# De narcistische persoonlijkheids-dimensie bij topbestuurders als risico-indicator

Antoinette Rijsenbilt

**SAMENVATTING** Dit artikel geeft een korte uiteenzetting over de risico's die gepaard gaan met de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij topbestuurders. Er is een toenemende behoefte aan betrouwbare en relevante informatie over gedrag en cultuur binnen de organisatie dat een mogelijk risico vormt voor de organisatorische uitkomsten. Door objectieve indicatoren aan te dragen voor een invloedrijk persoonlijkheidskenmerk als narcisme, is vroegtijdige risicodetectie mogelijk.

**RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK** Veel praktijkvoorbeelden hebben laten zien dat gedrag en cultuur een eminente rol spelen. De in dit artikel beschreven objectieve indicatoren voor de narcistische persoonlijkheid van bestuurders dragen bij aan een vroegtijdige risicodetectie. Een analyse van de mate van narcisme bij bestuurders met behulp van objectieve indicatoren, kan verhinderen dat het narcismeconstruct groeit. Het aanwakkerende narcistische persoonlijkheidsconstruct kan door de objectieve meting een halt worden toegeroepen door het organiseren van voldoende tegenkrachten. Het in toom gehouden narcisme zal dienen als essentieel element voor effectief leiderschap en de tijdig georganiseerde tegenmacht zal voorkomen dat een overdosis narcisme resulteert in destructief gedrag.

## 1 Inleiding

Een accountant ontleent het bestaansrecht door te functioneren als onafhankelijke deskundige die financiële informatie samenstelt, beoordeelt, controleert en/of een adviesfunctie heeft. De laatste tijd lezen we (in diverse kranten, opiniebladen, AFM- en DNB-uitingen) steeds vaker over het belang van gedrag en cultuur voor de besluitvorming en de inherente behoefte aan vroegtijdige risicodetectie. Een accountant heeft als onafhankelijke deskundige een goede uitgangspositie om in deze behoefte te voorzien.

Accountants kunnen echter terughoudend zijn om informatie te verstrekken over zaken die verder rijken dan de financiën en zijn wellicht zelfs huiverig om risico's te evalueren op het gebied van persoonlijkheidskenmerken bij bestuurders. Immers, persoonlijkheid is complex en laat zich niet eenvoudig analyseren. Het is eerder het vakgebied van psychologen. In de praktijk zal dit veelal niet worden gedaan omdat een extern psycholoog als een extra kostenpost wordt beschouwd. De accountant is reeds betrokken bij de organisatie en heeft door zijn werkzaamheden een volledige inkijk in de interne organisatie, de beloningsverhoudingen, de machtsstructuur en de financiën. Dit inzicht heeft een extern psycholoog niet.

Accountants hebben in het opleidingscurriculum normaliter geen kennis genomen van vakken als psychologie en sociologie. Echter, indien met objectieve indicatoren zou kunnen worden gewerkt, zou de accountant in staat moeten zijn om risico's te detecteren inzake gedrag en cultuur. Risico's detecteren aangaande de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij topbestuurders door de accountant klinkt wellicht als een brug te ver, maar met behulp van objectieve indicatoren hoeft deze brug niet ver weg te staan.

Dit artikel beschrijft handvatten waarmee de accountant op een objectieve wijze de ontwikkeling van de narcistische persoonlijkheid bij bestuurders kan identificeren.

In paragraaf 2 wordt de beroepsreglementering voor accountants over risico en (fraude)risico-detectie beschreven. In paragraaf 3 wordt het narcismeconstruct uitgelegd en de dimensionaliteit gespecificeerd. Daarna wordt in paragraaf 4 het belang van bewustwording van de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij topbestuurders omschreven. Paragraaf 5 beschrijft de meting van de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij topbestuurders met objectieve indicatoren. Paragraaf 6 besluit met een conclusie.

## 2 De accountant en de beroepsreglementering over risico's

De beroepsreglementering voor accountants ligt besloten in de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA) en in de Controle- en Overige Standaarden (COS) 240 (afgeleid van de International Standards on Auditing).

De VGBA (NBA VGBA, 2014) kent een aantal funda-

mentele beginselen. In paragraaf 2.1 van de VGBA worden de beginselen *Professionaliteit, Integriteit, Objectiviteit, Vakbekwaamheid en Zorgvuldigheid* en *Vertrouwelijkheid* nader uitgewerkt. De begrippen fraude en risico komen op zichzelf niet voor in de VGBA. Slechts indirect beschrijft de VGBA in een aantal artikelen de rol van de accountant ten aanzien van risico's. Zo beschrijft Artikel 5 (paragraaf 2.2 Professionaliteit) dat een accountant die vermoedt dat de organisatie waarbij hij werkzaam is dan wel waaraan hij verbonden is wet- en regelgeving niet naleeft, maatregelen dient te treffen. Dit geldt op grond van artikel 8 (paragraaf 2.3 Integriteit) ook voor organisaties die niet-integer handelen en waar de accountant werkzaam is dan wel waaraan hij verbonden is. Tot slot schrijft artikel 9 (paragraaf 2.3 Integriteit) voor dat de accountant die in verband wordt gebracht met informatie die materieel onjuist, onvolledig of misleidend is, maatregelen dient te treffen om deze onjuistheid, onvolledigheid of misleiding weg te nemen. De accountant kan volgens dit artikel 9 ook een melding maken van de onjuistheid, onvolledigheid of misleiding, zodat de beoogde gebruiker van de informatie geïnformeerd is. Voorts schrijft artikel 9 voor dat de accountant zich dient te distantiëren van de onjuiste, onvolledige of misleidende informatie indien de maatregel of melding niet mogelijk is. De VGBA heeft derhalve een belangrijke rol inzake het niet-integer handelen – en de daaraan verbonden risico's – van zijn werk- en opdrachtgever.

In de COS 240 – de bepalingen die gelden voor de accountant die een controle uitvoert van een financiële verantwoording – wordt gesproken over zogenaamde *frauderisicofactoren* ofwel gebeurtenissen of omstandigheden die wijzen op een stimulans of druk om fraude te plegen of die een gelegenheid scheppen om te frauderen. In de richtlijnen die in de bijlage van COS 240 zijn opgenomen (en dan in het bijzonder de 'toepassingsgerichte en overige verklarende teksten) komen wel aspecten naar voren die in meer of mindere mate betrekking hebben op de persoonlijkheid van de bestuurder. Zo beschrijft A20 van de 'toepassingsgerichte en overige verklarende teksten' dat de accountant "inzicht dient te verkrijgen in de bekwaamheid en integriteit van het management". Voorts komt in A25 van de 'toepassingsgerichte en overige verklarende teksten' dit onderwerp nader tot uiting: "de mogelijkheid om de frauduleuze handeling te rechtvaardigen". Daarbij wordt in de toelichting aangegeven dat de rechtvaardiging niet altijd door de accountant kan worden waargenomen maar dat hij niettemin zich bewust moet zijn van het bestaan van dergelijke informatie en wordt verwezen naar bijlage 1 van COS 240 die voorbeelden van frauderisicofactoren bevat.

In de bijlage van de COS 240 worden deze frauderisicofactoren gespecificeerd aan de hand van de Fraudedriehoek van Cressey (bestaande uit de variabelen 'Druk', 'Gelegenheid' en 'Rationalisatie'). De voorbeelden in COS 240 worden met name ingestoken vanuit de variabelen 'Druk' en 'Gelegenheid' en minder vanuit de variabele 'Rationalisatie'. Deze laatste variabele 'Rationalisatie' is voor accountants wellicht de meest lastige omdat het inzicht in en kennis vanuit de psychologie vereist; een vak dat nauwelijks in het curriculum van de accountant voorkomt. De accountant zal handvatten aangereikt moeten krijgen om objectief de cultuur en het gedrag van het bestuur te kunnen beoordelen.

Ook in het rapport van de werkgroep Toekomst Accountsberoep (NBA, *Werkgroep niet-oob- accountantsorganisaties,* 2014) wordt aandacht besteed aan de rol die de accountant bij de aanpak en bestrijding van fraude kan spelen. De NBA heeft in 2014 deze werkgroep ingesteld om onderzoek te doen naar de manier waarop de kwaliteit en de onafhankelijkheid van de controlerend accountant verbeterd kan worden. In het rapport (NBA, *Werkgroep niet–oob- accountantsorganisaties,* 2014) van deze werkgroep staat dat de accountant in zijn werk meer aandacht dient te geven aan frauderisico´s. Dit is uitgewerkt in de discussienota "*Aanpakken en bestrijden van fraude, Wat moet en kan de accountant doen?* (NBA, 2016). Op grond van dit onderzoek heeft de NBA een Permanente Educatie-training in 2017 verplicht gesteld voor openbaar accountants. Uit de vele praktijkvoorbeelden signaleert de NBA dat de meeste controlerend accountants goed bekend zijn met de regelgeving, maar op het gebied van frauderisico's tekortschieten tijdens de risicoanalyse en de planningsfase. Het doel van deze Permanente Educatie-training is dan ook bewustwording van mogelijke frauderisico's door openbaar accountants. Niet alleen openbaar accountants zouden meer aandacht moeten geven aan het onderkennen van risico's, maar ook de interne accountant heeft hier een belangrijke rol. Zeker als het gaat om risico's op het gebied van gedrag en cultuur, is de interne accountant als betrokkene bij de organisatie bij uitstek de deskundige die de risico's kan signaleren. Een praktische insteek zou zijn om gedrag en cultuur deel te laten uitmaken van het interne beheersingsraamwerk. Met deze interne evaluatie ontstaat de mogelijkheid om er vervolgens extern over te rapporteren in het bestuursverslag.

Een belangrijke variabele inzake cultuur en gedrag is de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij bestuurders. Dit vanwege het feit dat narcisme een essentieel element is voor effectief leiderschap, maar tevens een potentieel gevaar vormt wanneer een overdosis narcisme resulteert in destructief gedrag (Kets de Vries, 1994; Lubit, 2002; Maccoby, 2003).

## 3 Narcisme gedefinieerd

Narcisme vertegenwoordigt de karaktereigenschap zelfliefde, met de daarbij behorende persoonlijkheidskarakteristieken als ijdelheid, hybris, egoïsme, zelfachting, zelfvertrouwen, dominantie, ambitie en gebrek aan empathie. Zelfachting en zelfvertrouwen aan de buitenkant, want diep van binnen is het tegenovergestelde aan de orde. Het innerlijk van narcisten wordt over het algemeen juist gekenmerkt door een gebrek aan zelfachting en zelfvertrouwen. Narcisten trachten deze tekortkomingen te compenseren door zichzelf als zeer belangrijk te presenteren. Hierdoor zijn narcisten continu op zoek naar bevestiging van hun superioriteit. Dit wordt de narcistische paradox genoemd (Emmons 1984; 1987).

Om zichzelf tegen kritiek te beschermen hebben narcisten de neiging om de gevoelens en het gedrag van anderen te negeren, waardoor hun empathische vermogens onderontwikkeld zijn. Narcisten worden zodoende gedreven door hun eigen persoonlijke egoïstische behoeften naar macht en erkenning (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

De DSM-IV (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) definieert narcisme als "een pervasief patroon van grootsheid (in fantasie of gedrag), behoefte aan bewondering en gebrek aan inlevingsgevoel, meestal beginnend in de vroege volwassenheid en aanwezig in verschillende situaties".

Uit het bovenstaande zou de indruk gewekt kunnen worden dat narcisme een dichotome variabele is: een situatie waarbij er wèl of geen sprake is van narcisme. De laatste decennia zijn psychologen echter tot het inzicht gekomen dat narcisme zich manifesteert op een dimensie: ieder individu kan op deze dimensie worden gescoord en alleen degene die zeer hoog scoort (de bovenste 1%) wordt geclassificeerd als hebbende een narcistische persoonlijkheidsstoornis. In het dagelijks spraakgebruik heet dit individu dan een 'narcist'. Het dimensionale karakter van het construct is sinds 2013 vastgelegd in de nieuwe DSM, de DSM 5.

Hiernaast speelt ook het feit dat individuen door de tijd heen niet constant scoren op de narcistische persoonlijkheidsdimensie, omdat het onderhevig is aan een socialisatieproces. Bij succes en intrinsieke attributie zal de narcistische persoonlijkheid en de macht gaan groeien. Problemen ontstaan indien het succes blijvend geattribueerd wordt aan het eigen kunnen en tegelijkertijd de tegenkracht wordt geëlimineerd (Hermalin & Weisbach, 1998). De topbestuurder zal steeds meer gaan geloven in het eigen succes en meer kenmerken gaan vertonen van een Zonnekoning.

Uit de bovenstaande beschrijving van narcisme blijkt dat het een complex, multidimensionaal construct is. De verschillende dimensies zijn door Raskin en Hall (1979) beschreven. Raskin en Hall (1979) ontwikkelden op basis van de DSM de "Narcissistic Personality Inventory" (NPI) bestaande uit 54 items. Emmons (1984; 1987) heeft deze 54 items een aantal jaren later met behulp van factoranalyse gereduceerd tot de volgende vier dimensies:

I autoriteit/leiderschap (ik ben het middelpunt van de aandacht),
II superioriteit/arrogantie (ik ben beter dan anderen),
III zelfbewondering (ik ben geweldig, fenomenaal en speciaal),
IV rechthebbend (ik eis het respect waar ik recht op heb).

Bij narcisme horen deze vier dimensies samen. Het enkel en alleen kijken naar bijvoorbeeld de dimensie zelfbewondering, doet geen recht aan het construct. Indien we een oordeel willen vellen over narcisme, zullen we alle vier de dimensies in ogenschouw moeten nemen.

## 4 Het belang van bewustwording over de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij topbestuurders

Een zekere mate van narcisme is noodzakelijk om de top van een organisatie te bereiken. In deze zin heeft narcisme geen negatieve bijklank. Een leider zal immers moeten beschikken over zelfwaardering en de capaciteit om anderen te motiveren. Een narcistische inslag onder topbestuurders is dan ook eerder regel dan uitzondering. Aangezien narcisme een persoonlijkheidsdimensie is, kunnen mensen worden ingedeeld van laag tot hoog narcistisch. Ook de topbestuurders in een organisatie kunnen worden ingedeeld van laag tot hoog narcistisch. De topbestuurders die op de narcistische schaal hoog scoren vertonen het gedrag van een "Zonnekoning"[1]. De narcistische persoonlijkheidsdimensie van topbestuurders kan door de zucht naar macht en erkenning verstrekkende invloeden bewerkstelligen. Deze invloeden zijn door Hambrick en Mason vastgelegd in de "upper echelon"-theorie (Hambrick & Mason, 1984). In deze theorie spelen de bestuurders een belangrijke centrale rol. De bestuurders met hun persoonlijke percepties, cognities en waarden, beïnvloeden de organisatorische strategie en resultaten. Volgens de "upper echelon"-theorie wordt de organisatie een afspiegeling van haar bestuursleden. Topbestuurders met een hoge narcistische persoonlijkheid ondernemen opzienbarende acties. Indien de opzienbarende acties geen succes (meer) opleveren, zal de status van de topbestuurders afnemen. Om de afnemende resultaten te verhullen kan de financiële rapportage worden gemanipuleerd. Een Zonnekoning zal tot het uiterste gaan om zijn status te behouden en te pretenderen dat het bedrijf floreert, ook als de financiële resultaten teleurstellend zijn. Fraude behoort tot

de mogelijkheid om zijn status te behouden. De Zonnekoning zal van zijn troon vallen wanneer de negatieve resultaten en de fraude aan het licht komen.

Onderzoek (Rijsenbilt, 2011; Rijsenbilt & Commandeur, 2013) heeft het psychologische perspectief bevestigd dat narcisme een essentieel element is voor effectief leiderschap, maar tevens een potentieel gevaar vormt wanneer een overdosis narcisme resulteert in destructief gedrag.

Voor de narcistische persoonlijkheid bij bestuurders zijn objectieve variabelen vastgesteld die tezamen iets zeggen over de narcistische persoonlijkheidsdimensie bij topbestuurders (Rijsenbilt, 2011; Rijsenbilt & Commandeur, 2013). Deze objectieve variabelen variëren van het salaris van de topbestuurder, acquisitiegedrag, de foto in het jaarverslag tot gebruik van het bedrijfsvliegtuig voor privédoeleinden. De 15 objectieve variabelen zijn door middel van factoranalyse gereduceerd tot een totaalscore. In dit onderzoek zijn vervolgens 953 CEO's geanalyseerd die sinds 1992 leider waren van een organisatie in de S&P500, de Amerikaanse index van de vijfhonderd grootste bedrijven. Uit dit onderzoek bleek dat ongeveer één procent van de topbestuurders dermate hoog scoort, dat er sprake is van een ernstige narcistische persoonlijkheidsstoornis. Dit percentage is in lijn met de aanname dat een dergelijke stoornis bij ongeveer 0,7 tot één procent van de bevolking voorkomt.

In dit onderzoek is de relatie tussen de narcistische persoonlijkheid en drie organisatorische impactvariabelen onderzocht. Uit de drie impactstudies (Rijsenbilt, 2011) is een duidelijk patroon waarneembaar: naarmate een topman narcistischer is, verbetert de performance van zijn bedrijf, tot op een punt dat tè narcistisch omslaat naar slechtere performance. Dat is het moment waarop grenzen worden overschreden en de narcistische persoonlijkheid van de bestuurder een potentieel gevaar gaat vormen. Een narcist wil bevestiging van zijn eigen kunnen en daar hoort een goede financiële performance bij. Een slechte performance leidt tot gezichtsverlies en dat zal hij koste wat kost willen voorkomen waardoor er een potentieel risico ontstaat. Een zekere mate van narcisme leidt derhalve tot een hogere financiële prestatie, terwijl een hoge mate van narcisme bij bestuursvoorzitters afnemende financiële prestaties tot gevolg heeft. De resultaten wijzen op een concaaf verband tussen de narcistische persoonlijkheidsdimensie van bestuursvoorzitters en de financiële-accountingmaatstaven. Tevens is uit onderzoek gebleken dat de narcistische topbestuurders geen tegenmacht dulden en zich omgeven met jaknikkers en volgers. Zonnekoningen hebben, mede door hun eigen besluiten in een eerder stadium, minder tegenmacht van de bestuursleden.

De jaarrekening dient een getrouwe weergave van de financiën te zijn. Boekhoudfraude om de status van de Zonnekoning te behouden dient te allen tijde te worden vermeden. Accountants moeten zich bewust zijn van de fraudegevoeligheid van een hoog narcistische topbestuurder. Informatie over de narcistische persoonlijkheid van topbestuurders leidt tot bewustwording en mogelijk alertheid om zodoende tijdig in te kunnen grijpen. Stakeholders zouden erbij gebaat zijn indien de accountant informatie kan verstrekken over de narcistische persoonlijkheid bij topbestuurders. Niet alleen om bewustwording te creëren, maar ook om te dienen als handvat om de tegenmacht in de organisatie beter te organiseren.

Uit onderzoek (Johnson et al., 2013) blijkt ook dat accountants wel degelijk bewust zijn van de positieve relatie tussen narcistische persoonlijkheid bij bestuurders en fraude. Deze onderzoekers erkennen dat de huidige auditstandaarden onvoldoende houvast bieden voor accountants om de frauderisico's te identificeren en te beschrijven. Deze onderzoekers pleiten voor betere auditstandaarden en professionele training voor auditors in het beoordelen van gedrag.

Ook uit het recente onderzoek bij banken in de V.S. (Buijl, Boone & Wade, 2017) is gebleken dat de narcistische persoonlijkheid van de bestuursvoorzitters samenhangt met het nemen van meer risico's bij het nemen van beleidsbeslissingen. Daarnaast tonen deze onderzoekers aan dat dit effect sterker wordt naarmate narcistische bestuursvoorzitters in het beloningspakket relatief meer aandelen toegekend krijgen (door opties op aandelen). Het effect zwakte af naarmate de bestuursvoorzitters meer tegenmacht kregen van onafhankelijke toezichthouders (van zogenoemde 'outside directors'). De auteurs concluderen in dit artikel dat de combinatie van narcisme bij de bestuursvoorzitter en een zwakke corporate governance zal kunnen leiden tot excessief risicozoekend gedrag.

De accountant zal praktische handvatten aangereikt moeten krijgen om de persoonlijkheid van bestuurders te kunnen evalueren. In paragraaf 5 worden objectieve variabelen beschreven die de accountant kan gebruiken.

## 5 De meting met objectieve indicatoren

Een belangrijke persoonlijke karakteristiek voor effectief leiderschap is narcisme, vanwege de inherente capaciteit om macht uit te oefenen, om anderen aan te sturen en vanwege het streven naar maatschappelijk prestige (Lubit, 2002). Maccoby (2001) beargumenteert dat de informele macht, de visie en de aantrekkingskracht op volgers noodzakelijke voorwaarden zijn voor effectief leiderschap en daarom wenselijk voor topbe-

**Tabel 1 Overzicht van de 15 indicatoren voor de S&P500 US-situatie**

| Determinant | Objectieve indicatoren voor S&P500-bedrijven in de VS |
|---|---|
| Media | 1. Aantal perspublicaties<br>2. Aantal prijzen<br>3. Aantal regels in de Who's Who<br>4. Aanwezigheid en grootte van foto's in het jaarverslag |
| Beloning | 5. Cash beloning (salaris & bonus)<br>6. Totale beloning<br>7. Ratio Cash beloning topbestuurder/tweede best betaald bestuurslid<br>8. Ratio Totale beloning topbestuurder/ tweede best betaald bestuurslid<br>9. Compensatie rang |
| Macht | 10. Dualiteit<br>11. Governance Index van Gompers<br>12. Aantal roltitels van de topbestuurder (noemt hij zichzelf alleen "CEO", of staat achter zijn naam ook "President" en "Chairman" en "Principal Executive Officer"?) |
| Groei | 13. Aantal acquisities<br>14. Omvang van de acquisities |
| Emolumenten | 15.Gebruik van het bedrijfsvliegtuig |

stuurders. Narcistische topbestuurders zijn hierdoor in staat om de organisatie naar een succesvolle toekomst te leiden (Maccoby, 2003). In deze betekenis heeft narcisme geen negatieve bijklank. Een leider zal immers moeten beschikken over zelfwaardering, een drang om gezag uit te oefenen en de capaciteit om anderen te motiveren. Zonnekoningen gebruiken hun organisaties als hulpmiddel om zodoende het hoogst mogelijke narcistisch niveau te bereiken. Zonnekoningen initiëren meer veranderingen, zijn continu op zoek naar grandeur en laten sporen na die het publiek duidelijk kan waarnemen (Finkelstein & Hambrick, 1996). Door de continue behoefte aan bevestiging van hun eigen ego ondernemen hoog-narcistische topbestuurders opzienbarende acties die voor de accountant duidelijk waarneembaar zijn. Deze acties vormen een indicatie voor de narcistische inslag. De indicatoren kunnen worden onderverdeeld in vijf determinanten: Media, Beloning, Macht, Groei en Emolumenten. Binnen deze vijf determinanten worden verscheidene indicatoren geïdentificeerd die het narcismeconstruct meten. Onderzoek (Rijsenbilt, 2011) heeft vastgesteld dat 15 objectieve indicatoren de vier componenten van Emmons reflecteren voor CEO's van S&P500-bedrijven die een notering hadden tussen 1992 en 2008. Tabel 1 geeft een overzicht van deze 15 indicatoren die in het onderzoek (Rijsenbilt, 2011 en Rijsenbilt & Commandeur, 2013) zijn beschreven. Voor de Nederlandse situatie kan de accountant een aantal indicatoren niet gebruiken, zoals de governance index van Gompers (deze index is alleen voor de VS opgesteld) en de dualiteit (de term dualiteit heeft betrekking op het 'one-tier'-model waarbij er geen scheiding is tussen RvB en RvC, terwijl in Nederland – op een enkele uitzondering na – sprake is van het 'two-tier'-model met een duidelijke scheiding tussen de RvB en RvC).

Voor de Nederlandse situatie kunnen een groot aantal variabelen worden gebruikt die in het onderzoek (Rijsenbilt, 2011 en Rijsenbilt & Commandeur, 2013) zijn beschreven en in tabel 1 zijn opgenomen. Naast deze indicatoren zijn voor de Nederlandse situatie andere variabelen denkbaar. De accountant kan in de Nederlandse situatie ook kijken naar additionele objectieve variabelen die de narcistische persoonlijkheid van topbestuurders weerspiegelen. Zo kan de accountant alert zijn op de objectieve variabelen die beschreven zijn in tabel 2.

De accountant kan de analyse met indicatoren ieder jaar voor diverse topbestuurders opstellen. Zoals beschreven is narcisme een socialisatieproces en dus aan dynamiek onderhevig. Dit impliceert dat de analyse van de narcistische persoonlijkheid altijd door de tijd heen moet worden bezien. Een lage narcistische inslag garandeert namelijk niet dat dit constant blijft. Integendeel: indien een topbestuurder successen scoort, zal dit leiden tot meer zelfbewondering, meer leiderschap en autoriteit, meer superioriteit en toenemende gevoelens van dat alleen zij recht op zaken hebben. De topbestuurder zal al naar gelang het succes toeneemt en het succes intrinsiek wordt geattribueerd, hoger scoren op de narcistische persoonlijkheidsdimensie. De accountant die zich bewust is van dit socialisatieproces zal de analyse van de narcistische persoonlijkheid van de topbestuurder periodiek uitvoeren. Hiermede zijn eventuele ontwikkelingen in de narcistische persoonlijkheidsdimensie te onderkennen. Daarnaast kunnen de scores van diverse topbestuurders vergeleken worden met elkaar, of eventueel met een benchmark. Hiermee kan de accountant vroegtijdig risico's detecteren.

## 6 Conclusies

Veel praktijkvoorbeelden hebben laten zien dat vroegtijdige risicodetectie over gedrag en cultuur van evident belang is. Een accountant heeft als onafhankelijke deskundige een goede uitgangspositie om in deze behoefte te voorzien. Uit onderzoek is vastgesteld dat accountants zich wel degelijk bewust zijn van de positieve relatie tussen narcistische persoonlijkheid bij bestuurders en het risico op fraude. Door objectieve variabelen aan te dragen hebben accountants houvast om de frauderisico's van narcisme te identificeren. Met het aandragen van de objectieve indicatoren kan een delicaat onderwerp als narcisme bespreekbaar worden gemaakt. Dit kan de accountant doen met de voorzitter van de RvC. Indien het narcismeconstruct nog niet

**Tabel 2 Overzicht van indicatoren voor de Nederlandse situatie**

| Determinant | Objectieve indicator voor Nederlandse bedrijven |
|---|---|
| Media | • Aantal perspublicaties<br>• Aantal prijzen<br>• Aantal regels in de Who's Who of andere biografieën<br>• Aanwezigheid en grootte van foto(s) in het jaarverslag |
| Beloning | • Cash beloning (salaris & bonus)<br>• Totale beloning<br>• Ratio Cash beloning topbestuurder/tweede best betaald bestuurslid<br>• Ratio Totale beloning topbestuurder/ tweede best betaald bestuurslid<br>• Compensatie rang |
| Macht | • Aantal roltitels van de topbestuurder<br>• Grootschalige nieuwbouw van kantoorpanden (met marmeren vloeren en gouden kranen);<br>• Conformatie aan geldende regels (ook in de boardroom wordt niet gerookt)<br>• Trophy wives (Cools, 2005) or toy boys (een narcistische vrouwelijke topbestuurder zoekt een 'toy boy')<br>• Privéparkeerplaatsen voor topbestuurders |
| Groei | • Aantal acquisities<br>• Omvang van de acquisities |
| Emolumenten | • Privéreizen die zakelijk worden geboekt<br>• Dure limousines/sportauto's van de zaak<br>• Zakelijk afgesloten abonnementen die op privéadres worden bezorgd<br>• Frequente zakendiners zonder opgave van reden / noodzaak diner<br>• Gebruik van het bedrijfsvliegtuig<br>• Allerlei emolumenten zoals een privéchauffeur en golflidmaatschap |

zo ver is doorgegroeid en er nog steeds ruimte is voor tegenmacht, zal de accountant en/of de voorzitter van de RvC dit met de topbestuurder verder kunnen bespreken. De nadruk in zo'n gesprek zal idealiter moeten liggen op het bespreekbaar maken van informele en formele machtsstructuren en zeker niet het karakter moeten dragen van beschuldigingen en het eenzijdig bestempelen van topbestuurders.

Dit artikel heeft een exploratief karakter door objectieve indicatoren voor de Nederlandse situatie (zie tabel 2) te beschrijven. Deze objectieve indicatoren voor de Nederlandse situatie zijn ontleend aan een eerdere wetenschappelijke studie op basis van bijna 1000 S&P500 CEO's. Accountants kunnen op basis van een analyse van deze objectieve indicatoren de narcistische persoonlijkheidsdimensie beoordelen. Het blijft echter wel de vraag of de accountant voldoende geëquipeerd is om een socialisatieproces als narcisme in ogenschouw te nemen. Immers, persoonlijkheid is complex en het vakgebied psychologie is geen onderdeel van het curriculum van de accountant.

De analyse van objectieve variabelen zal in ieder geval zowel bij de accountant als bij stakeholders leiden tot awareness. Deze awareness kan de vicieuze cirkel van aanwakkerend narcisme, verminderende tegenmacht, lagere financiële resultaten en hogere fraudegevoeligheid doorbreken. ■

Dr. J.A. (Antoinette) Rijsenbilt is als onderzoeker en docent verbonden aan de Erasmus School of Accounting & Assurance en lid van het dagelijks bestuur van het kenniscentrum NEMACC.

## Noot

1 Het legendarische voorbeeld van een Zonnekoning is koning Lodewijk XIV die regeerde over Frankrijk van 1643 tot aan zijn dood in 1715. Hij kende zichzelf de "droit divin" toe, hetgeen impliceert dat God de troon aan hem zou hebben toevertrouwd. Hij accepteerde geen tegenmacht en daarom was er geen premier benoemd. Onder zijn regime werden veel oorlogen gevoerd waardoor Frankrijk een leidende macht binnen Europa werd. Lodewijk XIV liet Frankrijk na zijn dood achter in een deplorabele staat met veel schulden, een onredelijk belastingsysteem en corruptie.

## Literatuur


- Buijl, T., Boone, C., & Wade, J.B. (2017). CEO Narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in U.S. commercial banks. *Journal of Management*, in press. DOI: 10.1177/0149206317699521.
- Cools, K. (2005). *Controle is goed, vertrouwen nog beter: over bestuurders en corporate governance*. Assen: Van Gorcum.
- DSM IV (1994). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, fourth edition, p. 717.
- Emmons, R.A. (1984). Factor analysis and construct validity of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality Assessment, 48*(3): 291-300.
- Emmons, R.A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(1): 11-17.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. Minneapolis: West Publishing Company St. Paul.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review, 9*(2): 193-206.
- Hermalin, B.E., & Weisbach, M.S. (1991). Endogenously chosen boards of directors and their monitoring of the CEO. *The American Economic Review, 88*(1): 96-118.
- Johnson, E.N., Kuhn, J.R., Apostolou, B.A., & Hassell, J.M. (2013). Auditor perceptions of client narcissism as a fraud attitude risk factor. *Auditing: A journal of practice & theory, 32*(1): 203-219.
- Kets de Vries, M.F.R. (1994). The leadership mystique. *Academy of Management Executive, 8*(3): 73-89.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Executive, 16*(1): 127-138.
- Maccoby, M. (2001). Narcissistic leaders. In W.E. Rosenbach & R.L. Taylor, *Contemporary issues in leadership* (pp. 281-295), Massachusetts Westview Press.
- Maccoby, M. (2003). *The productive narcissist: The promise and peril of visionary leadership*. New York: Broadway.
- NBA Werkgroep niet-oob-accountantsorganisaties (2014). *In het publiek belang: het kan echt beter!* Amsterdam: Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Geraadpleegd op https://www.nba.nl/globalassets/projecten/in-het-publiek-belang/nba_in_het_publiek_belang_het_kan_echt_beter_niet-oob-maatregelen.pdf.
- NBA (2016). *Discussienota Aanpakken en bestrijden van fraude*. Amsterdam: Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Geraadpleegd op https://www.nba.nl/globalassets/projecten/in-het-publiek-belang/werkgroep-focus-op-fraude/nba_discussienota_aanpakken_en_bestrijden_van_fraude.pdf.
- NBA *Verordening gedrags- en beroepsregels accountants* geldend per 1 januari 2014. Amsterdam: Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants. Geraadpleegd op https://www.nba.nl/wet-en-regelgeving/gedrags-en-beroepsregels/vgba-vio-en-nvks/.
- Raskin, R.N., & Hall, C.S. (1979). A narcissistic personality inventory. *Psychological Reports, 45*(2): 590.
- Rijsenbilt, J.A. (2011). *CEO Narcissism – Measurement and Impact*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam. Geraadpleegd op https://repub.eur.nl/pub/23554.
- Rijsenbilt, J.A., & Commandeur, H.R. (2013). Narcissus enters the courtroom: CEO narcissism and fraud. *Journal of Business Ethics, 117*(2): 413-429.
- Rosenthal, S.A., & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(6): 617-633.