

# Spelen met ego



**Kop en maaiveld. De Nederlandse CEO die iets te uitgesproken is, wordt aan de schandpaal genageld: 'Te groot ego'; 'narcisme'. In hoeverre kun je als topbestuurder je ego nog inzetten?**

Tekst Rutger Vahl  
Illustraties Sue Cowell

Nederlanders zien hun captains of industry het liefst lekker gewoon. Wars van kapsones. Een van ons. Iemand die op de fiets naar zijn werk komt en twee keer per week een ontbijtsessie met medewerkers heeft. Dat was twintig jaar geleden wel anders. Dat was de tijd van de celebrity-CEO. Hans en Connie Breukhoven vulden de kolommen van *Story* en *Privé*; powerkoppel Cor en Sylvia Boonstra deed het goed in *Quote*, en in het Stan Huygens Journaal lazen we dat Aholds Cees van der Hoeven erg gelukkig was met zijn veel jongere vriendin en hoe Rijkman Groenink (ABN Amro) zijn verjaardag vierde. Maar Van der Hoeven en Rijkman kwamen ten val. Hans en Connie scheidden en aan Cor en Sylvia hing een luchtje

○  
EGO

na een voorkenniszaak tegen de oud-Philipstopman. Hoogleraar corporate finance Kees Cools schreef een invloedrijk boek over de Nederlandse 'zonnekoningen': *Controle is goed, vertrouwen nog beter.*

## Behoeftte aan autoriteit

Dat waren nog eens ego's! Vergeleken met toen zijn de huidige CEO's maar grijze muizen. Meer dan 70 procent van de Nederlanders kan zelfs geen enkele topman of -vrouw bij naam noemen, zo blijkt uit de jaarlijkse 'Trust Barometer' van communicatiebureau Edelman. Heel verwonderlijk is dat niet. Zelden zien we een topbestuurder aan tafel bij *Nieuwsuur* of in het NOS Journaal. 'Enerzijds is het natuurlijk altijd riskant om aan zo'n tafel te gaan zitten', zegt Arent Jan Hesselink, directeur van Edelman. 'Want dan moeten ze al snel weer verantwoording afleggen over hun salaris. Maar er speelt ook iets typisch Nederlands mee. CEO's hebben in ons land veelal een *show, don't tell*-mentaliteit. Ze vinden het belangrijker om woorden in daden om te zetten dan daarover in de media te vertellen. En ze denken - ten onrechte - dat dat genoeg is. Uit ons onderzoek blijkt duidelijk dat mensen bijna wanhopig op zoek zijn naar betrouwbare informatie. Ze snakken naar geloofwaardige autoriteiten die vertellen hoe het werkelijk zit. Paul Polman van Unilever geniet aanzien op het gebied van duurzaamheid. Ben van Beurden van Shell heeft autoriteit in het debat over de energietransitie. DSM-topman Feike Sijbesma, vorig jaar weer verkozen tot invloedrijkste Nederlander door *de Volkskrant*, is geloofwaardig als het over de mondiale voedselproblematiek gaat. CEO's kunnen dus een veel grotere publieke rol spelen dan zij nu doen; de samenleving verwacht dat ook simpelweg van hen.'

## Van ego naar narcisme

Doen topbestuurders er het zwijgen toe uit gebrek aan ego? En wat is dat eigenlijk, ego? Psycholoog Roos Vonk: 'Ego is het stemmetje dat we allemaal in ons hebben, dat zegt: "Ik wil ertoe doen". Iedereen heeft dat, ook mensen met weinig zelfvertrouwen: die piekeren vaak of ze wel goed genoeg zijn, dat is ook ego. Vanuit de evolutie is het >

**IN HET KORT**  
▶ Hoe nuttig of juist schadelijk is een groot ego en een neiging naar narcisme voor topbestuurders?

▶ Een groot ego wordt ten onrechte in een kwaad daglicht gesteld.

▶ De zelfvoldane CEO is een effectieve leider, maar narcisme moet wel gecontroleerd en indien nodig gecorrigeerd worden

ontstaan van ego goed verklaarbaar. We leefden in groepen; het ego was het metertje om te bepalen of je nog een gewaardeerd groepslid was. Daarin is de afgelopen duizenden jaren niet zo heel veel veranderd. Als mensen zeggen dat ze het niet belangrijk vinden wat anderen van hen denken, zeggen ze dat om anderen te imponeren.' Zoals managementgoeroe Manfred Kets de Vries zegt: 'Wie geen ego heeft, is dood'. Maar hoe kan het dan dat het fenomeen 'ego' zo'n negatieve bijklank heeft? Vonk: 'We gebruiken de term ego vooral voor mensen die zichzelf wel erg goed vinden, en daar ook naar handelen. Het meest extreme geval daarvan is narcisme. Een narcist is iemand die het uitermate goed getroffen heeft met zichzelf en veel minder met zijn omgeving. Zo iemand voelt zich continu miskend, tekortgedaan en tegengewerkt. Extra gevaarlijk is dat de narcist erg prestatiegericht is en weinig empathie heeft. Dat maakt hem of haar zeer vervelend voor collega's. Wie alleen een groot ego heeft maar niet narcistisch is, wil ook graag aardig worden gevonden. En houd daardoor rekening met anderen.'

### Iedereen is narcistisch

Maar wie voelt zich helemaal nooit, op geen enkel moment, beter dan een ander? Ieder mens heeft narcistische trekjes, maar de narcistische persoonlijkheid is zeldzaam. Antoinette Rijsenbilt promoveerde ooit op de narcistische topbestuurder. Om een narcist te mogen worden genoemd, moet je hoog scoren op vier dimensies: autoriteit/leiderschap, superioriteit/arrogantie, zelfbewondering en rechthebbend ('het rookverbod geldt niet voor mij'). In het dagelijks taalgebruik wordt een bestuurder, politicus of president vaak al van narcisme beschuldigd als één dimensie opvalt. Het interessante is echter dat de vermeende narcist om deze karaktertrek aanvankelijk juist als 'fris', 'doortastend' en 'charismatisch' wordt gezien. 'Een narcistische persoonlijkheid lijkt aanvankelijk een geboren leider met visie met wie het bedrijf en zijn medewerkers zich gelukkig prijzen', weet Rijsenbilt, onderzoeker bij de Erasmus School of Accounting & Assurance en co-auteur van het boek *Big Boys, Big Egos and Strategic Intelligence*. 'Het sentiment slaat echter om als blijkt dat de nieuwe bestuurder alleenheerser wordt, succes louter aan zichzelf toe-

**'Een narcist lijkt aanvankelijk vaak een geboren leider met visie'**

schrijft en falen louter aan anderen, en bepaald geen *people manager* blijkt te zijn maar juist een ruziemaker die medewerkers wantrouwt en afsnauwt.'

### Niet alleen negatief

Het zijn geen fraaie eigenschappen en narcisme, het buitenproportioneel opgeblazen ego, staat in een kwaad daglicht. Maar dat is niet terecht. Tijdens crises zijn narcisten namelijk effectieve leiders: zij durven de vervelende maar noodzakelijke beslissingen te nemen. Een narcistisch karakter maakt ook ambitieus en resultaatgericht. En het zorgt voor een dikke huid die aan de top geen overbodige luxe is. Uit onderzoek van Rijsenbilt blijkt dat CEO's – in tegenstelling wat vaak makkelijk en zonder onderbouwing wordt beweerd – niet vaker 'ernstiger narcistisch' zijn dan andere mensen met een goede baan. En ook dat de gemiddeld narcistische topbestuurder lange tijd beter presteert. 'Maar er is een omslagpunt', weet Rijsenbilt. 'Naarmate de narcistische persoonlijkheidsdimensie verder toeneemt, nemen de financiële prestaties van het bedrijf af. Wie dan een narcistische CEO aan het roer heeft, is in gevaar. Een narcist zal namelijk alles doen om eigen falen te maskeren. Dus neemt de kans op fraude toe. Overtuigd van het eigen gelijk ontbreekt een realistische blik op de werkelijkheid. En doordat zonnekoningen zich omringen met jaknikkers zullen er op zo'n moment weinig commissarissen of andere sleutelpersonen aan de rem trekken.'

De narcistische leider ondermijnt de 'psychische veiligheid' die nodig is om teams goed te laten functioneren, zo leert onderzoek. In een veilige omgeving durven medewerkers hun fouten onder ogen te zien en daarvan te leren. Dat zelflerend vermogen smelt als sneeuw voor de zon onder een narcistische CEO. Zo bleek dat alle ongelukken met Space Shuttles werden veroorzaakt doordat medewerkers fouten in de constructie niet durfden te melden, uit angst voor de leidinggevenden bij Nasa. Die duldden geen enkele tegenslag in het ruimtevaartprogramma.

### De gepolitiseerde CEO

In lagere regionen worden medewerkers uitgebreid getest en beoordeeld, en krijgen coaches vrij spel om *soft skills* bij te brengen en te werken aan sociale vaardigheden.

### Herken de narcist in jezelf

Hieraan herkent Antoinette Rijsenbilt een narcistische CEO:

- ▶ Aantal perspublicaties en het woord 'ik' in interviews
- ▶ Grootte van foto's van de topbestuurder in het jaarverslag
- ▶ Ratio cash beloning /tweede best betaalde bestuurslid
- ▶ Aantal rolltitels, lengte biografie
- ▶ Grootschalige nieuwbouw
- ▶ Eigen regels ('ik mag wél roken op mijn kamer')
- ▶ Aantal en omvang acquisities

Maar aan de top, een kleine wereld waar iedereen elkaar kent, zijn persoonlijkheid en leiderschapsstijlen geen geliefd onderwerp. Gerard van Vliet, directeur van het Nederlands Centrum van Directeuren (NCD), constateert dat de cultuur in topbedrijven narcisme nog altijd meer bevordert dan afremt. 'Wie CEO wordt, krijgt de mooiste kamer, de grootste auto en de meeste ondersteuning. Dat streelt het ego en ik zie mensen hierdoor soms in karikaturen veranderen. Macht is verslavend en status went snel.' Het ego houdt van veiligheid, zekerheid en herhaling.

Met Dirk Scheringa – de man met zijn eigen museum, schaatsploeg en voetbalstadion – lijkt in Nederland de celebrity-CEO uitgestorven. Dat mag zo zijn, maar Van Vliet denkt niet dat de hedendaagse topbestuurder een minder groot ego heeft dan 20 jaar geleden. 'Het verschil is dat de media enorm zijn veranderd. Het afbreukrisico voor CEO's is veel groter geworden. Daarom kiezen ze ervoor onder de radar te blijven. Bestuurders die authentiek zijn en er niet voor terugschrikken om groot te denken – een John de Mol, een Marcel Boekhoorn – worden enerzijds bewonderd maar staan ook bloot aan een zeer kritische blik van de buitenwereld. Niet veel topbestuurders voelen ervoor zo in de wind te staan. Dat is de reden dat onze CEO's zich weinig mengen in het maatschappelijk debat.'

### Zo hou je narcisme in de hand

- ▶ Durf te delegeren; laat zoveel mogelijk anderen delen in het succes;
- ▶ Train jezelf meer te luisteren dan te spreken;
- ▶ Bevredig je ego door anderen te laten excelleren;
- ▶ Zoek een andere uitlaatklep voor het ego. Ga muziek maken of marathons lopen;
- ▶ Verzamel mensen om je heen die eigenwijs en brutaal zijn;
- ▶ Wees kritisch over je emolumenten. Welke 'voorrechten' zijn echt nodig om beter te presteren?
- ▶ Bedenk aan het einde van elke dag welke bijdrage medewerkers eraan hebben geleverd: dit relativeert je eigen rol.

'In Amerika zie je juist weer een kentering. Daar vindt een politisering van de topbestuurder plaats en wordt van CEO's juist verwacht dat ze zich uitspreken. In Nederland blijven topbestuurders nog achter hun geblindeerde ramen zitten.' Uitgesproken Amerikaanse CEO's als Elon Musk en John 'IamBatman' Legere (T-Mobile) twitteren zich een slag in de rondte. In de Verenigde Staten wordt een directe link gelegd met de opkomst van de al evenzeer van Twitter geporteerde oer-narcist Donald Trump.

### Kentering gaande

En daar ligt de kans voor ambitieuze topbestuurders. Wees geen grijze muis, maar durf zichtbaar te zijn en je uit

te spreken. Een groot ego is niet iets om je voor te schamen, maar juist een voordeel. Zoals ook uit het onderzoek van Edelman blijkt: Nederlanders willen graag dat CEO's met betrouwbare informatie het debat voeden, helderheid scheppen in deze onzekere tijden. Een zekere mate van ego, geloof in eigen kunnen én in het eigen verhaal is daarvoor essentieel. Bestuurders kunnen een voorbeeld nemen aan Rabo-topman Wiebe Draijer, die in een volle Stadsschouwburg in Amsterdam het debat aanging met Joris Luyendijk, auteur van een kritisch boek over banken. Draijers woordvoerder had zijn bedenkingen, maar de bankier twijfelde niet: 'Als wij daar als Rabobank als enige staan, moedigt dat medewerkers aan ook te uiten waar we voor staan.' Ook Gerard van Vliet ziet dat er langzaam maar zeker een meer uitgesproken type CEO begint op te staan in Nederland. Geen narcist, geen egoïst, maar wel iemand die ergens voor durft te staan en daar ook naar wil handelen. 'Een mooi voorbeeld vind ik Bob Hutten, die een cateringbedrijf van 2.000 man heeft waar geluk centraal staat. Rij je het parkeerterrein af dan zie je een bord met de tekst "Ga je gelukkig weg, of ga je gelukkig weg?" Ja, ook Bob Hutten heeft een redelijk groot ego, anders zou hij niet op die plek zijn gekomen. Maar hij houdt het beheersbaar door zich steeds te blijven realiseren door wie hij op die positie gekomen is: dat heeft iets met zijn eigen capaciteiten te maken, maar ook heel veel met de mensen om hem heen.' ■