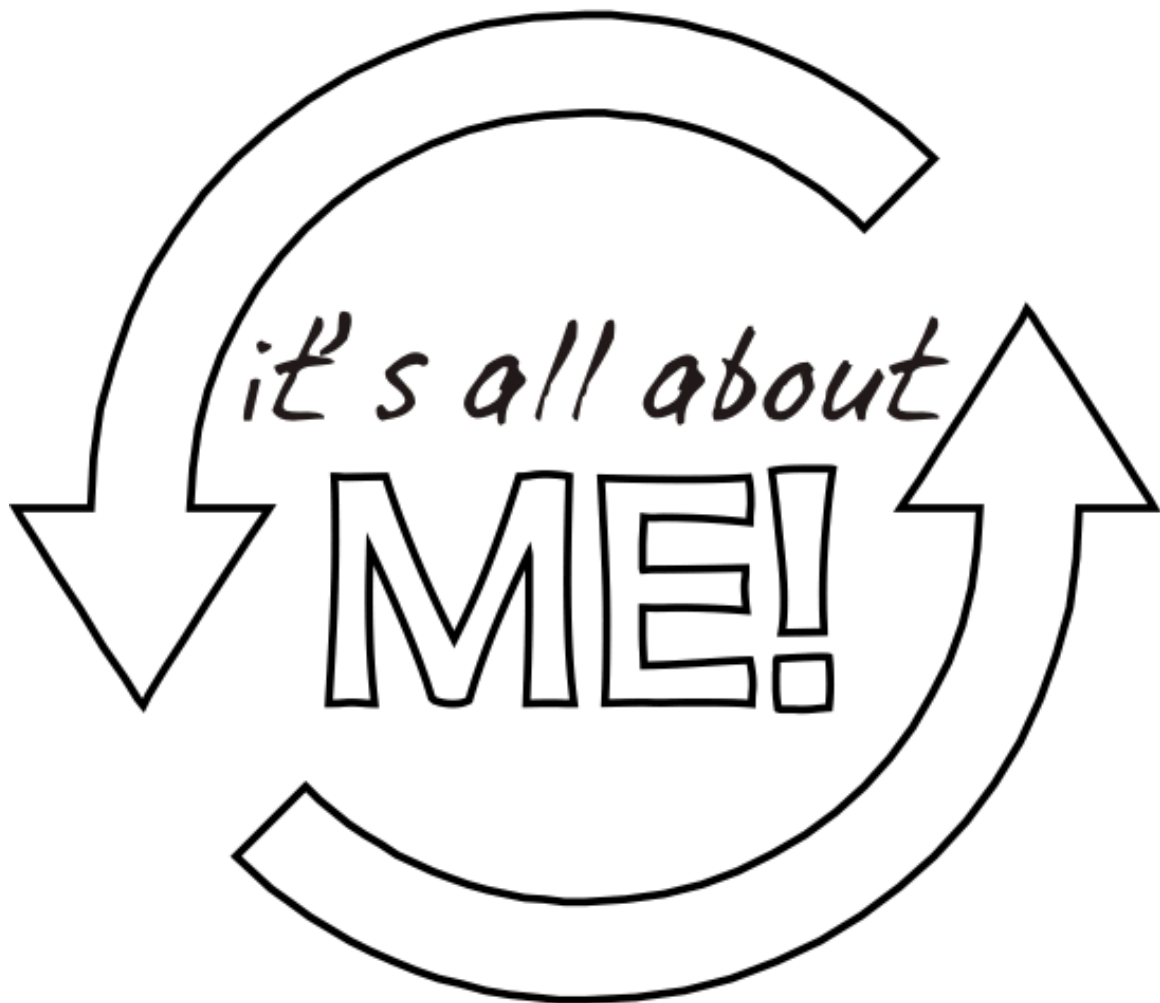


(H)Erkent u het? It's all about ME!



Door	: Remco van Gastel
Studentnummer	: 488263
School	: Erasmus Universiteit
Opleiding	: Bedrijfskunde
Specialisatie	: Leiderschap, Management en Bestuur
Scriptiebegeleider	: Ben Wempe
Datum	: 3 juli 2019

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie welke ik geschreven heb ter afronding van mijn deeltijd master Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Voor het schrijven van mijn scriptie ben ik geïnspireerd geraakt door het onderzoek van Chatterie & Hambrick, 2007. Zij onderzochten de correlatie narcisme en bedrijfsresultaten onder Chief Executive Officers, ofwel C.E.O.'s. Volgens dit onderzoek heeft een narcistische C.E.O. een positief effect op de bedrijfsresultaten. Na het lezen hiervan, werd ik nieuwsgierig of ditzelfde resultaat ook geldt voor narcistische leiders in het lager- en middenmanagement.

Zowel tijdens het schrijven van mijn scriptie, als tijdens de studieperiode, heb ik veel nieuwe kennis en vaardigheden opgedaan. Daarnaast vond ik het erg interessant om mijn ideeën en verwachtingen te kunnen testen in de praktijk. Dit proces heb ik uiteraard niet alleen doorlopen. Daarom wil ik graag Ben Wempe en Lucas Meijs hartelijk danken voor de door hun genomen moeite en alle adviezen die zij mij hebben gegeven om dit onderzoek te doen slagen. Tot slot wil ik alle respondenten van mijn onderzoek bedanken. Dankzij hun eerlijke input ben ik tot dit resultaat gekomen.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn scriptie en hoop u te verrassen met de resultaten van het onderzoek.

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Inleiding	5
Onderwerp	6
Probleemstelling	6
Vraagstelling	6
Doelstelling	6
Management	7
Voorgaand onderzoek	8
Geoperationaliseerde narcisme meten	8
Narcisme	10
C.E.O. & narcisme	11
Aanvullend onderzoek	12
Data	13
Empirische gegevens	13
Methodologie	13
<i>NPI-Model</i>	13
<i>Bedrijfsresultaten</i>	14
Hypotheses	15
Hypothese 1	15
Hypothese 2	15
Resultaten	16
Populatie	16
Correlaties	17
<i>Bedrijfsresultaten</i>	17
<i>Conclusie</i>	19
<i>Discussie resultaten</i>	19
Vervolgonderzoek	20
Limitatie	21
Discussie	22
Referenties	25
Bijlagen	27
N.P.I.-model 16-tal vragen voor het onderzoek binnen leiders	27
Dataset N.P.I.-Model	30

Samenvatting

(H)Erkent u het? It's all about ME! Leidinggevend en die maar wat graag over hun ideeën en prestaties praten en daarmee dat van anderen onderbelicht laten. Narcisme heeft zo zijn positieve gevolgen bij leidinggevend, maar kent ook enorme minpunten. Wat als je binnen een organisatie werkt waar veelal narcistische leiders werken? Is dit dan positief of juist negatief voor het bedrijfsresultaat?

Onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) heeft laten zien dat narcisme bij een C.E.O. positief kan bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Maar wat is narcisme dan eigenlijk? En over welke vorm hebben we het dan? Binnen dit onderzoek gaat het niet over het ziektebeeld narcisme, maar over een geoperationaliseerde variant van narcisme. Om deze reden is er gekozen voor het theoretisch kader van Raskin & Hall (1979). Zij hebben een N.P.I.-model (Narcissistic Personality Inventory) ontwikkeld. Volgens dit model kan middels een persoonlijkheidsvragenlijst, in correlatie tot een bepaalde score, geoperationaliseerde narcisme bij een respondent worden ontdekt.

Amdes, Rose & Anderson (2005) hebben het N.P.I.-model van Raskin & Hall (1979) aangepast naar een verkorte persoonlijkheidsvragenlijst. Hierin is ook het Big-Five model van Donahue & Kentle (1991) meegenomen, evenals de expertise uit de psychologie omtrent het begrip narcisme. Om respondenten binnen het lager- en middenmanagement te kunnen correleren aan het begrip geoperationaliseerde narcisme is tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van het model en de theorie van Amdes, Rose & Anderson (2005).

De gegevens uit het onderzoek zijn samengebracht met analyses. Door middel van deze analyses is onderzocht of leidinggevende binnen het lager- en middenmanagement hun bedrijfsdoelstellingen in een bepaalde gemeten periode behaald hebben. Met de resultaten hiervan is binnen dit onderzoek naar de correlatie gezocht tussen prestaties en narcisme in het lager- en middenmanagement.

De gegevens van dit onderzoek zijn verzameld binnen vijf verschillende productieorganisaties. 52 respondenten zijn onderzocht op het fenomeen geoperationaliseerde narcisme. De uitkomsten zijn in correlatie gebracht met de bedrijfsresultaten van de respondenten en de mate van narcisme. Hierbij is de hypothese aangenomen dat een narcistische leider in het lager- en middenmanagement een negatief effect zal hebben op de bedrijfsresultaten. Dit staat haaks op het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007), waarbij juist gesteld wordt dat een narcistische C.E.O. een positief effect zal hebben op de bedrijfsresultaten. Naar mijn mening zullen, door verschillende factoren die op lager- en middenmanagement niveau spelen, de positieve effecten van een narcistische leider afnemen in correlatie met de bedrijfsresultaten. Denk hierbij aan de mindere mate van bevoegdheden, samenwerking met collega's op hetzelfde hiërarchische niveau en het afleggen van verantwoordelijkheid aan meerderen.

Inleiding

Binnen mijn werkveld streef ik altijd naar de balans tussen maximale tevredenheid van medewerkers en het maximale bedrijfsresultaat. Ik leg hierbij de focus op een open en eerlijke communicatie en werksfeer. Ik merk dat hierdoor de betrokkenheid vanuit mijn medewerkers vergroot wordt en ik het team volledig achter mij krijg. Een team van gemotiveerde en betrokken medewerkers die het maximale bedrijfsresultaat willen behalen. Het doel, ofwel het bedrijfsresultaat, staat vast. De weg er naartoe nog niet. Dit doe ik het liefst samen met het team. Het team krijgt hierdoor meer eigen verantwoordelijkheid om het doel te realiseren. De kaders zijn gegeven, in de invulling laat ik ze vrij.

Niet iedereen is het eens met mijn manier van leidinggeven. Degenen die er vooral moeite mee hebben, zijn de managers die van mening zijn dat zij degene moeten zijn die ideeën bedenken en de medewerkers vertellen wat ze moeten doen. Dit komt op mij over alsof alleen hun ideeën geweldig zijn en dat de mensen 'onder' deze managers geen ruimte krijgen om input te leveren. Wat ik vaak hoor van deze managers, is dat zij vinden dat de mensen op de vloer alleen maar weerstand bieden. Daarnaast valt het me op dat deze managers, nadat zij een idee hebben aangedragen, graag bevestiging krijgen. Graag horen hoe geweldig hun idee is, maar zelf ook met grote regelmaat uitspreken hoe hun idee heeft bijgedragen aan het positieve bedrijfsresultaat. Tot slot houden deze managers nauwlettend in de gaten of er niet van hun idee wordt afgeweken. Wanneer dit wel gebeurt, wordt er direct ingegrepen en verteld hoe het wel moet. Ik moest direct aan het begrip 'narcisme' denken!

Volgens de theorie heeft narcisme een positief effect op de bedrijfsresultaten wanneer de C.E.O. op een narcistische manier leidinggeeft (Watts et al., 2013). Aangezien deze manier van leidinggeven haaks staat op mijn manier van leidinggeven, ben ik nieuwsgierig geworden naar de effecten van narcisme binnen het lager- en middenmanagement. Levert het blindelings opvolgen van de ideeën van de manager de juiste resultaten op voor het uiteindelijke bedrijfsresultaat? Of zorgt het er juist voor dat een afdeling, of zelfs een hele organisatie, uiteindelijk niet meer voldoende functioneert?

Narcisme lijkt een begrip van de laatste jaren, maar als we dieper in de theorie duiken zien we dat het ontstaan al veel eerder was. In 1914 werd het productieproces gerationaliseerd en introduceerde Henry Ford de lopende band. Mensen werden niet meer als medewerkers gezien, maar als menselijk werkkapitaal. De maatschappij als geheel accepteerde dit fenomeen, het werd als normaal beschouwd. De acceptatie en de manier van aansturen werden dan ook niet ter discussie gesteld en er ontstond een autoritaire manier van leidinggeven.

Gedurende de jaren is het ideaalbeeld van de maatschappij in de Westerse wereld veranderd. De maatschappij werd eerst als geheel gezien. Tegenwoordig ziet men de maatschappij niet meer als één geheel, maar als individuele menselijke wezens (Taylor, 1989). Een bijkomstigheid hiervan is dat men opzoek gaat naar eigen redenen en motieven van individuen en nadenkt over het stellen van vertrouwen in het vermogen van het individu om zelfopgelegde richtlijnen te volgen. Christopher Lasch stelt dat er een zorg ontstaat over het ideaal van authenticiteit en de focus op de eigen innerlijke gevoelens en attitudes. Hier kan een egocentrisch karakter ontstaan, welke overeenkomsten vertoont met de klinische aandoening narcisme (Allen Bloom, 1987).

Volgens Swaan (1990) is er een narcistische leider gecreëerd, welke de mens als werkkapitaal ziet en bereidt is tot het uiterste te gaan. Hier staat tegenover dat de medewerkers op intellectueel gebied juist zijn gegroeid. Er is een mismatch ontstaan tussen de manier van leidinggeven en de denk- en zienswijzen vanuit de maatschappij. Gevolgen hiervan zijn onder andere Organizational Citizenship Behavior (O.C.B.), een hoger ziekteverzuim en een hoger verloop van werknemers.

Onderwerp

Wat is het effect van een narcistische leider in het lager- en middenmanagement op de bedrijfsresultaten binnen productieorganisaties? Waarbij narcisme niet als het klinische ziektebeeld wordt gezien, maar geoperationaliseerd zal worden naar een begrip gerelateerd aan leiderschapskenmerken. Hierbij zal de theorie Raskin & Hall (1979) onder andere hulp bieden om narcisme in een schaal te kunnen zetten en te beoordelen.

Probleemstelling

Vraagstelling

Wat is het effect van een narcistische leider in het lager- en middenmanagement op de bedrijfsresultaten binnen productieorganisaties in de voedingsmiddelenindustrie?

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het effect van een narcistische leider in het lager- en middenmanagement onderzoeken. Wat heeft narcisme binnen deze doelgroep voor invloed op de bedrijfsresultaten? In het artikel 'It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance' (Chatterjee & Hambrick, 2007) wordt gesuggereerd dat het hebben van narcistische karaktereigenschappen een positief effect heeft op de bedrijfsresultaten. Er wordt gesteld dat een narcistische C.E.O. een positiever effect op de bedrijfsresultaten heeft dan een C.E.O. die niet narcistisch is. Met dit onderzoek wil ik vaststellen of dit ook het geval is bij leiders in het lager- en middenmanagement. In het artikel van Watts et al. mis ik de effecten van narcisme in het lager- en middenmanagement. Het topmanagement houdt zich bezig met de ontwikkelingen van organisatiedoelen en bepalen de langetermijnvisie en strategie. Mogelijk heeft narcisme een heel ander effect op de andere lagen in het management.

Theoretisch kader

Management

Binnen dit onderzoek worden verschillende hiërarchische niveaus van leidinggevende belicht en onderzocht. Om een duidelijk beeld te krijgen wat bedoeld wordt met het lager- en middenmanagement, als ook het niveau van een C.E.O., zal dit eerst nader beschreven worden.

Een organisatie heeft haar taken en verantwoordelijkheden veelal opgesplitst binnen verschillende deelgebieden of afdelingen, welke door leidinggevende worden aangestuurd en waarbij resultaten van hun deelgebieden of afdelingen worden bewaakt door de desbetreffende leidinggevende. Het lager management focust zich meer op de uitvoerende taken en verantwoordelijkheden binnen een afdeling. Dit wordt ook vaak geassocieerd met operationeel management, waarbij zij de primaire processen aansturen en bewaken. Om dit te realiseren zal het lager management zich dan ook meer focussen op het aansturen van en het delegeren naar individuen. Het middenmanagement zal zich meer richten op het aansturen van groepen in plaats van individuen. Daar zal er veel samenwerking zijn met het lager management om de primaire processen goed te laten verlopen. De taken en bevoegdheden die er binnen het middenmanagement bijkomen zijn budgetten, projecten en de juiste inzet van mensen en materieel. Het middenmanagement wordt ook wel het tactisch management genoemd. Dit omdat het middenmanagement veelal bezig is met tactische beslissingen te maken. Het middenmanagement zorgt voor een vertaling van het topmanagement, dat strategische besluiten neemt, naar het lager management. Hierbij zal het middenmanagement zorgen voor organisatie en structuur, zodat het lager management zich volledig kan focussen op het primaire proces. Het topmanagement, waar de C.E.O. onderdeel van uitmaakt, houdt zich bezig met strategische beslissingen om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Daarnaast is de C.E.O. ook eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie, waarbij het lager management alleen verantwoordelijk is voor de prestaties van zijn team en de midden manager verantwoordelijk is voor de prestaties van een afdeling. Hierdoor zijn er meerdere leidinggevers actief in het hiërarchisch niveau van het lager management binnen een organisatie en zal hij of zij dus meerdere collegae hebben op gelijkwaardig hiërarchisch niveau. Binnen een organisatie zullen er ten opzichte van het lager management, minder leidinggevende binnen een organisatie werkzaam zijn op het middenmanagement. Dit omdat er één afdelingsverantwoordelijke zal zijn binnen een organisatie en het dus zeer organisatie specifiek is hoeveel afdelingen er aanwezig zijn en daarmee dus ook het aantal leidinggevende op het hiërarchisch niveau van middenmanagement. Dit geeft dan ook direct aan dat een midden manager meer verantwoordelijkheden en daarbij ook bevoegdheden heeft. Ook in het middenmanagement heeft men te maken met collegae op gelijkwaardig hiërarchisch niveau. Een C.E.O. is eindverantwoordelijke voor de hele organisatie en heeft daarbij niemand naast hem op gelijkwaardig hiërarchisch niveau, wat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van deze leidinggevende nog eens benadrukt.

Voorgaand onderzoek

In het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) is gekeken naar correlaties tussen narcisme en de prestaties van een C.E.O. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen de computer hardware- en software- industrie. De empirische gegevens uit de periode 1992 – 2004 zijn gebruikt en 111 C.E.O.'s zijn in dit kader onderzocht.

Binnen dit onderzoek is naar verschillende facetten gekeken, waarbij vier hypothesen getoetst zijn. De eerste hypothese heeft de mate van narcisme van de C.E.O. gecorreleerd aan de dynamiek van de strategie van het bedrijf. Ofwel hoe hoger de narcistische tendensen van de C.E.O., des te groter de dynamiek van de strategie van het bedrijf. Waarbij Chatterjee & Hambrick (2007) aangeven dat in dit onderzoek een significante correlatie te zien is tussen een narcistische C.E.O. en de dynamiek van de strategie van het bedrijf. De tweede hypothese zegt iets over de mate van narcisme in correlatie met het aantal en de omvang van overnames van bedrijven. Ofwel hoe groter de mate van narcisme van de C.E.O. hoe groter de aantallen van overnames en hoe groter de omvang van de overgenomen organisaties. Deze resultaten relateren Chatterjee & Hambrick (2007) aan grootsheid, wat gepaard gaat met narcisme. Ook hiervoor vinden zij significante resultaten welke deze hypothese bekrachtigen. De derde hypothese die zij stellen heeft betrekking op hoe groter de mate van narcisme van een C.E.O. zal zijn, hoe extremer de prestaties van het bedrijf zullen zijn. Een narcist ziet zichzelf als visionair (Maccoby, 2003) en heeft zodanig veel vertrouwen in zijn eigen capaciteiten, waardoor hij als C.E.O. continu bezig is met veranderende strategische acties. Voor deze hypothese vindt men eveneens significant resultaat en wordt daarmee ook bekrachtigt. De vierde hypothese gaat in op hoe groter de mate van narcisme van een C.E.O., hoe groter de fluctuatie in de prestaties van het bedrijf zijn. Ofwel hoe narcistischer de C.E.O. zal zijn, hoe beter de prestaties van het bedrijf. Hiermee worden vervolgens weer de prestaties van de C.E.O. zelf beoordeeld. Voor deze laatste hypothese zijn geen significante resultaten gevonden. Wel suggereren Chatterjee & Hambrick (2007) dat dit volgens hun onderzoek wel degelijk effect lijkt te hebben.

Bij het lezen van dit artikel is bij mij direct de vraag opgekomen of deze hypothesen hun recht toekomen als je dit enkel toetst op basis van het beoordelen van een C.E.O.. Een C.E.O. heeft veelal een stuurgroep, oftewel een managementteam, waarbij een veelvoud van de besluiten door dit team genomen worden. Kan je daardoor wel zo stellig zeggen dat dit alleen toe te wijzen is aan de C.E.O.? Deze besluiten worden vaak in comité beslecht en kunnen deze resultaten daardoor dan wel volledig toekomen aan de C.E.O. zoals Chatterjee & Hambrick (2007) dit stellen in hun onderzoek? Dit is deels meegenomen in de limitatie van het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007). Welke effecten zou dit namelijk kunnen hebben, als je het hebt over narcisme en het team dat onder de C.E.O. actief is? Kunnen deze beperkingen het effect op de resultaten richting geven en daarmee sterk de resultaten beïnvloeden? Mogelijkerwijs kan het effect van narcisme juist tegenstrijdige effecten hebben wanneer te veel narcistische leiders in een organisatie werkzaam zijn. Zijn de onderzoeksresultaten wellicht uit een branche waarin het lager- en middenmanagement juist (vaker) niet narcistisch is?

Geoperationaliseerde narcisme meten

Het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) heeft als uitdaging om een populatie te scheiden in de categorie narcistisch en de niet narcistische leider. Omdat we het hier hebben over een niet klinische aandoening maar juist een geoperationaliseerde vorm van narcisme, kan men hiervoor geen modellen gebruiken waarmee men dit onderscheid aanbrengt binnen de klinische wereld. Hiermee kan enkel het ziektebeeld narcisme onderscheiden worden. Wel bestaat het Narcissistic Personality Inventory Model (N.P.I.-model) van Raskin & Hall (1979). Dit model is een valide en erkende manier om geoperationaliseerde narcisme te meten. Aan de hand van een vragenlijst met combinatieparen waarbij het ene antwoord gerelateerd is aan de narcistische leider en het andere antwoord juist de niet narcistische leider onderschrijft. Bij elk antwoord dient men de keuze te maken voor optie a dan wel optie b. Het grote voordeel van dit model is dat het valide is en zijn waarde al heeft aangetoond binnen vergelijkbare onderzoeksmethoden.

Een mogelijk probleem binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007), zo geven zij aan, is dat zij verwachten dat deze topmanagers zeer terughoudend zullen zijn om deel te nemen aan een dergelijk onderzoek. Wanneer dit het geval zou zijn, is het risico aanwezig dat er door de C.E.O. sociaal wenselijke antwoorden op deze vragenlijst worden gegeven. Daardoor is er binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) gekozen om dit N.P.I.-model niet toe te passen. Zij hebben gekozen om zelf indicatoren vast te stellen die men kan onderzoeken op basis van onopvallende metingen bij de te onderzoeken leiders. Hierdoor kan geoperationaliseerd narcisme toch worden gemeten.

Deze onopvallende indicatoren zijn gebaseerd op twee hoofdcriteria. Als eerste criteria zal de indicator worden vereist om de wil van de C.E.O. weer te geven. Aangezien het gaat om een persoonlijkheidstest zal de mate van controle en invloed moeten liggen bij de te onderzoeken persoon en niet elders. Als tweede criteria geldt dat elke indicator die wordt toegevoegd één of meer aspecten van de narcistische persoonlijkheid weergeeft. Het toevoegen van indicatoren die niets met narcisme te maken hebben, hebben geen effect in dit onderzoek. De indicatoren die worden gebruikt, zijn gebaseerd op de vier facetten vanuit het N.P.I.-model; rechtvaardigheid, superioriteit, zelfverheerlijking en autoriteit.

Ondanks dat er binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) op meerdere manieren is gekeken naar de betrouwbaarheid van deze onopvallende manier van meten, kan je sterk de vraag stellen of er nu wel of niet hetzelfde gemeten wordt dan wanneer je het N.P.I.-model volledig zal toepassen. Daarnaast is het N.P.I.-model dusdanig ontworpen dat sociaalwenselijke antwoorden niet per definitie een rol spelen. Wel wekt het de vraag of een narcistisch persoon ook zal antwoorden vanuit zijn narcistisch karakter? Volgens het onderzoek van John & Robins (1994) gaat het zelfbeeld van een narcist namelijk vaak gepaard met extreme egocentriciteit en weinig belangstelling en empathie voor anderen. Daarmee kan je de vraag stellen in hoeverre sociaal wenselijke antwoorden mee zullen spelen in een dergelijk onderzoek. Voor de terughoudendheid van wel of niet deelnemen aan het persoonlijkheidsonderzoek vanuit een topmanager kan je ook de vraag stellen onder welke titel en welke manier je deze persoonlijkheidsvragenlijst onder de aandacht brengt. Als men suggereert dat de respons vanuit deze topmanager niet of nauwelijks zal zijn en tegelijkertijd de vraag heerst of er sociaal wenselijke antwoorden gegeven zullen worden. In welke mate kan het management onder deze topmanager de vragen beantwoorden vanuit het N.P.I.-model ten aanzien van de C.E.O. en zijn de resultaten dan niet betrouwbaarder en tevens consistentere?

Er zijn vijf indicatoren binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) gebruikt, namelijk:

- 1) de prominente plaats van de foto van de C.E.O. in het jaarverslag van de onderneming;
- 2) de prominente plaats van de C.E.O. in de persberichten van het bedrijf;
- 3) het gebruik door de C.E.O. van het eerste-persoons enkelvoud in interviews;
- 4) het vaste salaris van de C.E.O. gedeeld door de op één na hoogste betaalde uitvoerende macht binnen de organisatie;
- 5) het variabele salaris van de C.E.O. gedeeld door de op één na hoogste betaalde uitvoerende macht van de organisatie.

Voor de eerste indicator heeft men gekozen, omdat dit de C.E.O. de mogelijkheid geeft zichzelf binnen het jaarverslag te profileren door middel van het rapporteren van de voortgang en nieuwe vooruitzichten van de organisatie. Daarnaast geeft dit ook de mogelijkheid zichzelf op een voetstuk te kunnen plaatsen en zichzelf door middel van een foto te presenteren. Wat nog belangrijker geacht wordt, in samenhang met de foto, is de plaats hiervan binnen het rapport in combinatie met de grootte van de foto. Dit komt overeen met zelfverheerlijking vanuit het N.P.I.-model, omdat de C.E.O. zichzelf hiermee boven andere zou plaatsen in de organisatie, naar mate de grootte van de foto toeneemt.

De tweede indicator betreft de persberichten, de inhoud hiervan is namelijk volledig onder controle van een C.E.O. De C.E.O. zal uiteindelijk bepalen wat er wel en niet wordt gezegd en op welke manier, op welke volgorde en eventueel welke informatie weggelaten dient te worden. Inhoudelijk kan dit gaan over nieuwe producten, winstresultaten, contracten, eventuele reorganisaties, enzovoort. Hierbij wordt gemeten hoe vaak de C.E.O. in een persbericht is genoemd en gedeeld door de hoeveelheid woorden dat het persbericht telt. Een persbericht heeft dan voor een narcistische C.E.O. als doel om zijn naam zoveel als mogelijk te laten terugkomen in het persbericht. Op deze manier wordt men herinnerd aan wie hier verantwoordelijk voor is. Dit correspondeert met autoriteit vanuit het N.P.I.-model.

Bij de derde indicator, waarbij gekeken wordt naar het gebruik van eerste-persoons enkelvoud in interviews, is gelet op expressief gedrag. Men heeft alle transcripten gebruikt en daarin gekeken naar het gebruik van enkelvoudsvormende voornaamwoorden zoals ik, de mijne en ikzelf. Deze zijn

tegenover de eerste-persoonlijke meervoudsvormen gezet zoals wij, onze en onszelf. Deze gegevens corresponderen met superioriteit vanuit het N.P.I.-model.

De vierde indicator kijkt naar de verschillen van het vaste salaris van een C.E.O. en de eerstvolgende in de rij der hiërarchie. Gezien een narcistische C.E.O. gelooft dat hij van grotere meerwaarde is dan wie dan ook binnen de organisatie, zal dit verschil groter zijn bij een narcistische leider dan de niet narcistische leider. Dit omdat de C.E.O. een grote mate van invloed heeft op het bepalen van zijn eigen salaris en bijna volledige controle heeft over de andere leidinggevendenden binnen de organisatie. Dit correspondeert met rechtvaardigheid vanuit het N.P.I.-model.

De vijfde en laatste indicator zegt iets over het variabele salaris van een C.E.O. ten opzichte van de eerstvolgende in de rij der hiërarchie. Deze indicator zal eveneens corresponderen met rechtvaardigheid vanuit het N.P.I.-model.

De indicatoren hebben dus wel degelijk raakvlakken met het N.P.I.-model, echter kan je de vraag stellen of er dan nog voldoende consistentie is bij het gebruik van beide benaderingen. Chatterjee & Hambrick (2007) zeggen dit wel getoetst te hebben binnen hun onderzoek en zien daar significante resultaten. Daarnaast zou je het effect van verschillende invloeden willen uitsluiten en vaststellen of deze wel degelijk aan de orde zijn, zoals het effect van narcisme in het lager- en middenmanagement ten aanzien van de bedrijfsresultaten. Om allereerst vast te kunnen stellen of de populatie voldoet aan dezelfde criteria van geoperationaliseerd narcisme is eenheid van meting cruciaal. Met bovenstaande indicatoren wordt het meten van de mate van narcisme binnen het lager- en middenmanagement onmogelijk. Wel kan dit worden gemeten aan de hand van het N.P.I.-model (Raskin & Hall, 1979). Een verdieping binnen de indicatoren die Chatterjee & Hambrick (2007) hebben gebruikt, kan ook een mogelijkheid zijn waardoor het lager- en middenmanagement wel onderzocht kan worden aan de hand van onopvallende criteria. Dit laatste heeft minder de voorkeur. De voorkeur gaat uit naar het N.P.I.-model gezien de hoge mate van validiteit en betrouwbaarheid.

Binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) wordt gesuggereerd dat een narcistische C.E.O. een positief effect heeft op de bedrijfsresultaten. Echter is er niet gekeken hoe dit resultaat vanuit de organisatie tot stand gekomen is. Mogelijk zorgt het effect van narcisme lager in de organisatie tot negatieve effecten en weet de C.E.O. dit tot een positief resultaat te brengen. Maar wanneer speelt dit effect dan, wanneer de C.E.O. juist narcistisch is of niet?

Indien het effect van narcisme positief is bij een C.E.O. en mogelijk niet binnen het lager- en middenmanagement, kan je de vraag stellen hoe we dan komen aan een 'goede' narcistische C.E.O.? Middels een interne kweekvijver? Als dit effect negatief is zou je er juist voor willen zorgdragen dat je deze C.E.O. van buitenaf aantrekt. Hoe kan zo'n narcistische C.E.O. dan de juiste groei doormaken? Vanuit de theorie ontbreekt dan ook de relevante vraag zoals eerder gesteld; wat is het effect van een narcistische leider in het lager- en middenmanagement op de bedrijfsresultaten?

Narcisme

Het ontstaan van narcisme reikt verder terug en wel vanuit het beeld van de (zelf)liefde. Hierin wordt gesteld dat het een beeld van zelfliefde zou zijn, maar is narcisme juist niet meer een vervreemding van jezelf/ je eigen persoonlijkheid? Juist omdat de persoon zich vastklampt aan illusies over zichzelf omdat en hij zichzelf juist heeft verloren (Horney, 1939). Daarnaast maakt Horney (1939) ook onderscheidt tussen echte eigenwaarde, wat is gebaseerd op kwaliteiten die een persoon feitelijk bezit en zelfinflatie, die in de werkelijkheid onvoldoende fundament heeft. Narcisten kunnen minder populair zijn wanneer situaties betrekking hebben op intieme of mogelijk controversiële onderwerpen en interacties. Hier vereist het situationele contact een zorgvuldige afweging van de behoeften en argumenten van anderen en moeten mensen omgaan met verschillende meningen en negatieve feedback. In dergelijke situaties missen narcisten de nodige empathie en reageren ze met strijdlustig en arrogant gedrag, praten ze over andere bevolkingsgroepen en wijzen ze op mislukkingen van andere mensen (Wallace & Baumeister, 2002).

Er wordt veel over egoïsme beschreven in de context van narcisme, echter zegt Symington (1993) dat de kern van narcisme eerder zelfcentrerend is en niet eenvoudig egoïsme. Het narcistische zelfbeeld gaat vaak gepaard met extreme egocentriciteit en weinig belangstelling en empathie voor anderen. Zo zullen narcisten de schuld van mislukkingen veelal projecteren op hun collega's (John & Robins, 1994). Jack, Francis & Sharon (2009) hebben vermoedens dat de beslissingen van narcisten ondermijnd worden door hun korte termijn interesse omwille van het opgeblazen zelfbeeld.

Het zelfbeeld en de ongevoeligheid voor wat er in anderen omgaat, gaan dikwijls opmerkelijk genoeg vergezeld met een intens verlangen naar bewondering en bevestiging door anderen (Attema & Zondag, 2002). Door de komst van de nieuwe heersende klasse van managers, professionals, technici en experts wordt naar Lasch (2008) zijn mening het vroegere sociale veranderd in een cultuur van robuust individualisme, discipline, moed en verantwoordelijkheid. Waarin de heersende groepen zeker waren van hun waarden. Dit effect heeft vele verschillen gemaakt in de sociale afstand tussen verschillende groepen in de samenlevingen welke steeds meer gedifferentieerd zijn geworden (Mennell, 1998).

Wat is nu het fenomeen geoperationaliseerde narcisme en welke kanten heeft narcisme ten aanzien van positieve en negatieve effecten? Dit wordt ook wel beschreven als een heldere en een donkere kant (Hogan & Hogan, 2001). Als je het vanuit het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) bekijkt zal een heldere kant zijn belicht. Het kunnen verkopen van hun ideeën als innovatief, zelfs als ze dat niet zijn (Goncalo, Flynn, & Kim, 2010). Narcisten zijn vaardig in het overtuigen van anderen (evenals zichzelf) dat ze creatieve ideeën hebben, zelfs als dit niet het geval is (Maccoby, 2000). Zo geeft Raskin (1980) aan dat narcisme rechtstreeks bijdraagt aan creativiteit, omdat narcisten gemotiveerd zijn om nieuwe ideeën te genereren als een manier om op te vallen en de aandacht op zichzelf te vestigen. Hierbij kan concurrentie vanuit een narcistische collega een effectieve stimulans voor creatieve ideeën geven. Hoe vertaalt dit zich binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) als je het hebt over een persoon alleen aan de top? Of betekent dit juist dat je binnen het managementteam narcistische leiders nodig hebt? Bestaat de noodzaak van superioriteit van leiders en dat men alleen wil beslissen aan de top en motiveert het mensen om ideeën uit te drukken die ze anders zouden achterhouden in een groepsdiscussie (Dugosh & Paulus, 2005)?

Aan de andere kant, vanuit de donkere kant, kan men zeggen dat narcisme verband houdt met overmoedige besluitvorming, bedrog en het niet leren van fouten (Campbell, Goodie, & Foster, 2004). Ook wordt de koppeling gemaakt dat de donkere kant met dien verstande, invloed heeft op de ethische indiscreties. Maccoby (2000) schrijft bijvoorbeeld dat het bedrijfsleven een grote uitdaging heeft met de hoeveelheid aan narcisten. De uitdaging om ervoor te zorgen dat dergelijke leiders zichzelf niet de das om doen of het bedrijf tot een ramp leiden. Daarbij schrijft hij ook hoe een leidinggevende, zijn narcistische C.E.O. beschreef: "Het verschil tussen god en Larry, is dat god niet gelooft dat hij Larry is" (Maccoby, 2000, pp. 2). Deze donkere kant komt weinig tot niet terug in het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007), want men suggereert juist dat het nemen van grote en gewaagde besluiten voor grote fluctuaties kan zorgen en daarmee dus ook voor grote winsten of verliezen. Zoals men hier dan ook aangeeft, is het niet leren van fouten en het nemen van overmoedige besluiten iets wat verband houdt met narcisme. Wat als juist een narcistische C.E.O. herhaaldelijk hetzelfde verkeerde besluit neemt? Kan je dan ook stellen dat dit een positief effect heeft ten opzichte van de niet narcistische C.E.O.?

C.E.O. & narcisme

Door narcisme, in vergelijking met andere persoonlijke eigenschappen, kan een C.E.O. zich er vooral toe zetten om acties te ondernemen die conventies trotseren, als een manier om aandacht en applaus te krijgen. Deze acties zullen de prestaties van hun bedrijf sterk beïnvloeden. Freud gaat hierin een stap verder en identificeerde uiteindelijk verschillende verschijnselen van narcisme, waaronder zelfverheerlijking en de neiging anderen te zien als een verlengstuk van zichzelf (Freud, 1957). Een ander bijkomend aspect is dat narcisten zichzelf als visionairs zien (Maccoby, 2003) en zodanig veel vertrouwen in hun capaciteiten en in hun werkveld hebben. Ze zijn objectief overmoedig (Campbell, Goodie, & Foster, 2014). Narcistische mensen worden gedreven om in posities te komen waarin macht en invloed aan de orde zijn (Kernberg, 1975).

Groepen binnen de samenleving zien we steeds verder uit elkaar groeien. Dit zorgt ervoor dat hun gedragswijzen steeds dichter naar elkaar groeien (Lasch & Elias, 2008). Narcisme heeft zowel een cognitief kader als een motiverend mechanisme. Waarbij een narcist gelooft in zijn superieure capaciteiten, maar zeker een intense voortdurende behoefte heeft aan bevestiging. Dit zorgt er mede voor dat een narcistische C.E.O. zich bezighoudt met bepaalde soorten strategische acties. Acties die duidelijk zichtbaar en van zeer extreme en fluctuerende omvang zullen zijn.

Het verhoogde zelfbeeld van de narcist leidt tot relatief optimisme en vertrouwen over positieve uitkomsten (Sanders, 2001). Je kunt ook stellen dat het nemen van extreme risico's, zoals hierboven wordt beschreven, onder andere factoren zijn van narcisme, maar ook zeker onder overmoed zouden kunnen vallen. Alleen een bepaalde actie die door de meeste C.E.O.'s als onhaalbaar of zeer risicovol wordt gezien, kan in een positief daglicht worden gesteld door de zeer narcistische C.E.O.'s (Sanders & Hambrick, 2007). Als gevolg hiervan hebben narcistische C.E.O.'s de neiging extreme prestaties te leveren, grote winsten of grote verliezen te nemen en fluctuerende prestaties voor hun organisaties te bewerkstelligen.

Aanvullend onderzoek

Het mag duidelijk zijn dat narcisme bij een C.E.O. absolute effecten heeft. Chatterjee & Hambrick (2007) hebben dit in hun onderzoek dan ook aangetoond. Echter is er alleen focus geweest op de topmanager. Wat voor effecten zal narcisme hebben binnen het lager- en middenmanagement? En wat zou je kunnen zeggen over de totale effecten van narcistische leiders binnen een organisatie? Zouden er wellicht verbanden aangetoond kunnen worden als we de resultaten van het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) en het onderzoek binnen het lager- en middenmanagement tegenover elkaar zetten?

Om deze inzichten te verkrijgen zal binnen dit onderzoek gebruik gemaakt worden van het N.P.I.-model. Hier is voor gekozen omdat dit model al valide en betrouwbaar is en onopvallende meetindicatoren zoals gebruikt in het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) niet toegepast kunnen worden. De bestaande onopvallende meetindicatoren zullen in dit onderzoek ook niet geschikt zijn voor het toetsen van narcisme binnen het lager- en middenmanagement, omdat deze bijvoorbeeld niet met naam en toenaam worden benoemd in het jaarverslag, laat staan met een prominente foto.

Voor dit onderzoek acht ik de kans groot dat de respondenten zullen meewerken aan deze persoonlijkheidsvragenlijst en tevens kan dit een resultaat aantonen waarbij in de toekomst een dergelijk onderzoek als dat van Chatterjee & Hambrick (2007), met hun N.P.I.-model, toegepast kan worden. Het onderzoek zal binnen productieorganisaties in de voedingsmiddelenindustrie plaatsvinden met als doelgroep het lager- en middenmanagement. Binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) is geen significant resultaat gevonden tussen de mate van narcisme en het bedrijfsresultaat, echter suggereert men wel dat dit een positief effect lijkt te hebben. Met dit onderzoek zal deze lijn worden doorgetrokken en bekeken of er significante resultaten zullen zijn lager in de organisatie m.b.t. narcisme in correlatie tot de bedrijfsresultaten.

Data

Empirische gegevens

Middels de empirische gegevens zal de relatie tussen operationeel narcisme in het lager- en middenmanagement en het bedrijfsresultaat bekeken worden. Er zal onderzocht worden of deze empirische gegevens daadwerkelijk een verband aantonen tussen beide factoren en of dit effect positief, negatief of neutraal is. Tot slot wordt er gekeken of deze uitkomsten iets kunnen zeggen over de mate van voorspelbaarheid met betrekking tot de bedrijfsresultaten.

Methodologie

NPI-Model

Binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) wordt narcisme onderzocht met indicatoren. Deze indicatoren zijn niet te gebruiken binnen het lager- en middenmanagement. Dat gezegd hebbende zijn alternatieve indicatoren voor mijzelf onbekend om narcisme te kunnen meten binnen het lager- en middenmanagement. Daarbij is het aantal te bereiken leiders binnen het lager- en middenmanagement vele malen groter, waardoor er op twee principes de voorkeur gegeven wordt om binnen dit onderzoek de mate van narcisme te gaan meten op basis van het N.P.I.-model.

Om te kunnen meten in welke mate iemand niet-klinische, ofwel geoperationaliseerde, narcisme heeft zal hier dan ook het N.P.I.-model gebruikt worden (Raskin & Hall, 1979). Dit model gaat uit van vier verschillende factoren, namelijk:

1. Exploitativeness/Rechtvaardigheid: ik sta erop het respect te krijgen dat mij verschuldigd is
2. Leider/Autoriteit: ik ben graag in het middelpunt van de aandacht
3. Superioriteit/Arrogantie: ik ben beter dan anderen
4. Zelfabsorptie/Zelfverheerlijking: ik ben bezig met hoe buitengewoon en speciaal ik ben.

Dit model is opnieuw bekeken en daarbij zijn een aantal dimensies toegevoegd, dit om een breder spectrum te bestrijken (Raskin & Terry, 1988). De zeven dimensies zoals Raskin & Terry (1988) deze beschrijven worden hieronder genoemd, aangevuld met voorbeelden door Attema & Zondag (2002):

1. Autoriteit: 'Ik zie mijzelf als iemand met leidinggevende capaciteiten.'
2. Zelfgenoegzaamheid: 'Soms denk ik wel eens dat ik het hoe dan ook goed met mezelf getroffen heb.'
3. Superioriteit: 'Vergeleken met anderen breng ik het er in het leven nog niet zo slecht van af!'
4. Exhibitionisme: 'Pas wanneer mensen mij opmerken, krijg ik het gevoel echt te leven.'
5. Exploitatie van anderen: 'Ik kan anderen er gemakkelijk toe bewegen te doen wat ik nodig vind.'
6. IJdelheid: 'Ik betrap me er wel eens op dat ik in een ruit van een etalage graag naar mijzelf kijk.'
7. Dwingend gedrag: 'Ik wil dat mensen mij respecteren om wie ik ben en niet om wat ik doe.'

Dit model bestaat uit een vragenlijst met 40 paren waarbij het één correleert met narcisme en het ander niet.

Aangezien voorgaande versies van het N.P.I.-model te veel tijd in beslag namen bij het invullen van de vragenlijsten en hierdoor de respons laag bleef, hebben Amdes, Rose & Anderson (2005) het N.P.I.-model opnieuw onderzocht en hier een verkorte, gevalideerde versie van gemaakt. Analyses zijn hierdoor vergemakkelijkt en de respons werd verhoogd. Deze versie heet het N.P.I.-model 16 (Amdes, Rose & Anderson, 2005). Elk van de 16 paren heeft één uitspraak die consistent is met narcisme en de ander is niet consistent met narcisme. De schaal wordt gescoord door het aantal antwoorden te tellen dat consistent is met narcisme ($M = 6.74$, $SD = 3.11$). Ook hierin worden dezelfde dimensies meegenomen om geoperationaliseerde narcisme te kunnen kwantificeren.

Het N.P.I.-model 16 (Amdes, Rose & Anderson, 2005) is opgesteld uit verschillende empirische data vanuit de psychologie als ook het Big-Five model van Donahue & Kentle (1991). Hierbij wordt gekeken naar vijf verschillende factoren waarmee iemands persoonlijkheid kan worden beschreven: 1) extraversie tegenover introversie; 2) servicegerichtheid, anderen helpen, tegenover eigenbelang of tegendraads; 3) zorgvuldigheid tegenover onzorgvuldigheid; 4) emotionele stabiliteit tegenover emotionele instabiliteit, tot slot 5) openheid voor nieuwe ervaringen, openstaan voor verschillende invalshoeken en meningen op één bepaald thema tegenover gesloten koppigheid.

De factoren binnen beide componenten die betrekking hebben op narcisme zijn samengevoegd in het N.P.I.-model 16 waardoor deze uiterst geschikt is om op een valide manier de mate van narcisme te kunnen meten bij betrokkenen. Aangezien narcisme niet door uiterlijke factoren zichtbaar is en daardoor met doeltreffende vragen ontmaskerd dient te worden, is dit model een handvat om tot het resultaat te kunnen komen.

Allereerst is binnen het onderzoek de persoonlijkheidsvragenlijst van Amdes, Rose & Anderson (2005) (N.P.I.-model 16) afgenomen onder 60 verschillende leiders in het lager- en middenmanagement binnen productieorganisaties in de voedingsmiddelenindustrie. Er is hierbij gekozen voor een exact aantal respondenten om tevens de respons te kunnen beoordelen. De reden hiervan is dat in het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) de respons vanuit de respondenten in twijfel werd getrokken. Mede door het gebruik van de verkorte variant, het N.P.I.-model 16 van Amdes, Rose & Anderson (2005) denk ik binnen dit onderzoek te kunnen aantonen dat de respons aanzienlijk hoog zal liggen en een dergelijk model zich perfect zal lenen voor een soortgelijk onderzoek. Door deze verkorte variant te gebruiken, die weliswaar valide is, ontstaat de verwachting dat de haalbaarheid van het onderzoek toeneemt. De mate van tijd die nodig is om deel te nemen aan het onderzoek wordt hierdoor verkleind en de bereidbaarheid tot deelname mogelijk verhoogd. Deze vragenlijst is opgebouwd uit items waaruit blijkt of iemand narcistisch is of niet en deze is toegevoegd in de bijlagen van dit document.

Bedrijfsresultaten

Nadat de resultaten vanuit de vragenlijsten zijn geanalyseerd, zullen deze in verband moeten worden gebracht met de bedrijfsresultaten. Dit betreft het tweede gedeelte van dit onderzoek. Dit wordt gedaan aan de hand van het analyseren van bedrijfsresultaten. Binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) is gekozen voor informatie die te halen is uit jaarverslagen. Deze zijn positief te correleren aan de C.E.O. Echter binnen dit onderzoek kan deze informatie niet gebruikt worden, omdat dit weinig tot niets zal zeggen over de mate van presteren van een leidinggevende op lager- dan wel middenmanagementniveau. Om deze reden zal binnen dit onderzoek de informatie gehaald worden uit verslagen die wel correleren aan het lager- en middenmanagement. Voor verzameling van de bedrijfsresultaten wordt er onder andere gebruik gemaakt van wekelijkse-, maandelijkse- en kwartaalrapportages en de jaarverslagen van de organisaties. Indien de mate van narcisme en de bedrijfsresultaten bekend zijn kan er onderzoek gedaan worden naar het effect van een narcistische leider in het lager- en middenmanagement op de bedrijfsresultaten. Zoals dit ook gedaan is binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007).

Alle onderzoeksmogelijkheden van dataverzameling worden anoniem verwerkt, waardoor het onderzoek haalbaar geacht wordt, naar verwachting het percentage van respons verhoogd zal zijn en, zoals Chatterjee & Hambrick (2007) binnen hun onderzoek aanhaalde, sociaal wenselijke antwoorden worden tegengegaan. Om te bepalen of er een correlatie bestaat met betrekking tot de prestaties van de leidinggevenden zullen de bedrijfsresultaten verder geanalyseerd worden. Hiermee kan worden gesteld of een leidinggevende binnen de termijn van het onderzoek succesvol is geweest of niet. Het termijn bestaat uit een volledig jaar waarin de leidinggevende actief is geweest binnen de organisatie. Aan de hand van beide gegevens kan er antwoord gegeven worden op de hoofdvraag, wat het effect is van een narcistische leider in het lager- en middenmanagement op de bedrijfsresultaten binnen productieorganisaties in de voedingsmiddelenindustrie.

Hypotheses

Hypothese 1

Zoals eerder geschreven zal een C.E.O. meer verantwoordelijkheden en daarbij ook meer bevoegdheden hebben ten opzichte van het lager- en middenmanagement. Daardoor is mijn verwachting dat narcisme binnen het lager- en middenmanagement voor een negatief effect zal zorgen op de bedrijfsresultaten. Een narcist zal in de basis veel ruimte voor zijn ideeën nodig hebben en stelt deze ideeën dan ook boven die van anderen. Echter, omdat juist op dit niveau de bevoegdheden beperkt zijn en daarmee de kans om alleen de ideeën van de narcistische leider door te laten gaan ten koste van de ideeën van anderen, zal dit hierdoor beperkt zijn. Dit zal naar mijn verwachting meer in een politieke discussie ontaarden dan in een effectieve samenwerking tussen collegae op hetzelfde hiërarchisch niveau en daarmee de focus op de visie van de bedrijfsdoelstellingen en daarmee de resultaten op de achtergrond verdwijnen.

Omdat de indicatoren van geoperationaliseerde narcisme niet in een dusdanige abstracte wijze aanwezig zullen zijn binnen het lager- en middenmanagement. Met als voorbeeld de positie en grootte van een portretfoto binnen het jaarverslag en daarmee de haalbaarheid van meten via dergelijke abstracte indicatoren voor het lager- en middenmanagement onmogelijk is. Daarnaast verwacht ik ook geen beperkingen in het aantal te bereiken leidinggevende in het lager- en middenmanagement waardoor er binnen dit onderzoek wel gekozen is voor het N.P.I.-model.

Hypothese 1: Een narcistische leider in het lager- en middenmanagement zal een negatief effect hebben op de bedrijfsresultaten.

Hypothese 2

In het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) wordt gesuggereerd dat men sociaal wenselijke antwoorden verwacht vanuit de respons van een C.E.O. Binnen dit onderzoek zal er een vergelijking gemaakt worden tussen de antwoorden die een leider zelf geeft over het wel of niet behalen van zijn bedrijfsdoelstellingen en het daadwerkelijke behaalde bedrijfsresultaat. Hierdoor kan er een indicatie gegeven worden over wat men kan zeggen met betrekking tot het geven van sociaal wenselijke antwoorden binnen een dergelijk onderzoek. Naar mijn verwachting zal een narcistische leider eerder over zijn resultaten liegen en daarmee dan ook eerder sociaal wenselijke antwoorden geven.

Hypothese 2: een narcistische leider in het lager- en middenmanagement zal eerder liegen over het wel of niet behalen van de bedrijfsdoelstellingen dan een niet narcistische leider in het lager- en middenmanagement.

Resultaten

Populatie

De onderzoeksresultaten uit het artikel van Chatterjee & Hambrick (2007) zijn verzameld aan de hand van onopvallende criteria en niet vanuit de ondersteuning van het N.P.I.-model. Binnen dit onderzoek is wel gebruik gemaakt van het N.P.I.-model. Het N.P.I.-model is toegepast op 52 leiders uit het lager- en middenmanagement werkzaam in productieorganisaties binnen de voedingsmiddelenindustrie, waarbij er 60 leiders zijn benaderd en daarmee het respons percentage uitkomt op 86,66%. Waar Chatterjee & Hambrick (2007) twijfelden aan de respons vanuit hun respondenten en de betrouwbaarheid in twijfel werd gebracht doordat men er vanuit is gegaan dat er sociaal gewenste antwoorden gegeven zouden worden, is binnen dit onderzoek een Cronbach's Alpha van een ,737 behaald (tabel 1). Dit wil zeggen dat de dataset van het zestiental vragen met de daarbij horende antwoorden als betrouwbaar worden bevonden. Er is namelijk interne consistentie aanwezig. Daarnaast is het respons percentage relatief hoog en kan de vraag of voldoende respons wel of niet aan de orde zal zijn in twijfel worden getrokken. Onder de populatie van 52 leiders is een gemêleerd gezelschap gekozen. Dit wil zeggen dat het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen zowel mannelijke als vrouwelijke leidinggevers en daarbij in eerste instantie geen onderscheid is gemaakt tussen leeftijdsgroepen. Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen vijf productieorganisaties.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,737	16

Tabel 1

De populatie, bestaande uit 52 leiders, kunnen we onderverdelen in 45 mannen (tabel 2; "Geslacht/ Sum") en 7 vrouwen, waarvan de leeftijden hieronder niet zijn weergegeven. Deze worden later in de resultaten nog onderverdeeld in 2 groepen, bestaande uit de groep onder de 35 jaar en de groep 35 jaar en ouder. Hierbij geldt dat binnen deze statistieken het geslacht man een cijfer 1 krijgt en hierdoor wordt meegenomen binnen deze statistieken. Het geslacht vrouw is gecodeerd naar 0 en vormt daarmee de uitgangssituatie binnen deze statistieken. In het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) zijn niet specifiek de resultaten onderverdeeld in geslacht, mogelijk geeft dit wel andere inzichten binnen de resultaten. Om zoveel mogelijk variabelen te toetsen en deze te weerleggen tegen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) is in dit onderzoek wel deze splitsing gemaakt.

Binnen de populatie zijn er 13 leiders (tabel 2; "N/ Sum") die worden geclassificeerd aan het beeld van operationeel narcisme. Narcisme zoals dat overeenkomt binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007). De overige 39 leiders voldoen niet aan de classificatie van operationeel narcisme zoals deze wordt gesteld vanuit het N.P.I.-model. Binnen de statistieken vanuit tabel 2 krijgen alleen narcisten het cijfer 1 en zijn deze hierdoor meegenomen in de statistieken. Leiders die niet narcistisch zijn, zijn gecodeerd naar 0 en vormen daarmee de uitgangssituatie binnen deze statistieken.

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Geslacht	52	,00	1,00	45,00	,8654	,34464
N	52	0	1	13	,25	,437
doel vraag	52	0	1	38	,73	,448
doel werkelijk	52	0	1	31	,60	,495
Valid N (listwise)	52					

Tabel 2

Wat opvallend is aan de populatie, is de verhouding mannelijke en vrouwelijke leidinggevendenden. Dit is verder geen onderdeel van dit onderzoek, echter laat het wel zien dat binnen de productie gerelateerde organisaties het aantal vrouwelijke leidinggevendenden relatief laag lijkt te zijn. Binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) is dit ook niet duidelijk naar voren gekomen, wat kan betekenen dat in de periode waarin gemeten is geen vrouwelijke C.E.O. aangesteld is geweest en dus ook niet onderzocht in het onderzoek.

Om een vergelijking te kunnen maken zoals in het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007), waarbij gekeken is naar de effecten van narcistische leiders en de bedrijfsresultaten, zal de groep narcistische leiders (13) tegenover de groep niet narcistische leiders (39) worden gezet. Hierbij zullen de bedrijfsresultaten voor beide groepen een rol spelen om het effect van narcisme ten aanzien van de bedrijfsresultaten meetbaar te maken. Dit is ook binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) gedaan. Om deze reden zullen binnen het onderzoek op het lager- en middenmanagement niveau deze gegevens eveneens worden getoetst.

Correlaties

Bedrijfsresultaten

Bij het analyseren van de resultaten is eerst gekeken naar narcisme en de kans dat narcisme aanwezig is bij een mannelijke- dan wel vrouwelijke-leidinggevende. Uit het onderzoek blijkt dat narcisme niet samenhangt met geslacht (tabel 3; "Geslacht/ N"). In tabel 3 staat de N in de linker kolom voor narcisme. Er is geen sterk verband gevonden tussen geslacht en narcisme. Narcisme komt dan ook evenveel voor tussen de populatie mannelijke- als vrouwelijke leidinggevendenden. Dit kun je opmaken aan de hand van het feit dat de correlatie tussen geslacht en narcisme niet significant is en hierdoor het resultaat op toeval berust dan wel niet aantoonbaar is. Mogelijk dat om deze reden de splitsing tussen mannelijke en vrouwelijke C.E.O.'s ook niet is gemaakt binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007). Er is namelijk geen verschil aanwezig tussen de resultaten omtrent narcisme ten aanzien van de mannelijke en vrouwelijke populatie.

Correlations						
		N	doel vraag	doel werkelijk	Geslacht	Gelogen
N	Pearson Correlation	1	-,050	-,225	,228	,246
	Sig. (2-tailed)		,724	,109	,104	,079
	N	52	52	52	52	52
doel vraag	Pearson Correlation	-,050	1	,709**	,015	,259
	Sig. (2-tailed)	,724		,000	,918	,064
	N	52	52	52	52	52
doel werkelijk	Pearson Correlation	-,225	,709**	1	-,110	-,498**
	Sig. (2-tailed)	,109	,000		,439	,000
	N	52	52	52	52	52
Geslacht	Pearson Correlation	,228	,015	-,110	1	,168
	Sig. (2-tailed)	,104	,918	,439		,233
	N	52	52	52	52	52
Gelogen	Pearson Correlation	,246	,259	-,498**	,168	1
	Sig. (2-tailed)	,079	,064	,000	,233	
	N	52	52	52	52	52

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 3

Binnen het onderzoek worden de bedrijfsresultaten bekeken, waarbij antwoorden als positief (doelen behaald) dan wel negatief (doelen niet behaald) worden gekenmerkt. Het betreft doelen waarvoor de onderzochte leider eindverantwoordelijk is binnen de organisatie. Binnen de vragenlijst is hier een extra dimensie toegevoegd, waarbij de respondent is gevraagd zijn mening te geven omtrent het al dan niet behalen van zijn doelen en daarmee feedback geeft op zijn eigen prestaties. Daarmee kan ook indirect worden getoetst of er al dan niet sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven vanuit de respondenten, zoals gesteld wordt in het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007). Dit ziet men terug in tabel 3, onder het item “doel vraag”. Met deze antwoorden op zichzelf kan men nog weinig zeggen ten aanzien van de eindconclusie. Daarom zijn deze antwoorden samengebracht met de onderzochte bedrijfsresultaten van de desbetreffende leidinggevende. Deze antwoorden zijn onder “doel werkelijk” weggeschreven, te zien in tabel 3. In deze resultaten is te zien dat narcisten binnen dit onderzoek vaker hebben gelogen (mogelijk sociaalwenselijke antwoorden hebben gegeven) dan de niet narcistische respondenten omtrent het wel of niet behalen van de bedrijfsresultaten.

Op de vraag of een narcistische leider binnen het lager- en middenmanagement betere bedrijfsresultaten kan behalen? Blijkt uit het onderzoek dat wanneer de respondenten zelf de vraag beantwoorden of ze hun doel wel of niet hebben behaald (tabel 3 “doel vraag”). Dat men als narcistische leider binnen het lager- en middenmanagement minder kans heeft op het behalen van een positief bedrijfsresultaat. De kans gaat daarmee 5% naar beneden ten opzichte van een niet narcistische leider. Dit zijn echter de resultaten waarbij de respondenten zelf de mogelijkheid hebben gekregen om antwoord te geven of ze wel of niet hun afdelingsdoelstellingen hebben behaald. Met deze vraag kan mogelijk een aanname uit het onderzoek Chatterjee & Hambrick (2007) verworpen worden, namelijk de aanname dat men sociaal wenselijke antwoorden zal geven op de onderzoeksmethode zoals gebruikt binnen dit onderzoek ten opzichte dat van Chatterjee & Hambrick (2007).

Wanneer de resultaten naast de onderzochte bedrijfsresultaten van de respondenten worden gelegd, zien we dat deze 5% een stijging krijgt tot aan 22,5% (tabel 4). Daarnaast is in de statistieken te zien dat een narcistische leider ten opzichte van een niet narcistische leider binnen het lager- en middenmanagement minder kans heeft op het behalen van een positief bedrijfsresultaat, namelijk een mindering met de kans van 22,5%. Buiten het feit dat dit antwoord geeft op de correlatie tussen narcisme en het bedrijfsresultaat kan men ook stellen dat narcistische leiders mogelijkerwijs eerder sociale antwoorden zullen geven over het wel of niet behalen van hun doelstellingen dan een niet narcistische leider. Dit kan men herleiden uit het feit dat narcistische leiders beweren hun doelstellingen wel degelijk te hebben behaald, waarbij dit niet juist correspondeert met de daadwerkelijk onderzochte resultaten. Er is namelijk een verschil van 17,5% aanwezig.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,641	,079	8,154	,000
	N	-,256	,157	-,225	,109
a. Dependent Variable: doel werkelijk					

Tabel 4

Tabel 5, zichtbaar op pagina 17, is een andere tabel dan de voorgaande tabellen. Dit is namelijk een regressietabel waarin de effecten van de verschillende variabelen gelijktijdig worden gemeten. Dit betekent dat alle effecten gelijktijdig worden meegenomen ten opzichte van de voorgaande tabellen waarin alleen afzonderlijk meting van de effecten wordt gedaan en dit hierdoor een sterkere analyse is. Binnen de werkelijke situatie spelen ook alle factoren tegelijkertijd een rol bij het behalen van het bedrijfsresultaat, dit is in tabel 5 gesimuleerd onder de factoren narcisme, geslacht en leeftijd in twee groepen.

Het is denkbaar dat de leeftijd een factor speelt bij het beantwoorden van de vraag wat het effect van narcisme is ten aanzien van de bedrijfsresultaten. Om te kunnen controleren op leeftijd, is de groep respondenten in twee groepen onderverdeeld. De eerste groep is onder de leeftijd van 35 jaar en de tweede groep is de leeftijd van 35 jaar en ouder (tabel 5). Onder deze respondenten zijn er geen significante resultaten zichtbaar waaruit blijkt dat de groep onder de 35 jaar meer of minder kans heeft de bedrijfsresultaten niet te behalen indien narcisme aanwezig is. Dit kan ook de reden zijn waarom het aspect leeftijd niet is meegenomen in het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007).

Coefficients ^a					
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
Model		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	,746	,190		3,933
	N	-,203	,167	-,178	-1,216
	Geslacht	-,107	,207	-,074	-,517
	groepen leeftijd	-,222	,220	-,143	-1,006
a. Dependent Variable: doelwerkelijk					

Tabel 5

Conclusie

Op de vraag, wat is het effect van een narcistische leider in het lager- en middenmanagement op de bedrijfsresultaten binnen productieorganisaties? Kan vanuit dit onderzoek gesteld worden dat narcisme een negatief effect heeft op een leider in het lager- en middenmanagement als we dit in correlatie brengen met het behalen van de bedrijfsresultaten. Deze groep heeft namelijk binnen de dataset een verlaging van 22,5% kans dat zij hun bedrijfsresultaten zullen behalen ten opzichte van de groep niet narcistische leiders binnen het lager- en middenmanagement.

Discussie resultaten

Daar waar Chatterjee & Hambrick (2007) juist positief kijken naar het uitgangspunt narcisme en bedrijfsresultaten ten aanzien van een C.E.O., denk ik dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van een C.E.O. een belangrijk rol spelen binnen de uitkomsten van dit onderzoek. Het uitgangspunt van narcisme, bij lager- en middenmanagement, en bedrijfsresultaten staat kennelijk haaks op het resultaat van Chatterjee & Hambrick (2007). Dit onderzoek geeft juist aan dat het een negatief effect geeft op de bedrijfsresultaten bij het lager- en middenmanagement. Daarmee kan de invalshoek op narcisme binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) te veel gefocust liggen op het positieve effect van narcisme en bestaat de kans dat men de negatieve effecten van narcisme onderschat. Een leider in het lager- en middenmanagement moet veelal effectief kunnen samenwerken met hun gelijken collegae. Welke rol speelt hier narcisme in het wel of niet goed functioneren in teamverband, waarbij de theorie aangeeft dat een narcist erop gebrand is zijn ideeën door te willen voeren? Ontstaat er dan niet een politiek spel waarin leiders binnen het lager- en middenmanagement elkaar proberen uit te spelen om toch hun ideeën door te kunnen zetten? Een C.E.O. kan zijn idee direct doorvoeren, aangezien hij geen directe collega heeft op hetzelfde hiërarchische niveau.

Deze verschillende invalshoeken rondom het negatieve effect van narcisme zijn niet onderzocht binnen de verschillende onderzoeken waarbij de relatie is onderzocht van narcisme en bedrijfsresultaten. Mogelijk kunnen deze effecten van cruciaal belang zijn binnen het thema narcisme of men positieve of juist negatieve bedrijfsresultaten zal behalen.

Vervolgonderzoek

Binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) wordt er gesuggereerd dat het effect van narcisme bij een C.E.O. wel degelijk positief is ten aanzien van de bedrijfsresultaten. Binnen het huidige onderzoek is er gekeken naar het effect van narcisme in het lager- en middenmanagement ten aanzien van de bedrijfsresultaten. Daarin kan er gesuggereerd worden dat dit effect negatief is. Een interessante vraag is dan ook wat het totale effect is van narcistische leiders binnen een organisatie ten aanzien van de bedrijfsresultaten. Daarmee bedoel ik dat er wordt gekeken naar de gehele hiërarchische keten binnen een organisatie vanaf het lager- naar midden- naar topmanagement. Wordt het negatieve effect van narcisme onder het lager- en middenmanagement gecorrigeerd door een narcistische C.E.O.? Of juist niet?

Daarnaast spelen er mogelijke andere aspecten die in relatie tot narcisme bijdragen aan het positief dan wel negatief beïnvloeden van de bedrijfsresultaten. Aangezien het onderzoek suggereert dat narcisme een negatief effect heeft op de bedrijfsresultaten zal er onderzocht kunnen worden waarom dit dan het geval is. Met dit onderzoek is er alleen gekeken of er daadwerkelijk een correlatie te vinden is ten aanzien van narcisme en de bedrijfsresultaten, niet waarom dit effect dan een negatieve bijdrage levert op de bedrijfsresultaten. Zo kan er worden gekeken naar de effecten van leiders op hetzelfde hiërarchisch niveau. Mogelijkerwijs corrigeren zij elkaar waardoor een narcistische leider minder tot geen ruimte krijgt binnen zijn hiërarchisch niveau? Of heeft een manager uit het lager- en middenmanagement een beperkte vrijheid ten aanzien van bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor een narcistische leider? Hierbij kan worden gekeken naar welke aspecten van belang zijn ten aanzien van de leider naar het team. Een narcistische leider kan zeer op zichzelf zijn en daarmee het teambelang onderbelicht laten. Een narcist zou graag zijn ideeën in willen zetten en geeft hier dan ook de voorkeur aan, omdat hij vindt dat hij veel creatiever is dan anderen, ook al zal dit niet zo zijn (Maccoby, 2000). Dit werkt wellicht niet motiverend voor een team en draagt op die manier dan ook niet bij aan de teamprestaties, waar de leider uiteindelijk wel op wordt beoordeeld. Anderzijds wordt er wel aangegeven dat het goed is voor de creativiteit als er meerdere narcisten in een team zitten (Dugosh & Paulus, 2005). Hoe zijn de verhoudingen dan binnen een team en hoe uit zich dat wanneer de doorslag gegeven wordt wanneer de leider in het bijzonder geoperationaliseerde narcisme heeft?

Daarnaast kan het effect van narcisme goed zijn, omdat er een duidelijke leider aanwezig is op de afdeling(en). Als de volgers de narcistische leider accepteren en deze zien als een echte leider, kan narcisme wellicht wel positief bijdragen aan het bedrijfsresultaat. Binnen het huidige onderzoek is hier niet specifiek naar gekeken. Wat zou de acceptatiegrens zijn van volgers ten aanzien van narcisme? Spelen hierbij nog andere karakteristieken?

Naast de voorgaande invalshoek, wat een belangrijke rol kan spelen bij het beïnvloeden van de bedrijfsresultaten in relatie met narcisme van leiders in het lager- en middenmanagement, komt het liegen over de bedrijfsresultaten sterk naar voren binnen de dataset. Een mogelijk vervolgonderzoek zou kunnen zijn, om te kijken wat het aspect liegen voor invloed heeft binnen het wel of niet behalen van bedrijfsresultaten. Dit zou kunnen betekenen dat er binnen het team over ander zaken dan alleen het bedrijfsresultaat wordt gelogen en welke mogelijke effecten zou dit kunnen hebben op de teams die zij aansturen? Ik merk bijvoorbeeld zelf bij het aansturen van verschillende teams dat integriteit, doen wat je zegt en zeggen wat je doet, erg belangrijk wordt gevonden. Ik merk dat hierdoor de betrokkenheid en het teamgevoel toeneemt. Wanneer een narcistische leider dit niet doet ten aanzien van de bedrijfsresultaten is de kans aanwezig dat hij dit ook op andere gronden niet altijd zal doen en daarmee schade aanbrengt in het vertrouwen vanuit het team naar hem als leider.

Limitatie

Binnen het onderzoek is er specifiek gekeken naar mogelijke correlaties tussen bedrijfsresultaten en geoperationaliseerd narcisme. Daarbij kun je in dit onderzoek niet uitsluiten of het resultaat vanuit de bedrijfsresultaten enkel en alleen veroorzaakt is door narcisme. Mogelijk spelen andere factoren hier ook een rol. Binnen dit onderzoek worden andere factoren buiten beschouwing gelaten en is hierdoor wel degelijk een limitatie aanwezig. De factor sociale antwoorden, zoals dat gesuggereerd wordt binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007), lijkt uitgesloten te zijn. Er is getoetst of men eerlijk is over het wel of niet behalen van de bedrijfsdoelstellingen, door deze antwoorden te leggen naast de daadwerkelijk behaalde bedrijfsresultaten. Hier kan dus een eerlijke en goed onderbouwde conclusie over worden getrokken. Echter kan er niet volledig uitgesloten worden of er op de andere stellingen wel of geen sociaal wenselijk antwoord is gegeven.

Binnen de onderzoeksresultaten is een significant resultaat uitgesloten betreft narcisme en bedrijfsresultaten. Wel is er een kans dat er een verband aanwezig is tussen beide factoren. Er wordt dan ook gesuggereerd dat narcisten minder kans hebben op een positief resultaat met mindering van 22,5% ten opzichte van een niet narcistische leider in het lager- en middenmanagement. Een mogelijkheid waardoor deze resultaten niet significant zijn is dat er een te grote diversiteit zit in de antwoorden. Daar is een 0,109 als significant gegeven binnen dit onderzoek, waarbij een minimum van 0,10 noodzakelijk is om een licht verband te kunnen aantonen. Een minimum van 0,05 geeft een sterk verband weer.

Het effect van narcisme en de bedrijfsresultaten is onderzocht onder het lager- en middenmanagement, waarbij niet gekeken is naar het totale effect zoals dat ook niet is gedaan in het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007). Mogelijk kan het effect van narcistische teamleden en zelfs narcistische topmanagers een significant effect hebben op de totale bedrijfsresultaten. Hoe verhouden de effecten zich top-down en andersom, dit is binnen beide onderzoeken niet onderzocht.

Binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) en dit onderzoek is voornamelijk gekeken naar de positieve aspecten van narcisme en wordt het negatieve onderbelicht gelaten. Als er te veel focus ligt op het positieve effect van narcisme, suggereren we dan juist niet dat narcisme geen negatieve zijde heeft? Een negatief effect van narcisme kan bijvoorbeeld omslaan in arrogantie, hypersensitiviteit, inflexibiliteit, angst, irrationaliteit en een gebrek aan empathie (Rosenthal en Pittinsky, 2006). Daarnaast kan een behoefte aan erkenning en superioriteit tot op zekere hoogte positief werken voor een leider. Wanneer deze, zoals bij echte narcisten, onverzadigbaar is, zal dit tot irritaties leiden bij degenen aan wie leiding wordt gegeven (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Iets wat je wilt voorkomen wanneer je leidinggeeft aan grotere teams, zoals in het lager- en middenmanagement. Wat heeft dit voor effecten op de bedrijfsresultaten?

Discussie

Een narcistische leider, heeft dit wel degelijk een positief effect binnen de organisatie als we het hebben over lager- en middenmanagement? Duidelijk is wel dat er wordt gesuggereerd dat narcisme bij een C.E.O. wel degelijk een positief effect heeft tot correlatie met de bedrijfsresultaten volgens het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007). Een C.E.O. heeft daarentegen wel de bevoegdheden die een narcist nodig heeft, want juist de narcist is uit op het nemen van relatief gewaagde en dus risicovolle beslissingen. Binnen het lager- en middenmanagement heeft men deze bevoegdheden in mindere mate of zelfs helemaal niet. Wat betekent dit voor het succes van een narcistische leider? Daarmee zal het effect van narcisme lager in de organisatie mogelijk een negatief effect hebben als we dit correleren aan de bedrijfsresultaten.

Hoe verhoudt het feit dat een C.E.O. alleen aan de top staat en alle andere leiders wel degelijk gelijke collega's hebben op hetzelfde hiërarchisch niveau zich ten aanzien van de bedrijfsresultaten? Deze collega's kunnen elkaar mogelijk corrigeren en of aanspreken op gedrag wat buiten deze gemeenschappelijke gedragscodes valt. Is het collectief dan belangrijker dan het succes van één (narcistische) leider? Binnen de resultaten wordt er gesuggereerd dat een narcistische leider binnen het lager- en middenmanagement een negatief effect heeft op de bedrijfsresultaten en daarmee kan je stellen dat mogelijkwerwijs de bewegingsvrijheid die een narcist nodig heeft binnen het lager- en middenmanagement derhalve niet aanwezig is of zeer beperkt. Op die manier kan je zeggen dat een narcistische leider wellicht ook niet succesvol kan zijn. In het onderzoek zijn de mogelijke redenen niet direct onderzocht. Wel zijn ze in contrast gezet met de resultaten vanuit Chatterjee & Hambrick (2007) en zijn er daarmee mogelijke denkrichtingen aangegeven.

In het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) wordt gesuggereerd dat potentiële respondenten weinig tot niet zullen reageren op dergelijke onderzoeken en als dit wel al het geval is men sociaal wenselijke antwoorden zal geven rondom het onderwerp narcisme. Binnen dit onderzoek is het N.P.I.-model 16 toegepast waarbij 60 leiders zijn benaderd waarvan 52 respons hebben gegeven op de vragenlijst. Dit komt neer op een respons van 86,66%. Dit toont aan dat ook het onderwerp narcisme in correlatie tot de bedrijfsresultaten goed te onderzoeken is middels het N.P.I.-model 16 aangezien het respons betrekkelijk hoog ligt.

Daarnaast is er binnen het onderzoek nog een indicator toegepast om te kijken of men wel of geen sociaal wenselijke antwoorden zal geven. Hieruit blijkt dat de narcistische leider wel degelijk sociaal wenselijke antwoorden geeft rondom het wel of niet behalen van hun bedrijfsresultaten. Dit geeft aan dat er met het N.P.I.-model geen sociaal wenselijke antwoorden gegeven zullen worden rondom het aspect narcisme, juist het tegenovergestelde omdat de narcistische leider kennelijk graag uitkomt voor zijn zienswijze (Symington, 1993). Dit lijkt dan ook bevestigd te worden met dit onderzoek. Daarmee zou de overweging die genomen is binnen het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) onjuist zijn ten aanzien van de manier om narcisme te identificeren. Wat zegt dit over de kwaliteit van de opvallende indicatoren die Chatterjee & Hambrick (2007) juist hebben gebruikt? Zou een dergelijk onderzoek bij gebruik van het N.P.I.-model dan nog dezelfde uitkomsten bieden ten opzichte van de opvallende indicatoren die Chatterjee & Hambrick (2007) gebruikt hebben?

Wat kan er gezegd worden over de correlatie van verschillende hiërarchische niveaus nu er onderzoek is gedaan naar het effect van narcisme en de bedrijfsresultaten onder lager- en middenmanagement als ook onder de C.E.O. (topmanagement)? Beide onderzoeken staan namelijk haaks op elkaar als het gaat om de resultaten. Een narcistische C.E.O. zou naar verluidt een positief effect hebben op de bedrijfsresultaten (Chatterjee & Hambrick, 2007). In tegenstelling tot het lager- en middenmanagement, daar heeft narcisme juist een negatief effect op de bedrijfsresultaten.

Hoe kunnen bedrijven hier dan mee omgaan, aangezien je de beste optie wilt kiezen en inzetten om een zo goed mogelijk bedrijfsresultaat te behalen? Dit betekent, gezien de uitkomsten, dat je geen narcisten lager in de organisatie zou willen hebben en wel degelijk een narcistische leider aan de top van je organisatie. Betekent dit dan dat je de narcistische C.E.O. altijd van buitenaf moet halen? En hoe kan een organisatie hier het beste mee omgaan? Als we het hebben over een kweekvijver waarin succesvolle en talentvolle leiders verder ontwikkeld worden, moet daar dan een selectie gemaakt worden in narcistisch of niet narcistische leiders? Is er dan voldoende ruimte om leiders door te laten ontwikkelen en door te laten stromen binnen de organisatie? En als men deze C.E.O.-functionaris dan altijd van buitenaf haalt, hoe zal deze leider zich dan kunnen ontwikkelen tot aan dat niveau?

Verder is er alleen gekeken naar de positieve kanten van narcisme in relatie tot de bedrijfsresultaten. Dit onderzoek suggereert dat narcisme niet langer alleen positief is zoals gesteld wordt in het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007), maar geldt dat narcisme wel degelijk ook een negatief effect kan hebben ten aanzien van de bedrijfsresultaten. Kunnen we dan stellen dat leidinggevendenden in het lager- en middenmanagement hier eerder last van hebben? Zo geven lager- en midden managers bijvoorbeeld leiding aan relatief grotere teams en moeten zij dan ook dagelijks het teamgevoel managen van een grotere groep. Wanneer een narcistische leidinggevende een te grote drang of zelfs een onverzadigbare dwang heeft naar erkenning en superioriteit zoals Rosenthal & Pittinsky (2006) dit beschrijven, zal dit leiden tot irritaties bij hun teamleden en mogelijk dus een negatief effect hebben op de teamprestaties en daarmee dus de bedrijfsresultaten. Verder onderzoek naar de verschillende soorten van negatief effect zou dan ook zeker inzicht geven wanneer een narcistische leider wel of niet kan bijdragen in het optimaliseren van de bedrijfsresultaten.

De vraag die uit dit onderzoek naar voren komt is hoe bedrijven om zouden kunnen gaan met narcisme om de kans op een positief bedrijfsresultaat te vergroten? Als men kijkt naar het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) en alleen focust op het topmanagement dan kan narcisme juist een positieve bijdrage hebben. Wordt er op dit moment weldegelijk gekeken naar narcisme binnen selectieprocedures? En weten organisaties eigenlijk wel hoeveel narcistische leiders men binnen de organisatie heeft werken? Zijn er ook negatieve effecten op teamprestaties door een narcistische leider? Op welk niveau wordt dit gedrag wel door de volgers geaccepteerd en op welk niveau (lager- middenmanagement of topmanagement) reageert het team juist averechts? Een integraal onderzoek zou hierbij antwoorden kunnen geven op hoe organisaties in hun selectieprocedure rekening kunnen houden met narcisme op verschillende niveaus. Kijken organisaties nu niet te veel naar cijfers in plaats van dat de vraag wordt gesteld waarom bepaalde doelen wel of niet behaald worden? Moet er niet meer naar de zachte competenties worden gekeken in plaats van naar de harde feiten? Het effect van narcisme is misschien wel onderbelicht binnen organisaties of zelfs onbekende terrein. De curve van het bedrijfsresultaat zal veelal fluctueren, niet wetende wat de inzet van narcistische leiders in de praktijk kan betekenen. Het toevoegen van een N.P.I.-model 16 van Amdes, Rose & Anderson (2005) in een selectieprocedure kan een organisatie hulp bieden om de mate van narcisme te meten. Wat dan ook de haalbaarheid biedt die nodig is ten opzichte van het gebruik van onopvallende indicatoren. Veel bedrijven zouden kunnen leren van deze inzichten om het bedrijfsresultaat mogelijk te optimaliseren en de curve van de bedrijfsresultaten stabiliteit te bieden.

Dit onderzoek heeft laten zien dat narcisme niet alleen een positieve invalshoek heeft zoals Chatterjee & Hambrick (2007) schrijven. Duidelijk is dat het bepalend is op welk niveau van de organisatie een dergelijke leider actief is. Aangezien andere theoretische invalshoeken ook duidelijk laten zien dat een narcistisch persoon verantwoordelijkheid en vrijheid nodig heeft om tot zijn recht te komen. Indien dit niet aanwezig is kan narcisme omslaan in een negatief effect en hierdoor belemmering geven op het behalen van de bedrijfsresultaten, wat inherent is aan de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van verschillende functieprofielen. Zoals de ingenomen stelling, dat narcisme op een lager- en middenmanagement niveau een negatief effect heeft, wordt dit resultaat dan ook in dit onderzoek naar voren gebracht. Een andere ingenomen stelling is dat een narcistische leider eerder zal liegen over zijn prestaties met betrekking tot de bedrijfsdoelstellingen ten opzichte van een niet narcistische leider, wat binnen dit onderzoek bekrachtigd wordt. Mogelijk komt dit vanuit de invalshoek dat een narcistische leider trots is op zijn eigen werk en ideeën. Juist omdat de persoon zich vastklampt aan illusies over zichzelf omdat, en voor zover, hij zichzelf heeft verloren (Horney, 1939). Daarnaast maakt Horney (1939) ook onderscheid tussen echte eigenwaarde, wat is gebaseerd op kwaliteiten die een persoon feitelijk bezit en zelfinflatie, die in de werkelijkheid onvoldoende fundament heeft. En dat narcisten de juiste personen zijn in het verkopen van hun ideeën als innovatief, zelfs als ze dat niet zijn (Goncalo, Flynn, & Kim, 2010). Dat narcisten dus echt geloven in zichzelf, ook al hebben ze het niet bij het rechte eind. Narcisten zijn ook heel vaardig in het overtuigen van anderen (evenals zichzelf) (Maccoby, 2000) en geloven daarmee zelf ook dat ze de doelen wel degelijk hebben behaald.

Een mogelijke verklaring zal dan kunnen zijn dat een narcistische leider liever zal ontkennen een doelstelling niet te hebben behaald of van mening zijn dat hij nog niet zo'n slecht resultaat heeft behaald als men denkt of zoals men dit beoordeelt.

De laatste ingenomen stelling betreft de verwachting omtrent de respons van de respondenten bij het gebruik van het N.P.I.-model. Dit onderzoek heeft laten zien dat een dergelijk model voldoende respons geeft om het onderwerp narcisme in correlatie met de bedrijfsresultaten middels dit model te onderzoeken onder grotere populaties.

Binnen dit rapport is er gekozen om het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) te simuleren onder lager- en middenmanagement en dan specifiek binnen een vijftal productieorganisaties binnen de voedingsmiddelenindustrie. Mogelijkerwijs kan dit een ander beeld geven indien de populatie onderzocht wordt in een andere branche. Het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) is uitgevoerd binnen de computer hardware- en software- industrie. Om uit te sluiten of er andere resultaten zullen komen, heeft het de voorkeur om het onderzoek van Chatterjee & Hambrick (2007) nogmaals uitgevoerd te laten worden binnen productieorganisaties in de voedingsmiddelenindustrie of juist dit huidige onderzoek opnieuw uitgevoerd te laten worden binnen de computer hardware- en software- industrie. Mijn verwachting zal zijn dat een dergelijk onderzoek nagenoeg dezelfde resultaten zouden moeten genereren wanneer dit onderzoek onder lager- en middenmanagement binnen een andere branche uitgevoerd zal worden. Dit aangezien de methodes die gebruikt zijn gevalideerd zijn zoals het N.P.I.-model. Wel kan het mogelijk een ander beeld geven wanneer de populatie specifiek gemaakt wordt binnen een bepaalde leeftijdscategorie en of geslacht. Dit onderzoek heeft laten zien dat er wel degelijk verschillende uitkomsten zijn met betrekking tot leeftijdscategorieën. Dit betreft niet direct de resultaten omtrent de mate van narcisme en daarbij de correlatie met het wel of niet behalen van de bedrijfsresultaten. Wel zien we dat wanneer er gekeken wordt naar sociaal wenselijke antwoorden en daarmee dus wel of niet liegen, de groep van de leeftijdscategorie onder de 35 jaar vaker gelogen heeft over de vraag met betrekking tot het behalen van de bedrijfsresultaten ten opzichte van de groep van 35 jaar en ouder. Daarnaast is het niet duidelijk wat het effect van het geslacht kan zijn, aangezien de populatie binnen dit onderzoek wel degelijk gemêleerd is, alleen niet representatief genoeg is om uitspraken te kunnen doen omtrent verschillen op basis van geslacht. Dit omdat de groep niet evenredig is geweest in de verhouding man/ vrouw. Daarvoor is mogelijkerwijs een vervolgonderzoek noodzakelijk die specifiek kijkt naar de juiste verhouding man/ vrouw, wat in dit onderzoek niet is gedaan.

Referenties

- Amde D.R., Rose, P. & Anderson C.P. (2005). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Elsevier Journal of Research in Personality* 40 (2006) 440–450
- Arijit Chatterjee Donald C. Hambrick. 2007 It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance
- Ashby, H. U., Lee, R. R., & Duke, E. H. (1979, September). *A narcissistic personality disorder MMPI scale*. Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, New York.
- Bogart, L. M., E. G. Benotsch, and J. D. Pavlovic (2004). "Feeling superior but not threatened: The relation of narcissism to social comparison." *Basic and Applied Social Psychology*, 26: 35–44.
- Campbell, W. K., A. S. Goodie, and J. D. Foster 2004 "Narcissism, confidence, and risk attitude." *Journal of Behavioral Decision Making*, 17: 297–311.
- Dugosh, K. L., & Paulus, P. B. (2005). Cognitive and social comparison processes in brainstorming. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 313-320.
- Exner, J. E. (1969). Rorschach responses as an index of narcissism. *Journal of Projective Techniques and Personality Assessment*, 33, 324-330.
- Ettema, J.H.M., & Zondag, H.J. (2002). De Nederlandse Narcisme Schaal (NNS). Psychodiagnostisch gereedschap. *De Psycholoog*, 37, 250-255)
- Emmons, R. A. (1984). Factor analysis and construct validity of the Narcissistic Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 4S, 291-300.
- Freud, S. (1961). The ego and the id. In S. Strachey (Ed. and Trans.), *The standard edition of the complete works of Sigmund Freud* (Vol. 19, pp. 12-66). London: Hogarth Press. (Original work published 1923)
- Freud, S. 1957 "The history of the psychoanalytic movement." In S. Strachey (ed.), *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, 14: 7–66. London: Hogarth Press.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40–51.
- Horney, Karen (1939) *New Ways in Psychoanalysis*. London: Routledge & Paul.
- It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance, Chatterjee & Hambrick, 2007
- Jack A. G., Francis J. F., Sharon H. K. (2009). Are two narcissists better than one? The link between narcissism, perceived creativity, and creative performance.
- Raskin, R. (1980). Narcissism and creativity: Are they related? *Psychological Reports*, 46, 55-60.
- John, O. P., & Robbins, R. W. (1994). Accuracy and bias in self perception: Individual differences in self enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 206-219.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. (1991). The Big-Five inventory. Technical report, institute for personality and social research. Berkeley, CA: University of California.
- Kernberg, O. F. 1975 *Borderline Conditions and Pathological Narcissism*. New York: Aronson.
- Mennell, Stephen (1998) *Norbert Elias: An Introduction*. Dublin: University College Dublin Press.
- Maccoby, M. 2003 *The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership*. New York: Broadway Books.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders the incredible pros, the inevitable cons. *Best of HBR* 2000
- Narcissism or Informalization? Christopher Lasch, Norbert Elias and Social Diagnosis, 2008
- Raskin, R., & Hall, C. S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports*, 45, 590.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633
- Swaan, Abram de (1990) *The Management of Normality: Critical Essays in Health and Welfare*. London: Routledge.
- Symington, Neville (1993) *Narcissism: A New Theory*, with a Foreword by James S. Grotstein. London: Karnac Books.

- Sanders, W. G. 2001 "Behavioral responses of CEOs to stock ownership and stock option pay." *Academy of Management Journal*, 39: 891–919.
- Sanders, W. G., and D. C. Hambrick 2007 "Swinging for the fences: The effects of CEO stock options on company risk-taking and performance." *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 5.
- Thomas, V. A. (1981). Measurement and prediction of narcissism in adults with and without psychological treatment. *Dissertation Abstracts International*, 42, 791-B. (University Microfilms No. 8115446)
- Wallace, H.M. & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rise and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of personality and social psychology*, 82, 819-834.

Bijlagen

N.P.I.-model 16-tal vragen voor het onderzoek binnen leiders

Naam:

Wat is uw geboortjaar:

Geslacht man/ vrouw

Binnen welk bedrijf bent u werkzaam?

Binnen welke afdeling bent u werkzaam?

Omcirkel vanuit onderstaande vragen elke keer het antwoord dat het meest bij uzelf aansluit:

Voorbeeld:

1.a. Ik weet dat ik goed ben en dit krijg ik ook terug vanuit het team.
I know that I am good because everybody keeps telling me so

1.b. Wanneer mensen mijn complimenteren voel ik mijzelf ongemakkelijk
When people compliment me, I sometimes get embarrassed

Antwoord: 1.a.

Einde voorbeeld, hier begint de vragenlijst:

1.a. Ik weet dat ik goed ben en dit krijg ik ook terug vanuit het team
I know that I am good because everybody keeps telling me so

1.b. Wanneer mensen mij complimenteren voel ik mijzelf ongemakkelijk
When people compliment me I sometimes get embarrassed

2.a. Ik hou ervan het middelpunt van de aandacht te zijn
I like to be the center of attention

2.b. Ik meng mijzelf liever tussen de mensen dan dat ik het middelpunt ben
I prefer to blend in with the crowd

3.a. Ik vind mijzelf beter dan anderen
I think I am a special person

3.b. Ik vind mijzelf niet beter of slechter dan anderen
I am no better or nor worse than most people

4.a. Ik heb graag de leiding
I like having authority over people

4.b. Ik vind het niet vervelend om orders op te volgen
I don't mind following orders

5.a. Ik kan makkelijk mensen voor mij winnen

I find it easy to manipulate people

- 5.b. Ik vind het absoluut niets om mensen te manipuleren
I don't like it when I find myself manipulating people
- 6.a. Ik ben erop gebrand het respect te krijgen wat ik verdien
I insist upon getting the respect that is due me
- 6.b. Meestal krijg ik het respect wat ik verdien
I usually get the respect that I deserve
- 7.a. Ik ben geneigd mijzelf te profileren wanneer ik de kans zal krijgen
I am apt to show off if I get the chance
- 7.b. Ik zal niet zo snel met de eer gaan strijken
I try not to be a show off
- 8.a. Ik weet altijd wat ik doe
I always know what I am doing
- 8.b. Soms heb ik niet de grip op de situatie
Sometimes I am not sure of what I am doing
- 9.a. Mensen willen graag mijn successen horen
Everybody likes to hear my stories
- 9.b. Soms deel ik mijn successen
Sometimes I tell good stories
- 10.a. Ik verwacht veel van andere mensen
I expect a great deal from other people
- 10.b. Ik hou ervan dingen te doen voor anderen
I like to do things for other people
- 11.a. Ik ben graag het middelpunt van de belangstelling
I really like to be the center of attention
- 11.b. Het maakt me ongemakkelijk om het middelpunt van de aandacht te zijn
It makes me uncomfortable to be the center of attention
- 12.a. Mensen zien mij echt als leider
People always seem to recognize my authority
- 12.b. Een autoriteit zijn betekent niet zoveel voor mij
Being an authority doesn't mean that much to me
- 13.a. Ik vind mijzelf succesvol
I am going to be a great person
- 13.b. Ik hoop dat ik succesvol word
I hope I am going to be successful
- 14.a. Ik kan iedereen de kant opsturen die ikzelf wil
I can make anybody believe anything I want them to

- 14.b. Soms geloven mensen wel wat ik hun vraag
People sometimes believe what I tell them
- 15.a. Ik vind mijzelf beter dan anderen
I am more capable than other people
- 15.b. Ik kan nog veel leren van anderen
There is a lot that I can learn from other people
- 16.a. Ik ben een buitengewoon persoon
I am an extraordinary person
- 16.b. Ik ben niet meer dan anderen
I am much like everybody else

Beste respondent,

Hartelijk dank dat u de tijd neemt voor het invullen van deze enquête. Hiermee verzamel ik data voor mijn afstudeerscriptie aan de Erasmus universiteit-Rotterdam School of Management. Ik ga vertrouwelijk met uw gegevens om en uw antwoorden zullen anoniem verwerkt worden in mijn eindrapport.

De enquête bestaat uit enkele algemene vragen en 16 stellingen. Er zullen geen goede of foute antwoorden zijn, probeer telkens het antwoord te kiezen dat het meest bij u past. Probeer bij het antwoorden van de vragen niet te lang stil te blijven staan, uw eerste gedachten is hierbij de beste keus.

Hartelijk dank voor uw deelname en succes met het invullen!

https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_9YysROL0JZaboHj

Dear participant,

Thank you for taking the time to participate in this survey. By means of this survey, I collect the data for my master thesis at the Erasmus University - Rotterdam School of Management.

Your responses will be treated confidentially and will be processed anonymously into the final report.

The survey contains several general questions and 16 statements. There are no right or wrong answers, so please select the response that applies to you. Please do not take too long to think about your response, your first thought is the best.

Thank you for your participation and good luck completing the survey!

https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_5AVzaXyMFqblWmV

Dataset N.P.I.-Model

RecordedDate	Respondent	Geboorte jaar	Geslacht	Organisatie	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Doel Vraag
13-04-19 09:40	1	1968	1	Bettinehoeve BV	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1
13-04-19 12:39	2	1987	1	Bettinehoeve BV	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1
14-04-19 04:13	3	1970	1	Bettinehoeve BV	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
14-04-19 05:06	4	1973	1	Bettinehoeve BV	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1
14-04-19 10:34	5	1969	1	Bettinehoeve BV	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2
14-04-19 23:49	6	1973	1	Bettinehoeve BV	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1
14-04-19 23:54	7	1958	1	Bettinehoeve BV	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1
15-04-19 02:14	8	1976	1	Bettinehoeve BV	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1
16-04-19 03:15	9	1987	2	Bettinehoeve BV	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1
16-04-19 11:35	10	1968	1	Bettinehoeve BV	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1
16-04-19 14:20	11	1972	1	Vreugdenhil Dairy Food	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1
17-04-19 02:23	12	1966	1	Bettinehoeve BV	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
17-04-19 10:30	13	1969	1	Bettinehoeve BV	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1
21-04-19 07:09	14	1986	1	Vreugdenhil Dairy Food	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
21-04-19 07:11	15	1986	1	Vreugdenhil Dairy Food	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
21-04-19 07:39	16	1983	1	Vreugdenhil Dairy Food	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1
21-04-19 07:43	17	1979	2	Vreugdenhil Dairy Food	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1
21-04-19 07:56	18	1955	1	Vreugdenhil Dairy Food	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1
21-04-19 08:47	19	1972	2	Vreugdenhil Dairy Food	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2
21-04-19 09:19	20	1966	1	Vreugdenhil Dairy Food	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1
21-04-19 10:19	21	1966	2	Bettinehoeve BV	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1
22-04-19 12:42	22	1977	2	Bettinehoeve BV	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2
23-04-19 00:08	23	1978	1	Bettinehoeve BV	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2
23-04-19 02:39	24	1977	1	Bettinehoeve BV	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2
05-05-19 13:31	25	1985	1	Vreugdenhil Dairy Food	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
05-05-19 14:03	26	1985	1	Vreugdenhil Dairy Food	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2
06-05-19 03:10	27	1969	1	Vreugdenhil Dairy Food	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
09-05-19 08:53	28	1965	1	Emmi Benelux BV	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1
10-05-19 00:28	29	1972	1	Emmi Benelux BV	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1
14-05-19 03:29	30	1968	1	Emmi Benelux BV	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1
14-05-19 05:04	31	1983	1	Emmi Benelux BV	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1
14-05-19 23:54	32	1971	1	Vreugdenhil dairy foods	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2
16-05-19 11:18	33	1972	1	Vreugdenhil dairy foods	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1
21-05-19 07:59	34	1962	1	Emmi Dessert Italia	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1
21-05-19 08:01	35	1971	1	Emmi Dessert Italia	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1
22-05-19 02:40	36	1960	1	Gläserne Molkerei Münc	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1
22-05-19 03:35	37	1966	1	Gläserne Molkerei Münc	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1
14-04-19 23:42	38	1963	1	Bettinehoeve BV	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1
04-05-19 06:33	39	1980	1	Vreugdenhil Dairy Food	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1
08-05-19 00:06	40	1978	1	Emmi Dessert Italia	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
08-05-19 00:42	41	1966	1	Emmi Dessert Italia	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1
08-05-19 00:59	42	1958	1	Emmi Dessert Italia	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1
08-05-19 08:23	43	1964	1	Emmi Dessert Italia	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1
09-05-19 01:40	44	1972	1	Gläserne Molkerei Münc	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1
09-05-19 01:40	45	1981	1	Gläserne Molkerei Münc	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2
09-05-19 02:08	46	1978	1	Gläserne Molkerei Münc	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1
09-05-19 09:07	47	1965	1	Gläserne Molkerei Münc	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2
09-05-19 10:45	48	1970	1	Emmi Dessert Italia	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1
09-05-19 12:31	49	1965	1	Gläserne Molkerei Münc	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2
14-05-19 06:57	50	1964	2	Gläserne Molkerei Münc	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1
14-05-19 08:27	51	1954	1	Emmi Dessert Italia	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1
17-05-19 04:20	52	1970	2	Emmi Dessert Italia	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1

Respondent	Q-A-1	Q-A-2	Q-A-3	Q-A-4	Q-A-5	Q-A-6	Q-A-7	Q-A-8	Q-A-9	Q-A-10	Q-A-11	Q-A-12	Q-A-13	Q-A-14	Q-A-15	Q-A-16	Score	Narcist	Doel Vraag	Doel Analyse	Geslacht	Gelogen	groepen leeftijd
1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	10	1	1	1	1	0	0
2	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	10	1	1	1	1	0	1
3	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	6	0	0	0	0	1	0
4	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	6	0	1	0	1	1	0
5	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	12	1	0	0	1	0	0
6	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	9	1	1	0	1	1	0
7	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	6	0	1	0	0	1	0
8	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	9	1	1	0	1	1	0
9	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	4	0	1	1	0	0	1
10	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	10	1	1	1	1	0	0
11	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	7	0	1	1	1	0	0
12	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	0	1	0	1	1	0
13	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	9	1	1	0	1	1	0
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	1	0	0	1	0	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	1	0	0	1	0	1
16	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	10	1	1	1	1	0	0
17	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	6	0	1	1	0	0	0
18	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	12	1	1	0	1	1	0
19	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	7	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	4	0	1	1	1	0	0
21	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	6	0	1	1	0	0	0
22	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	5	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	6	0	0	0	1	0	0
24	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	8	1	0	0	1	0	0
25	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	6	0	0	0	1	0	1
26	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	5	0	0	0	0	0	1
27	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1	1	1	0	0
28	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	7	0	1	1	1	0	0
29	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	7	0	1	1	1	0	0
30	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	5	0	1	1	1	0	0
31	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	8	1	1	1	1	0	0
32	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	7	0	0	0	0	1	0
33	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	5	0	1	1	1	0	0
34	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	7	0	1	1	1	0	0
35	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	7	0	1	1	1	0	0
36	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	6	0	0	1	1	1	0
37	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	7	0	1	1	1	0	0
38	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	6	0	1	1	1	0	0
39	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	5	0	1	0	1	1	0
40	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	1	0	0
41	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	1	1	0	0
42	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	1	1	1	0	0
43	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0
44	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	5	0	1	1	1	0	0
45	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	5	0	0	0	0	1	0
46	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	1	0	0
47	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	6	0	0	0	0	0	0
48	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	5	0	1	1	1	0	0
49	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	5	0	0	0	0	1	0
50	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0
51	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4	0	1	1	1	0	0
52	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	7	0	1	1	0	0	0

