berekenen—al herkent u deze wellicht al..

- | | True | False | | True | False |
|--|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ik weet dat ik goed ben omdat iedereen me dat steeds vertelt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. Iedereen vindt het fijn om mijn verhalen te horen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ik hou ervan om de aandacht op mij gericht te hebben. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10. Ik verwacht veel van andere mensen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ik geloof dat ik speciaal ben. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 11. Ik vind het echt fijn om in de belangstelling te staan. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ik vind het fijn om macht over anderen te hebben. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 12. Mensen zijn altijd geneigd om mijn gezag te erkennen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ik vind het makkelijk om andere mensen te manipuleren. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 13. Ik ben voorbestemd om grootse dingen te bereiken. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ik sta erop dat ik het respect krijg waar ik recht op heb. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 14. Ik kan iedereen laten geloven wat ik wil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Ik ben geneigd om op te scheppen als ik de kans krijg. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 15. Ik ben tot meer in staat dan de meeste mensen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Ik weet altijd precies wat ik doe. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 16. Ik ben een buitengewoon persoon | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Narcisme (NPI-16)

Narcisme-score: tel het aantal keren dat u 'True/Waar' hebt aangegeven als antwoord op de uitspraken.

De drang om je bijzonder te voelen en op een bepaalde manier op te vallen tussen de 8 miljard mensen op aarde kan zeer nuttig zijn.



Narcisme: Ontwikkeling en verloop

- Trauma van mishandeling en gebrek aan aandacht van ouders als mogelijke oorzaak van **NPS** (Gao et al., 2024).
- Kinderen van welgestelde ouders vertonen gemiddeld hogere niveaus van narcisme (**NPI**). Social learning zou een rol spelen, oa. een overvloedige en bevoorrechte omgeving draagt bij aan een gevoel van recht hebben (entitlement) en bijzonder zijn (Martin et al., 2016).
- Narcistische trekken (**NPI**) nemen wat af met de leeftijd door het "maturity principle": tijdens volwassenheid worden mensen doorgaans minder zelfgericht en meer sociaal gericht. Vooral het hebben van kinderen helpt (Wetzel et al., 2020).

Gao, S., Yu, D., Assink, M., Chan, K. L., Zhang, L., & Meng, X. (2024). The association between child maltreatment and pathological narcissism: A three-level meta-analytic review. *Trauma, Violence, & Abuse, 1-16*, 275–290.

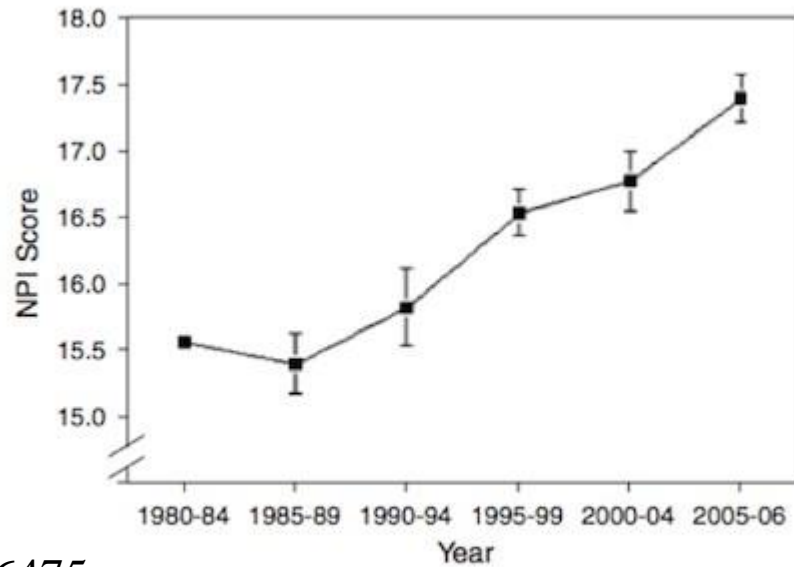
Martin, S. R., Côté, S., & Woodruff, T. (2016). Echoes of our upbringing: How growing up wealthy or poor relates to narcissism, leader behavior, and leader effectiveness. *Academy of Management Journal, 59*(6), 2157-2177.

Wetzel, E., Grijalva, E., Robins, R. W., & Roberts, B. W. (2020). You're still so vain: Changes in narcissism from young adulthood to middle age. *Journal of Personality and Social Psychology, 119*(2), 479



Narcisme (NPI) lijkt toe te nemen

Change in Narcissism



N = 16475

Figure 2
College students' Narcissistic Personality Inventory scores by time period. Capped vertical bars denote $\pm 1 SE$.



Compilatie van mediakoppen, afkomstig uit publieke nieuwsbronnen samengesteld voor academisch gebruik en illustratieve doeleinden



Narcisme en leiderschap: Overlap

Narcisme vertoont overlap met het prototypische beeld van een leider: (man), autoritair, zelfverzekerd, extravert, intelligent en besluitvaardig. Dit zijn eigenschappen die mensen vaak associëren met leiderschap (Judge et al., 2002; Smith & Foti, 1998).

Narcisten wekken de indruk al deze eigenschappen te bezitten. Narcisten komen ook nog eens charmant over, lijken intelligenter en presenteren gedurfde visies. Hierdoor worden narcisten vaak als leiders gekozen (“*Hij(zij) gaat het helemaal maken*”).



Voorkeur voor narcisten als leiders

- Onderzoek met tests in gecontroleerde omstandigheden aan de Universiteit van Amsterdam toont aan dat narcisten vaak als leiders gekozen worden (Nevicka et al., 2011; 2013).
- Ook in de praktijk blijkt dit: bij een grote Nederlandse detailhandelsketen kregen managers met narcistische trekken sneller promotie, zelfs met minder ervaring (Nevicka et al., 2018).



Nevicka, B., De Hoogh, A.H.B., Van Vianen, A.E.M., Beersma, B., & McIlwain, D. (2011). All I need is a stage to shine: Narcissist's leader emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 910-925.

Nevicka, B., De Hoogh, A.H.B., Van Vianen, A.E., & Ten Velden, F.S. (2013). Uncertainty enhances the preference for narcissistic leaders. *European Journal of Social Psychology*, 43, 370-380.

Nevicka, B., Van Vianen, A. E., De Hoogh, A. H., & Voorn, B. (2018). Narcissistic leaders: An asset or a liability? Leader visibility, follower responses, and group-level absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 703.

Bekende leiders lijken ook vaak narcistische kenmerken te hebben

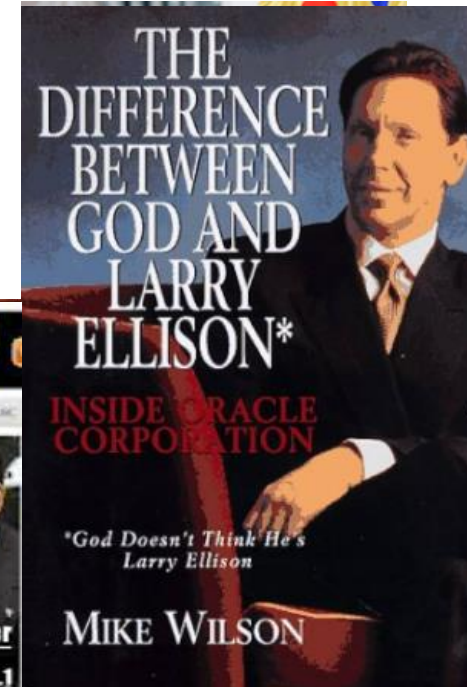
Officials put Trump's name in 'as many memo paragraphs as we can because he keeps reading if he's mentioned'

Tactic among a number developed to keep easily distracted President focused on important information

Andrew Griffin • Wednesday 17 May 2017 14:03 BST • Comments



President Donald Trump (AP)



In crisistijden kiezen we vaak voor narcistische leiders, blijkt uit onderzoek (Nevicka et al., 2013). Mensen voelen zich aangetrokken tot leiders die doen alsof ze alle antwoorden hebben: “deze leider gaat ons redden”.



RACE FOR 2016

TRUMP: I'M RUNNING FOR PRESIDENT

CNN

1:32 PM PT

THE LEAD

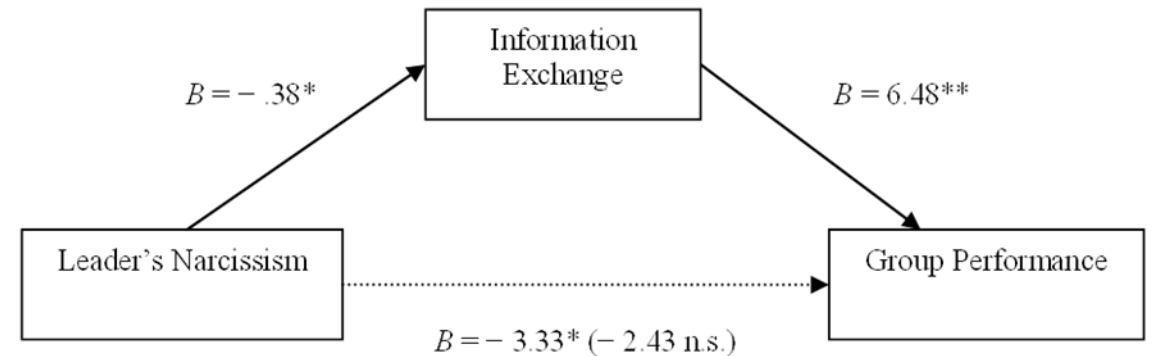
Narcisten lijken effectief, maar zijn het niet

Uit onze experimenten blijkt dat narcistische leiders effectief lijken, maar door slechte informatie-uitwisseling juist tot slechte beslissingen leiden.

Opzet experiment:

- ❑ UvA-studenten in groepen van 3, leiders willekeurig toegewezen- en NPI-16 in laten vullen.
- ❑ Verborgten-profiel-paradigma: 3 kandidaten voor de rol van geheim agent.
- ❑ Groepsleden gaven advies, de leider nam de beslissing.

Hoe hoger de narcisme score van de leider, hoe hoger de beoordeelde effectiviteit.



Echter in werkelijkheid slecht voor de team prestatie.

Afstand charmeert, nabijheid confronteert

Onderzoek in een grote Nederlandse detailhandelsorganisatie:

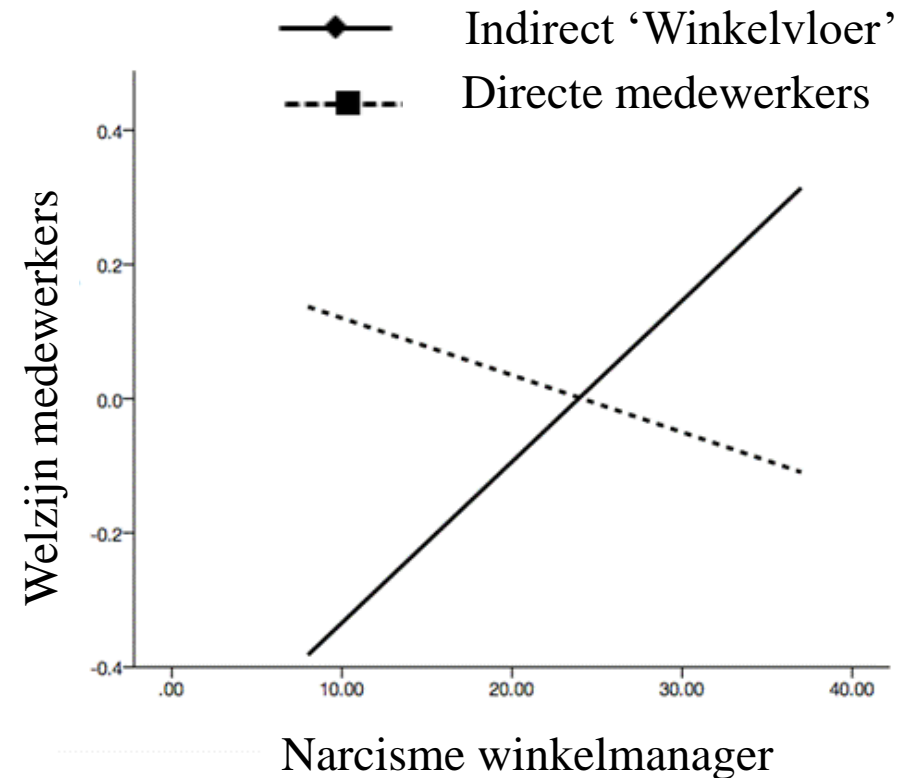
Werknemers op afstand prijzen narcistische managers.

Directe assistenten rapporteren

manipulatie en

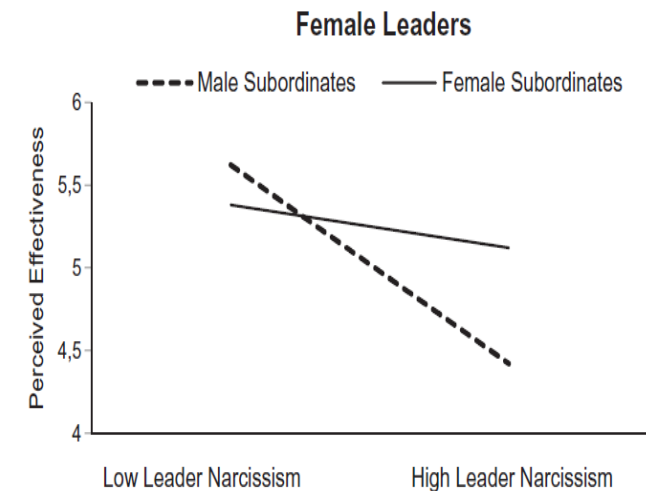
uitbuiting- vooral bij meer werkuren..

- Supermarktketen: 175 winkelmanagers, 172 directe medewerkers, 333 winkelvloer personeel
- Manager Narcisme: NPI-40
- Afstand/zichtbaarheid van de manager:
 - Type volger: direct vs. winkelvloer
 - Aantal werkuren per weekwerknemers
- Leiderschapseffectiviteit
- Welzijn medewerkers
- Manipulatie en uitbuiting leider



Vrouwelijke narcistische leiders wekken negatieve indrukken

- Vrouwen scoren over het algemeen minder hoog op narcisme.
- Vrouwen kunnen ook maar beter geen narcistische neigingen tonen, omdat deze haaks staan op het stereotype dat vrouwen bescheiden en warm horen te zijn.
- Onderzoek in verschillende organisaties in Nederland medewerker-leider dyads
- Manager Narcisme: NPI-16
- Leiderschapseffectiviteit
- Gender: zelfrapportagevraag



In tegenstelling tot mannelijke narcistische leiders roepen vrouwelijke narcistische leiders negatieve indrukken op, vooral ook bij mannelijke medewerkers.

Narcistische leiders pesten en intimideren vaker

Macht versterkt persoonlijkheid

Gebrek aan empathie, entitlement, uitbuitingsgezindheid maken narcistische leiders vatbaar voor abusive supervision

- Onderzoek in verschillende organisaties in Nederland medewerker-leider dyads
- Manager Narcisme: NPI-16
- Abusive supervision
- Medewerker's zelfwaardering
- Medewerker's emotionele uitputting (Maslach Burnout Inventory): "Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk".
- Medewerker's prestatie

Werknemers melden vaker over hun narcistische managers: "hij/zij bespot me," "hij/zij beledigt me," "hij/zij maakt grappen over me"

Werknemers voelen zich vaker opgebrand (burn-out) en presteren slechter.

Narcistische leiders kiezen vaak kwetsbare mensen als doelwit. Deze zijn geneigd minder weerstand te bieden en afhankelijker, wat een gevoel van macht en superioriteit versterkt.

Narcistische professionele voetballers spelen minder fair

163 professionele voetballers van 49 clubs uit de Eredivisie en 1e Divisie. Enquête ingevuld via mobiele telefoon. Distributie via WhatsApp, dankzij het netwerk van voormalig speler.

Metingen:

- Narcisme: NPI-13.
- Bottom Line Mentality: 4 items "Ik geef alleen om winnen."
- Antisociaal gedrag in sport: 8 items "Hoe vaak heb je geprobeerd een tegenstander te blesseren?"
- Disciplinaire straffen: kaarten en aantal schorsingen.
- Controle variabelen: Aantal gespeelde wedstrijden, positie op het veld, teamcaptain, taal van de enquête.

Narcistische spelers willen letterlijk en figuurlijk tot elke prijs winnen. Ze vertonen vaker antisociaal gedrag en zijn meer geneigd anderen bewust te schaden. Ze ontvangen dan ook meer gele kaarten en worden vaker geschorst.

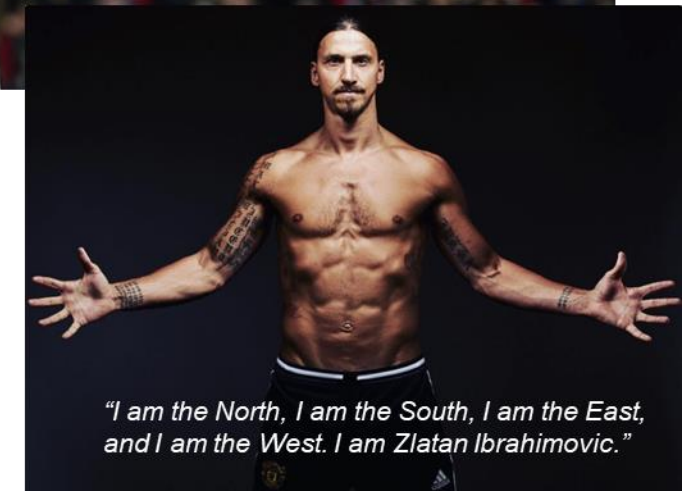
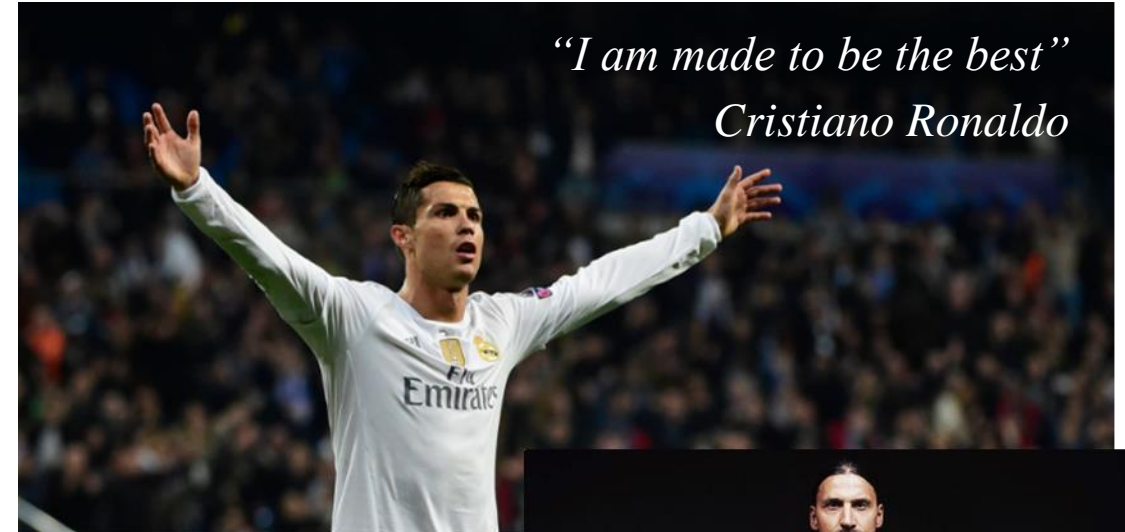


Foto: DR Record

Verschillend onderzoek bij elkaar nemend....

Narcistische leiders besmetten organisatieculturen

Verdeeldheid: Narcistische leiders creëren door intimidatie en manipulatie een cultuur van angst en concurrentie. Werknemers strijden om de gunst van de leider, wat samenwerking belemmert.

Afname van integriteit: Narcistische leiders bevorderen egoïstisch en grensoverschrijdend gedrag, zoals het manipuleren van resultaten of het negeren van regels.

Besmettelijkheid: Het gedrag van narcistische leiders wordt vaak overgenomen door werknemers.



Wat kunnen we doen?

Bewustwording:

- We neigen naar narcisten, vooral in moeilijke tijden.
- Ze lijken effectief maar zijn het uiteindelijk niet.
- Macht vergroot schadelijke neigingen.
- Besmettelijk, met een onveilig werkklimaat als gevolg.

Vermijd narcistische leiders:

- Herkenning via:
 - Kritische assessment tijdens selectie, niet alleen gestructureerde interviews
 - Niet alleen referenties controleren.
 - Gebruik bij voorkeur 360-graden evaluaties.

Hoe de schade te beperken?

- Koppel beloning en beoordeling aan: ontwikkeling van medewerkers, teamprestaties en samenwerking.
- Duidelijke regels en normen die machtsmisbruik voorkomen (De Hoogh et al., 2021).

Hoe de schade te herstellen?

- Coaching, training en interventies om het vertrouwen te bevorderen, samenwerking te verbeteren en een gezonde organisatiecultuur te creëren.



We kunnen betere keuzes maken, betere leiders hebben en betere werkomgevingen creëren!

Speciale dank aan mijn vele coauteurs:



Barbara Nevicka

Annelies Van Vianen

Femke Ten Velden

Bianca Beersma

Bart Voorn

Deanne Den Hartog

Frank Belschak

Emma Van Gerven

Johan Plat

Hartelijk dank voor uw aandacht!

En in het bijzonder dank aan Nel Draijer voor haar waardevolle hulp bij het voorbereiden van deze lezing

