



ראש הממשלה נתניהו. ביטחון עצמי מופרז? (צילום: EPA/ABIR SULTAN / POOL)

דעה

כשמנהיג הופך לרעיל אין מנוס אלא לומר לו: "לך"

ארגונים יכולים לרסן השפעות שליליות של מנהיגים נרקסיסטים גם באמצעות מנגנונים מבניים. היות ולנרקסיזם יש נטייה להתעצם עם הזמן, מנגנון יעיל במיוחד הוא הטלת מגבלות על משך הכהונה של מנהיגים, כדי למנוע מהם להפוך לרעילים

כרמית תדמור ויוסי שפיגל 31.05.23, 15:49

[תגיות:](#) [נרקסיזם](#) [מנהיג](#) [האדרה עצמית](#)

למי מאיתנו לא יצא להיתקל בטיפוס בעל קסם אישי רב, שמותיר רושם גדול כשנפגשים איתו, שניחן בחשיבות עצמית מלווה בתחושת עליונות, ומדבר, אולי בקול בריטון עמוק, כבר סמכא על כל נושא בעולם. אנשים כאלה נוטים להתקדם בארגונים במהירות, הם נוטעים את התחושה שיש להם חזון, והם סוחפים אחריהם רבים. אלא שבחלוף הזמן משהו קורה: מסתבר שהביטחון העצמי היה מופרז, שהחזון לא היה אלא כסות לשאיפה להאדרה עצמית, הקסם האישי מתחלף בתוקפנות, במיוחד כלפי מי שנתפס כאיום, ומסתבר שכישלונות הם תמיד אשמתו של מישהו אחר בשעה שהצלחות הן תמיד של האיש עצמו, ולעולם אינן תוצאה של עבודה משותפת.

הספרות הניהולית מזהה טיפוסים כאלה כבעלי "אישיות נרקסיסטית". הספרות גם מראה שנרקסיסטים נוטים לחפש תפקידים יוקרתיים עם אופק ניהולי אשר תואמים את ההערכה העצמית המנופחת שלהם. מעבר לרושם הראשוני החיובי שהם יוצרים, נרקסיסטים בדרך כלל מאוד שאפתניים, והמוטיבציה העזה שלהם להצליח מביאה אותם, לפחות בתחילת הקריירה, לקידום מהיר ולהישגים, במיוחד במשימות בהן יש הזדמנות להאדרה עצמית. עוד עוזרת להם



להתקדם היא הנכונות שלהם להקדיש זמן ומאמצים לפוליטיקה ארגונית כמו גם היכולת שלהם להבין ולנצל לטובתם את הצרכים והרגשות של הזולת, גם אם הם אישית אינם ניחנים באמפתיה כלפי הזולת.

[רק מה שמעניין - הצטרפו לערוץ כלכליסט בטלגרם](#)



מימין פרופ' כרמית תדמור ופרופ' יוסי שפיגל מאוניברסיטת ת"א (צילום: ישראל הדרי, CEPR)

חשוב לציין שקיימות דרגות של נרקיסיזם, שאותן ניתן למדוד למשל באמצעות שאלונים מתוקפים. מידת הנרקיסיזם שבה אדם מתאפיין נוטה להתפתח לאורך זמן, במיוחד בתחילת הקריירה. למעשה, מחקרים הראו כי נטיות נרקיסיסטיות מסייעות בקידום, והקידום מצידו מחזק את הנטיות הנרקיסיסטיות, כי הוא מחזק את התחושה שהנרקיסיסט טוב יותר מאחרים. עוד מעניין לציין שנרקיסיזם הופך להיות נפוץ יותר בתרבויות אינדיבידואליסטיות המקדשות את הצרכים של היחיד מעל לאלה של הקבוצה. בארה"ב למשל, רמת הנרקיסיזם בקרב סטודנטים עלתה ב-30% בין השנים 1982 ל-2006.

אלא שהצורך הבלתי נדלה של נרקיסיסטים להכרה ועליונות, מביא איתו גם אימפולסיביות, רגישות היתר ונטייה לכעוס, חוסר אמפתיה לזולת, העדר עכבות מוסריות, ותחושת פראנויה, שעלולות בסופו של דבר להזיק לארגונים המעסיקים אותם. למעשה, פוטנציאל הנזק מתחזק ככל שהנרקיסיסט מתקדם במעלה הארגון. הנזקים באים לידי ביטוי במגוון דרכים.

ראשית, הביטחון העצמי המופרז, האימפולסיביות, והספקנות בידע של אנשים אחרים, מעלים את ההסתברות שנרקיסיסטים ייקחו סיכונים מוגזמים ויקבלו החלטות גרועות. נטייה זו מתחזקת משום שנרקיסיסטים טופלים את כישלונותיהם על הזולת ונוטים לדחות ביקורת עליהם כבלתי מדויקת וחסרת ערך, ולכן הם אינם לומדים מהטעויות שלהם.

שנית, נרקיסיסטים משתמשים בעוונות ותוקפנות באופן אסטרטגי כדי להשיג שליטה על משאבים וכוח אדם. כיוון שהם מאמינים שהם טובים יותר מאחרים, הם מפרשים ביקורת או חוסר הערצה כהתגרות ומגיבים על כך בתוקפנות וזלזול. התנהגות זו מאלצת את הכפופים להם להיות דרוכים כל הזמן ולנסות לחשוב איך לרצות את המנהיג הנרקיסיסט, ולכן גורמות לתשישות רגשית. לא בכדי, נרקיסיסטים מתוארים בספרות כ"ערפדים ריגשיים".

שלישית, הכפופים למנהיג נרקיסיסטי עלולים להסתיר ממנו מידע מחשש שיאשים אותם אם ייכשל או יפגע בהם אם ירגיש מאויים. הסתרת המידע פוגעת בקבלת החלטות, איננה מאפשרת לטפל בעבירות אתיות, מביאה לירידה במחויבות של חברי הארגון, ומובילה לתחושות של לחץ ודיכאון.



יתרה מכך, כפיפים של מנהיג נרקסיסטי ינסו להתגונן מפני אשמה שתוטל עליהם באמצעות הטלת האשמה על אחרים, חיפוש אליבי מראש, והתחמקות מקבלת אחריות. משחק האשמות כזה יחד עם הנטייה של מנהיגים נרקסיסטים לקחת קרדיט על הצלחות של אחרים ולהאשים אותם בכישלונות, לא רק מעכיר את האווירה בארגון ומוריד את המורל, אלא גם מביא לפגיעה בתמריצים של חברי הארגון ויוצר תרבות ארגונית רעילה, שבה יש פחות שיתוף פעולה, ויותר התנהגות לא אתית.

באווירה עכורה כזו עלול להיווצר תהליך של "סלקציה שלילית": חברים מוכשרים המעריכים לקיחת יוזמה והבעת דעה עצמאית ינטשו, ואת מקומם יתפסו חברים פחות דעתניים, ופחות בעלי יוזמה. התוצאה היא תהליך מתעצם של התדרדרות באיכות הארגון ופגיעה בהישגיו. למעשה, כדי לממש את הצורך של המנהיג הנרקסיסטי בשליטה, הוא יעדיף לקדם עובדים יותר צעירים ופחות מנוסים, שחייבים לו תודה על שקידם אותם, ועל כן יטו להיות נאמנים לו. בשל ניסיונם המצומצם, עובדים כאלה יהיו יותר נוחים להתרשם מהמנהיג ולא רק שייטו להחניף לו ולהגן עליו, אלא ימנעו מלאתגר אותו כדי שלא לעורר את זעמו.

כיוון שנרקסיזם מתעצם לאורך זמן, הרי שמנקודה מסוימת הוא פוגע בביצועים של המנהיג ושל הארגון כולו. לפיכך ארגונים חייבים להגן על עצמם מפני נזקים אלה. בפרט, כבר מריאיון העבודה, חשוב למדוד את רמות הנרקסיזם של העובדים ולמדוד אותם שוב כאשר הם מועמדים לקידום, או כאשר מצטברת אינפורמציה שהתנהגותם הופכת לרעילה. כיוון שנרקסיסטים טובים ביצירת רושם ראשוני, חשוב במהלך ראיון העבודה לקבל מידע אובייקטיבי על ביצועי העבר של המועמד. בנוסף חשוב לקיים הערכות ביצוע באמצעות איסוף אינפורמציה מממונים, עמיתים, כפיפים, ולקוחות, וחשוב להקפיד שהן תהיינה תקופתיות, אובייקטיביות, ועם סודיות מובטחת, ושאישי לא יהיה פטור מהן.

שורת עסקאות בחוזמי הסייבר, המדיקל וה-HLS נחתמו בעקבות כנסי IMPROVATE האחרונים | כלכליסט

בשיתוף

קונספט חדש של מגורים בשכירות מציע סטנדרט אחר בלב תיא | כלכליסט

בשיתוף

מ- 129,000 ש"ח בלבד: קרקע צמודת דופן בייעוד למגורים באחד האזורים המבוקשים בעפולה

בשיתוף

"בקרוב מספר החושבים בבנימינה-גבעת עדה יוכפל": קרקע טאבו פרטי עם צפי למגורים הנכללת בחוכנית המתאר של בנימינה צמודת דופן לשטח בנוי ובחלקות מגודרות - החל מ- 109,000 ש"ח בלבד - כלכליסט X

בשיתוף

ארגונים יכולים לרסן השפעות שליליות של מנהיגים נרקסיסטים גם באמצעות מנגנונים מבניים. היות ולנרקסיזם יש נטייה להתעצם עם הזמן, מנגנון יעיל במיוחד הוא הטלת מגבלות על משך הכהונה של מנהיגים, כדי למנוע מהם להפוך לרעילים. בסופו של דבר, אם ארגונים עסקיים או מדינות הם חפצי חיים, הם חייבים לזכור שהארגון חשוב יותר מכל החברים בו, לרבות העומד בראשו. כאשר המנהיג הופך לרעיל וגורם לארגון או למדינה נזק, אין מנוס אלא לומר לו: "לך".

פרופ' כרמית תדמור ופרופ' יוסי שפיגל הם חברי סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. פרופ' תדמור כיהנה כראש החוג לניהול ופרופ' שפיגל מכהן כנשיא האגודה הישראלית לכלכלה