



Het morele emotionele kompas van leidinggevenden en hoe herken je de psychopaten, machiavellisten en narcisten in organisaties?

37

Al bij de start van haar Research Master Behavioral and Social Sciences aan de Rijksuniversiteit Groningen in 2009 was Stacey Sanders geïnteresseerd in de morele kant van leidinggeven. Die interesse ontstond onder meer door ingrijpende gebeurtenissen zoals het Enron-boekhoudschandaal dat uiteindelijk leidde tot het ontbinden van accountantskantoor Arthur Andersen, de fraudezaak bij Parmalat waarin jaarrekeningfraude gepleegd was en via de Kaaimaneilanden miljarden waren weggelekt, en het boven water komen van de Ponzifraude van Bernard Madoff waardoor duizenden gedupeerden naar hun geld konden fluiten.

‘Wat maakt dat leidinggevenden dit soort dingen doen, en wat is/maakt (on)ethisch leiderschapsgedrag?’ was de kernvraag waar ze zich verder in is gaan verdiepen. De mogelijkheid om dat in een promotietraject te doen bij prof. dr. Barbara Wisse en prof. dr. Nico Van Yperen liet ze dan ook niet zitten. Haar onderzoek is uiteindelijk uitgemond in het proefschrift *Unearthing the Moral Emotive Compass – exploring the paths to (un)ethical leadership*, waarin ze inventariseert welke factoren en condities leidinggevenden kunnen aanzetten tot (on)ethisch gedrag, en de consequenties van (on)ethisch leiderschap voor het gedrag van medewerkers.

Emoties als voorspeller van (on)ethisch gedrag

Het was Stacey Sanders opgefallen dat om ethische leiderschapsgedragingen (bijvoorbeeld luisteren naar medewerkers) dan wel onethische leiderschapsgedragingen (bijvoorbeeld liegen tegen medewerkers) te verklaren er in de wetenschap vrijwel altijd een cognitieve/rationele benadering werd toegepast. De rol van emoties werd begin deze eeuw in de wetenschap veelal genegeerd omdat deze gezien werden als verstorend op het morele denkproces, wat wellicht terug te voeren is op het werk van Descartes en Kant. Maar de groep onderzoekers die aangaven

dat cognitieve factoren alleen geen consistente voorspellers waren van (on)ethisch gedrag nam toe (bijvoorbeeld Antonio Damasio in *Without emotions you always make the wrong decisions* en Jonathan Haidt in zijn artikel *The Emotional Dog and its Rational Tail, A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment* van oktober 2000) en ook Stacey Sanders is daarom de weg opgegaan om te onderzoeken in hoeverre emoties voorspellers kunnen zijn van (on)ethisch gedrag, specifiek de morele emoties. Welke emoties kunnen ethisch gedrag bevorderen en/of welke emoties kunnen juist tot onethisch gedrag aanzetten?

Trots, minachting en macht

In haar proefschrift draagt Stacey Sanders drie factoren aan: Trots, minachting en macht.

Trots kennen we als authentiek (authentic pride) en hoogmoedig (hubristic pride). Authentieke trots wordt teweeggebracht door oprecht, met hard werken behaalde prestaties, terwijl hoogmoedige trots gezien kan worden als een excessieve vorm gekenmerkt door het overmatig roemen van verantwoordelijkheid voor positieve verdiensten; vooral jezelf op de borst slaan en eigen verdienste benadrukken. Leidinggevenden die authentieke trots ervaren zijn aldus Stacey Sanders meer gemotiveerd om ethisch leiderschap te tonen en zullen zich ethischer opstellen naar

“*Emotie, niet het verstand, ligt aan de basis van moraliteit*”

hun medewerkers dan hoogmoedig trotse leiders.

En na de emotie trots kwam Stacey Sanders op het spoor van de emotie minachting (contempt) waar nog weinig onderzoek naar was gedaan in de organisatiepsychologie. Minachting is bij uitstek een hiërarchische emotie, omdat de emotie vaak gericht is op individuen in een lagere machts- of statuspositie. Minachting vergroot de afstand tussen mensen en leidt tot *moral disengagement*, denk bijvoorbeeld aan het ‘Stanford Prisoners Experiment’ dat in deze tijd niet meer gemakkelijk door de ethische commissie zou komen. Gevoelens van minachting naar medewerkers vergroten de kans op het ontstaan van onethisch leiderschap. Een effect dat uitvergroot wordt naarmate de leidinggevende meer macht heeft waardoor de kans dat minachting leidt tot dehumanisering en daarmee de kans op onethisch gedrag van de leidinggevenen alleen maar toeneemt.

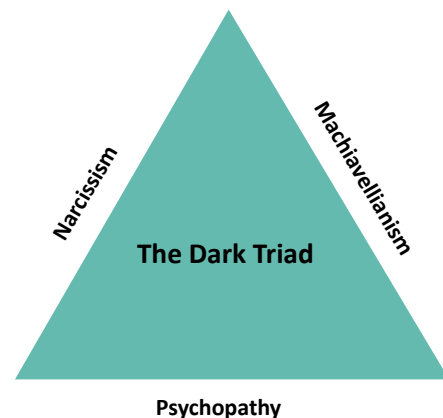
Stacey Sanders spreekt zich ook uit over wat (on)ethisch gedrag doet met medewerkers. Leiderschap is een dynamisch proces waarbij zowel leidinggevenen als medewerkers elkaar wederzijds beïnvloeden. Zij toont aan dat medewerkers deviant gedrag vertonen in reactie op onethisch of onbehoorlijk gedrag dat door een leidinggevende wordt getoond, terwijl medewerkers zich veelal onthouden

van deviant gedrag wanneer zij geleid worden door een ethisch leidinggevende. Medewerkers zijn geneigd tot meer deviant gedrag naar een onbehoorlijke baas in vergelijking tot een ethische baas onder het motto ‘als hij het kan, kan ik het ook’.

Herkennen van onethisch gedrag: de Dark Triad

Een andere invalshoek is om te kijken naar hoe je in organisaties onethisch gedrag kan zien, en daarvoor wijst Stacey Sanders naar de theorie van de ‘Dark Triad’ waarin drie antisociale persoonlijkheidstrekken worden beschreven en hoe die zijn te herkennen: narcisme, machiavellisme en psychopathie.

Narcisten (‘podiumdieren’) hebben een constante behoefte aan aandacht en bewondering en staan graag in het middelpunt van



de belangstelling. Ze gedragen zich arrogant en beschouwen zichzelf als superieur aan anderen, kunnen slecht tegen kritiek en hebben vaak ‘trophy colleagues’ om zich heen. Ze misbruiken vaak successen van anderen door die op zichzelf te betrekken.

Machiavellisten (‘poppenspeler’) zijn sluw, bedrieglijk, wantrouwend en manipulatief, en spelen graag politieke spelletjes en verdeel en heers. Ze zijn meester in het spelen met informatie, wantrouwend (zoals de waard is vertrouwt hij zijn gasten) en ‘master manipulators’. In tegenstelling tot narcisten hoeven Machiavellisten niet perse in het middelpunt van de belangstelling te staan en zijn ze tevreden met de rol van degene die onopvallend aan de touwtjes trekt.

Psychopaten (‘koele kikkers’) houden geen rekening met de behoeften en wensen van anderen en zijn niet bang om morele grenzen te overschrijden. Door chaos te creëren in de organisatie, maar ook in het persoonlijke leven van anderen, kunnen ze persoonlijke agenda's nastreven zonder ontdekt te worden. Ze hebben geen schuldgevoel als ze anderen benadelen en hebben altijd de neiging om autoriteit en regels ter discussie te stellen. Door pesterijen leiden ze vaak de aandacht af van hun eigen agenda. Psychopaten worden vaak gezien als de meest kwaadaardige van de Dark Triad.

Hoe herken je narcisme, machiavellisme en psychopathie in organisaties

Samen met Birgit Schyns (Neoma Business School, Frankrijk) en Barbara Wisse (RUG) heeft Stacey Sanders meegewerkt aan twee artikelen beide gepubliceerd in *Academy of Management* (2019): *Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers* en *15 Signs You Work with a Narcissist, Machiavellian, or Psychopath*. Een van de resultaten van deze samenwerking is een overzicht van signalen waaraan negatief gedrag dat samenhangt met narcisme, machiavellisme en psychopathie in organisaties kan worden herkend:

1. Onterecht de eer opstrijken voor bijdragen aan de organisatie (narcisme).
2. Zichzelf actief promoten (ten koste van anderen) (narcisme, machiavellisme).
3. Agressief reageren op negatieve feedback en de bron van feedback bekritisieren. (narcisme).
4. Bepaalde leden van de organisatie (trophy colleagues) anders behandelen dan degenen waar ze niet mee kunnen pronken (narcisme).
5. Een egoïstisch perspectief hanteren met een ‘choose your battles’ mentaliteit (machiavellisme).
6. Proberen de invloed van anderen te controleren of te minimaliseren (narcisme, machiavellisme, psychopathie).
7. Het niet delen van kennis met collega's (machiavellisme).
8. Manipulatie gebruiken om strategische doelen te bereiken (machiavellisme, psychopathie).
9. Het beramen van plannen voor persoonlijk voordeel zonder de gevolgen voor

“Hoogmoedige trots
komt voor de ethische
val

anderen mee te wegen (narcisme, machiavellisme, psychopathie).

10. Concurreren in plaats van samenwerken (machiavellisme, psychopathie).
11. Snelle, op de korte termijn gerichte beslissingen nemen zonder rekening te houden met de gevolgen voor anderen (psychopathie).
12. Het nemen van brutale, risicovolle beslissingen zonder rekening te houden met organisatorische regels of ethiek (narcisme, psychopathie).
13. Het stelselmatig in twijfel trekken van autoriteitsfiguren, regels en de status quo (psychopathie).
14. Collega's pesten of bekritisieren om de aandacht van hun taken af te leiden (oermijnen) (psychopathie).
15. Werknemers verleiden tot wild gedrag of werknemers verleiden tot romantische relaties (machiavellisme, psychopathie).

De verbinding tussen morele emoties en de kenmerken van de Dark Triad zijn dankzij het proefschrift van Stacey Sanders goed te leggen. Hoogmoedige trots, minachting en grote machtsafstand zijn potentiële katalysatoren om narcistisch, machiavellistisch en psychopathisch gedrag te versterken.

Wat je zoekt en beloont is wat je krijgt?

Een belangrijke vraag is natuurlijk hoe in organisaties voorkomen kan worden dat deze negatieve karaktertrekken ruimte krijgen en als de signalen toch waargenomen worden wat daaraan gedaan kan worden. Stacey Sanders zegt dat uit haar onderzoek blijkt dat kenmerken van gedrag behorende bij narcisme, machiavellisme en psychopathie in de top van organisaties verhoudingsgewijs

Kennismaken met:

Naam: Stacey Sanders

Geboortedatum en plaats: 28-09-1986 in Hoofddorp

Studie: Research Master Behavioral and Social Sciences, master Work, Organizational, and Personnel Psychology

Nu werkzaam als: team lead Communication and Multimedia Design at NHL Stenden Leeuwarden

Gepromoveerd: PhD oktober 2015 RUG op het proefschrift *Unearthing the Moral Emotive Compass - exploring the paths to (un)ethical leadership*.

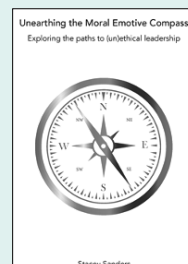
Doel van proefschrift: leidinggevenden bewust te maken van de kracht en voordelen van ethisch leiderschap en medewerkers grip te geven op de cultuur en potentieel negatieve kanten van leiderschap.

Meegereggen van thuis en nu nog aan te herkennen: 'Hard werken en niet zeuren'.

Inspirerend boek over emoties: *Passions within reason: The strategic role of the emotions* van Robert. H Frank.

Momenteel aan het lezen: *Creativity Inc an inspiring look at how creativity can - and should - be harnessed for business success* van Ed Catmull.

Zou nog wel vervolgonderzoek willen doen naar: de redenen waarom narcisme, machiavellisme en psychopathie hoger in organisaties meer voorkomen.





15 SIGNS YOU WORK WITH A NARCISSIST, MACHIAVELLIAN, OR PSYCHOPATH

These “Dark Triad” personalities lack empathy and a moral compass, and work toward their own selfish interests:



Narcissists need admiration. They consider themselves superior to others.



Machiavellians are deceptive, distrustful, and manipulative.



Psychopaths enjoy hurting and bullying people to distract attention from their own selfish activities.

15 signs of DARK TRIAD employees



Exaggerating, or falsely taking credit for, contributions to the organization.



Actively promoting themselves.



Being aggressive after negative feedback and criticizing the feedback source.



Treating valued members of the organization (trophy colleagues) better than those who don't boost their egos.



Showing a selfish perspective with a “choose your battles” mind-set.



Trying to control or minimize other people's influence.



Not sharing knowledge.



Using manipulation to reach goals.



Scheming for personal benefit without considering consequences.



Competing, not cooperating.



Making quick, short-term decisions without considering consequences.



Making bold, risky decisions without regard to rules or ethics.



Questioning authority figures, rules, and the status quo.



Bullying or criticizing coworkers to distract focus away from tasks.



Luring coworkers into wild behaviors or seducing coworkers or supervisors into romantic relationships.

“If you can avoid it, don't hire them. If you have them, don't promote them.”

– Birgit Schyns of Neoma Business School

Source: Academy of Management Perspectives, June 2019, “Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers,” by Birgit Schyns of Neoma Business School, Barbara Wisse of the University of Groningen and Durham University Business School, and Stacey Sanders of the University of Groningen. (<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2017.0005>)

meer voorkomt. Dat zou kunnen zijn door de verwachtingen die organisaties bewust of onbewust hebben bij leiderschap. Als je mensen zoekt (of extra beloont of bevordert) die risicovolle beslissingen durven nemen, (koelbloedig) knopen kunnen doorhakken, boegbeeld kunnen zijn, zich staande kunnen houden in complexe processen zou dat als risico in zich kunnen hebben dat er ruimte ontstaat voor narcisme, machiavellisme en psychopathie. Narcisten kunnen bijvoorbeeld in een sollicitatiegesprek heel charismatisch overkomen omdat ze een verhaal en zichzelf (op een goede manier?) naar voren weten te brengen.

In de eerdere genoemde publicaties noemen de auteurs onder andere dat het goed is om bij het waarnemen van een van de hierboven genoemde vijftien gedragsuitingen er direct met de betrokkene over wordt gesproken. Wacht als manager niet op een beoordelingsperiode - vraag 360 graden feedback over de persoon. En wees er alert op dat het om een topje van de ijsberg kan gaan en er andere zaken spelen die ook problematisch kunnen zijn, kijk goed rond en praat met anderen om erachter te komen of het breder en dieper in de organisatie speelt. Wees voorzichtig met promoveren van mensen die dit soort gedrag laten zien, want macht geeft hun meer speelruimte en zoals eerder gezegd werkt macht als een vergrootglas!

Voor collega's geldt ook dat als ze een van de genoemde signalen meemaken in de organisatie ze iets moeten doen en niet wegkijken. Praat met de betrokkenen, en praat met anderen om erachter te komen of het hun ook is overkomen. Als het één keer was, was het misschien gewoon een misverstand. Maar als het meerdere keren is

gebeurd, en het gebeurde met verschillende mensen, dan is het zeker iets wat moet worden aangepakt.

Als Dark Triad-persoonlijkheden veel speelruimte hebben in organisaties, veel strategische invloed, dan zullen ze die gebruiken. Maar als ze beperkt worden - bijvoorbeeld met 'checks and balances' en feedback over prestaties - dan krijgen ze misschien niet de kans om die eigenschappen te uiten. In toom houden betekent niet dat de eigenschap verdwijnt, maar geen kans krijgt om benut te worden. Een flinke uitdaging voor iedereen betrokken bij werving, selectie en beoordeling in organisaties!

Dick van Ginkel is organisatie-adviseur bij Consort.

Literatuur

- Sanders, S. (2015). Unearthing the Moral Emotive Compass - exploring the paths to (un)ethical leadership. <https://bit.ly/3GVHvr2>
- Haidt, J. (2000). The Emotional Dog and its Rational Tail, A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment. <https://bit.ly/3Hocnln>
- Schyns, B., Wisse, B. & Sanders, S. (2019). Shady Strategic Behavior: Recognizing Strategic Followership of Dark Triad Followers. *Academy of Management Perspectives*. <https://bit.ly/3XOyeb6>
- Schyns, B., Wisse, B. & Sanders, S. (2019). 15 Signs You Work with a Narcissist, Machiavellian, or Psychopath, *Academy of Management Insights*. <https://bit.ly/3XOyoze>
- Frank, R. (1988). *Passions within reason: The strategic role of the emotions*. W.W. Norton & Company <https://bit.ly/3XVjZRF>
- Damasio, A. (2020). Without emotions you always make the wrong decisions *Philonomist*. <http://bit.ly/40aobyZ>