

מנהיגות נרקסיסטית: השאלה היא לא האם אנחנו צריכים את זה אלא עד מתי?

כרמית ת. תדמור ויוסי שפיגל

הפקולטה לניהול ע"ש קולר

אוניברסיטת תל אביב

תקציר

קיימת הסכמה רחבה בספרות הניהולית כי יש להימנע מהעסקת אנשים בעלי אישיות נרקסיסטית מחשש שזה עלול להביא לקבלת החלטות גרועה, האשמת האחר בכישלון, והשתקת עובדים. עם זאת, המחקר גם מראה שאנשים עם אישיות נרקסיסטית מרוויחים יותר כסף, מקודמים יותר מהר, וצוברים יותר כוח בארגונים. במאמר זה, נבחן מתי חסרונותיו של מנהיג נרקסיסט גוברים על היתרונות שלו, ונציע כלים פרקטיים לשאלה כיצד ארגונים יכולים לרתום את החוזקות של מנהיגים נרקסיסטים תוך מיזעור הנזק מהחסרונות שלהם.

מילות מפתח: נרקסיזם, מנהיגות, הצלחה וכישלון ניהולי

Narcissistic leadership: The question is not if we need it but till when?

Carmit T. Tadmor and Yossi Spiegel

Coller School of Management

Tel Aviv University

Abstract

There is widespread agreement in the managerial literature that it is best to avoid hiring people with a narcissistic personality for fear it can bring unfavorable outcomes such as poor decision-making, attribution of failure to others, and silencing of employees. And yet, research also shows that individuals with narcissistic personalities tend to achieve higher salaries, faster promotions, and greater power within organizations. In this paper, we will conduct a comprehensive review of the advantages and risks associated with it. We will examine when the negative is likely to outweigh the positive. Finally, we will provide practical tools that organizations and governments can use to capitalize on the strengths of narcissistic leadership behavior while mitigating the associated weaknesses.

Keywords: Narcissism, leadership, managerial success and failure

מנהיגות נרקסיסטית: השאלה היא לא האם אנחנו צריכים את זה אלא עד מתי?

I could stand in the middle of Fifth Avenue and shoot somebody, and I wouldn't lose any voters, OK? Trump remarked at a campaign stop at Dordt College in Sioux Center, Iowa. It's, like, incredible."

קיימת הסכמה רחבה כי מנהיגים נרקסיסטים אינם רק מזיקים אלא עלולים גם להיות מסוכנים. נשיא ארה"ב לשעבר, דונלד טראמפ, הינו דוגמה טובה: לא רק שהפיץ כמות אדירה של טענות שווא במהלך כהונתו (Kessler, Rizzo, & Kelly, 2019), אלא גם הסית את תומכיו להסתער על גבעת הקפיטול ב-6 בינואר 2021 בעקבות כישלונם בבחירות של 2020 (Kanefield, 2021). לכן, לא מפתיע כי קיימת תפיסה רווחת לפיה רצוי להימנע מהעסקה של נרקסיסטים (O'Reilly & Chatman, 2020).

עם זאת, למנהיגים נרקסיסטים יש לא רק תכונות שליליות, אלא גם תכונות העשויות לייצר לארגונים ערך (Maccoby, 2004; Nevicka, 2013; Nevicha et al., 2018; Pfeffer, 2021). לדוגמה, מנהלים נרקסיסטים, דוגמת אילון מאסק מטסלה (Reich, 2022) או סטיב ג'ובס מאפל (Isaacson, 2011), ניחנים בכריזמה, חזון, תעוזה, וביטחון עצמי, שהן תכונות חשובות למנהיגות יעילה. לפיכך נראה כי השאלות הנכונות בהקשר של מנהיגים נרקסיסטיים הן מה היתרונות שלהם, מה הגבול שממנו ואילך נרקסיזם הופך לרעיל, וכיצד ארגון יכול להגן על עצמו בצורה הטובה ביותר כאשר מנהיגות נרקסיסטית הופכת להרסנית. מאמר זה בוחן שאלות אלה.

מהו נרקסיזם ואיך מודדים אותו?

הספרות הניהולית בנושא מנהיגות מזהה נרקסיזם עם דפוס אישיות המתאפיין בחשיבות עצמית גרנדיוזית, תחושת זכאות עצמית, צורך בהערצה, נטייה ללקיחת סיכונים, אימפולסיביות, ריכוז עצמי גבוה, אמפתיה חברתית נמוכה, נכונות לנצל אחרים למען רווח אישי, ועוינות ותוקפנות כלפי הקוראים עליך תיגר (Miller et al., 2017).¹ עם זאת, נרקסיזם איננו דפוס בינארי: קיימות דרגות שונות של נרקסיזם. הדרך המקובלת למדידת הנרקסיזם של אנשים היא באמצעות שאלון דיווח עצמי. ישנם מספר שאלונים שתוקפו במהלך השנים, כאשר הידוע מביניהם הוא ה-NPI-16 (Narcissistic Personality Inventory), שפותח ותוקף על ידי Ames, Rose, & Anderson (2006). בשאלון זה, הנבדק מתבקש לקרוא 16 זוגות של אמירות, ולבחור מכל זוג את האמירה המתארת בצורה הטובה ביותר רגשותיו ואמונותיו.² בכל זוג, אמירה אחת מתאימה לנרקסיזם ואחת לא. הציון הסופי של הנבדק הוא הסכימה של מספר האמירות שעקביות עם נרקסיזם. כיוון שלא תמיד ניתן להעביר שאלונים, חוקרים תיקפו בנוסף סדרת מדדים עקיפים לנרקסיזם אשר מתבססים על גודל החתימה של אדם ביחס למספר האותיות בשמו (Ham et al., 2018), או על הערכה של תמונת הפרופיל של האדם בטוויטר או האמירות שלו על ידי שופטים בלתי תלויים

¹ הספרות מבחינה בסוג נוסף של נרקסיזם אשר מכונה "נרקסיזם פגיע", או "נרקסיזם קליני" (Rose, 2002; Wright, 2016). אנשים שהם נרקסיסטיים פגיעים מתאפיינים בחרדה, תפיסה עצמית שבירה, והערכה עצמית נמוכה (Ackerman et al., 2017; Rohmann et al., 2012). ומטבע הדברים אינם צפויים לצבור כוח. על כן, מאמר זה מתמקד בסוג השני של נרקסיזם, המכונה "נרקסיזם גרנדיוזי" ואשר בו עוסקת רוב הספרות על מנהיגות. לשם פשטות, אנו משמיטים את המילה "גרנדיוזי" מהמונח נרקסיזם.
² לדוגמה, זוג אמירות הן "אני מאוד אוהב להיות במרכז תשומת הלב" ו-"אני מרגיש לא נוח להיות במרכז תשומת הלב".

(Grijalva et al., 2020). חשוב לציין שרמת הנרקיסזם של אדם יכולה להתעצם ככל שהוא מתבגר (Wille et al., 2019). בנוסף, המחקר מראה כי בתרבויות אינדיבידואליסטיות, בהן יש דגש רב יותר על הצרכים והיעדים של היחיד מאשר של הקבוצה, רמות הנרקיסזם של אנשים עלו לאורך הזמן. למשל, (Twenge et al., 2008) ערכו מטא-אנליזה של 85 מחקרים על סטודנטים אמריקאים, ומצאו שרמת הנרקיסזם של סטודנטים עלתה ב-30% בין השנים 1982 ל-2006.

הקשר בין נרקיסזם להתהוות של מנהיגות

מחקרים מראים שנרקיסזם יכול לעזור לאנשים להגיע לעמדות מנהיגות בארגונים בתחילת הקריירה (Nevicka et al., 2013; O'Reilly & Hall, 2021; O'Reilly & Chatman, 2020; et al., 2018). לדוגמה, אנשים בעלי אישיות נרקיסטית נוטים לחפש תפקידים עם אופק ניהולי, אשר תואמים את ההערכה העצמית המנופחת שלהם, וכן לחפש תפקידים הנתפסים על ידי החברה כבעלי מעמד גבוה (Campbell & Campbell, 2009). הצורך של נרקיסטים בכוח והישגים והשאפה שלהם לקידום, מחזקת אצלם את המוטיבציה להשקיע ככל שהם צופים שהצלחה תקנה להם יותר תהילה ומעמד יותר גבוה. ואכן, הביצועים של נרקיסטים במשימות שיוצרות הזדמנות להאדרה-עצמית טובים משמעותית מאלה של אנשים בעלי רמות נמוכות של נרקיסזם (Wallace & Baumeister, 2002). לעומת זאת, במשימות שאינן יוצרות הזדמנות להאדרה עצמית, הביצועים של נרקיסטים זהים או אפילו גרועים יותר מאנשים המתאפיינים ברמות נמוכות של נרקיסזם.

נרקיסטים זוכים גם ליותר הערכה חברתית ונתפסים על ידי אחרים כבעלי כושר מנהיגות גבוה יותר מאשר מי שמתאפיינים ברמות נמוכות של נרקיסזם (Brunell et al., 2008; Grijalva et al., 2015; Nevicka et al., 2011a). זאת משום שלנרקיסטים יש תכונות רבות, כגון ביטחון עצמי, מוחצנות, דומיננטיות, קסם אישי, התלהבות, חזון, וכריזמטיות, אשר מתקשרות עם "מנהיגות" (Nevicka et al., 2018). תכונות אלה אטרקטיביות מכיוון שהן גורמות לאנשים להאמין במנהיג ולרצות ללכת אחריו. מנהיגים כאלה מעניקים לאנשים תחושות של ביטחון ושייכות, שהן צרכי יסוד אנושיים (Lipman-Bluman, 2005), ולכן מי שמתאפיין בתכונות כאלה יוצר רושם ראשוני חיובי יותר, למשל בראיונות עבודה, או כאשר קבוצות נפגשות לראשונה (Back et al., 2010; Leckelt, Küfner, Nestler, & Back, 2015; Paulhus, Westlake, Calvez, & Harms, 2013). לדוגמה, (Leckelt et al., 2015) הראו בניסוי מעבדה שכאשר קבוצת סטודנטים נפגשת לראשונה, סטודנטים נרקיסטים נתפסו כיותר חיוביים, יותר חברותיים, ויותר אסרטיביים.

ניסויים במעבדה מראים שלעתים קרובות, מנהיגים נרקיסטים נתפסים כיעילים יותר, גם אם בפועל זה איננו המצב (Nevicka et al., 2011b). לפער הזה בין תפיסה למציאות יש מספר הסברים. ראשית, נרקיסטים יעשו הכול כדי להשיג את היעדים המוטלים עליהם, בייחוד אם זה יכול להאדיר את שמם, ועל כן ככלל הם מאוד חרוצים (Wallace & Baumeister, 2002). שנית, הביטחון העצמי והקסם האישי של נרקיסטים מאפשרים להם לגייס לעזרתם משקיעים פוטנציאליים, לקוחות, עמיתים, מנהלים, וכפיפים (Pfeffer, 2021). סיבה אפשרית לכך היא שלמרות שנרקיסטים אינם ניחנים באמפתיה, יש להם תובנה רגשית, המאפשרת להם להבין את הצרכים והרגשות

של הזולת ולנצל זאת לטובתם (e.g., Lubit, 2002; Nagler et al., 2014; Nagler et al., 2014). שלישית, נרקיסיסטים נוטים לקחת לעצמם קרדיט על הישגים של הכפופים להם, גם כאשר הקרדיט איננו מוצדק, והם נוטים להאשים אחרים בכישלונותיהם (O'Reilly & Hall, 2021). לפיכך הם נתפסים כיותר מוצלחים ממה שהם באמת. רביעית, נרקיסיסטים נוטים יותר מאחרים לעסוק בפוליטיקה ארגונית לצורך קידום ותגמול (O'Reilly & Pfeffer, 2021). חמישית, הביטחון המופרז של נרקיסיסטים מחזק אצל אחרים את האמונה שהם בעלי יכולת ואינטליגנטים, ללא קשר למציאות האובייקטיבית (Anderson et al., 2012). שישית, נרקיסיסטיים מאמינים שהם חכמים יותר, יצירתיים יותר, ובעלי כושר שיפוט טוב יותר מאחרים, ומצליחים לשכנע בכך אחרים באמצעות הסגנון ההתנהגותי שלהם (Campbell et al., 2002; Goncalo et al., 2010; Nevicka et al., 2018). למשל, Goncalo et al. (2010) בדקו במעבדה זוגות של נבדקים, שאחד מהם התבקש להמציא רעיון לסרט חדש ולמכור אותו לנבדק השני, אשר מילא תפקיד של מעריך. המעריכים שפטו רעיונות של נבדקים נרקיסיסטים כיותר יצירתיים משום שהנרקיסיסטים התלהבו יותר, והיו יותר כריזמטיים ושנונים כשניסו למכור את הרעיון. זאת למרות שבפועל לא היה מתאם בין מידת הנרקיסיזם ורמת היצירתיות של הרעיון כפי שנשפט על ידי שופטים חיצוניים. מסתבר אם כן שנרקיסיסטים מצליחים להטעות אחרים ביחס ליכולותיהם האמיתיות, ייתכן משום שבין השאר הם עצמם מאמינים כי הם ניחנים ביכולות כאלה.

כיוון שנרקיסיסטים מצליחים ליצור רושם שהם יותר יעילים מאחרים, אין זה מפתיע לגלות שנרקיסיזם מנבא קבלה לעבודה, קצב קידום מהיר, ושכר גבוה (Pfeffer, 2016; O'Reilly et al., 2014; Rovelli & Curnis, 2021). יתרה מכך, עקב הטיית האישוש (confirmation bias) הגורמת לאנשים לחפש מידע המאשש את האמונות שלהם, והנטייה של אנשים לרצות להאמין שהעולם הוא צודק והוגן, סביר להניח שהרושם הראשוני החיובי שנרקיסיסט יוצרים יחזיק מעמד לפחות לתקופת זמן מסוימת (O'Reilly & Chatman, 2020).

הצד האפל של נרקיסיזם

לצד תכונות חיוביות של נרקיסיסטים כגון ביטחון עצמי, מוחצנות, דומיננטיות, קסם אישי, התלהבות, חזון, וכריזמטיות, יש לנרקיסיסטים גם תכונות שליליות. תכונות אלה כוללות צורך בלתי נדלה להכרה ועליונות, אימפולסיביות, רגישות יתר וכעס, חוסר אמפתיה, חוסר מוסריות, חוסר ראציונליות, חוסר גמישות, ופראנויה, והן עלולות להזיק לארגונים (Rosenthal, 2023). לפיכך חשוב להיות ערים לנזק האפשרי מהעסקה של נרקיסיסטים. למעשה, פוטנציאל הנזק מתחזק ככל שנרקיסיסטים מתקדמים במעלה הארגון. להלן נתאר שישה סוגי נזקים כאלה.

1. קבלת החלטות גרועה

החיפוש של נרקיסיסטים אחר תהילה ביחד עם ביטחון עצמי מופרז, אימפולסיביות, וספקנות בידע של אנשים אחרים, מעלים את ההסתברות לקבלת החלטות גרועה (Lubit, 2002; O'Reilly & Hall, 2021). הביטחון העצמי המופרז גורם לנרקיסיסטים לקחת סיכונים גדולים, תוך ההתמקדות בסיכויים והתעלמות מהסיכונים (Foster et al., 2009; Lakey et al., 2008). למשל, O'Reilly and Hall, (2021) הראו בניסויים כי מקבלי החלטות שהתאפיינו ברמות גבוהות יותר של נרקיסיזם נטו לקבל החלטות מהר יותר, היו בטוחים יותר בצדקתם, הסכימו פחות להתייעץ עם

מומחים, נטו יותר לטעות, ונטו יותר להאשים גורמים חיצוניים בטעויות שלהם. במחקר אחר, Nevicka et al. (2011b) חילקו נבדקים לשלוש, כאשר כל שלשה התבקשה לבחור את המועמד המתאים ביותר לתפקיד מתוך קבוצה של מועמדים. כל חבר בשלשה קיבל מידע מעט שונה על המועמדים לתפקיד, כך שכדי לבחור את המועמד האידיאלי, חברי השלשה היו צריכים לחלוק ביניהם את המידע. עם זאת, האחריות לבחירה הסופית של המועמד הוטלה על מנהיג השלשה. החוקרים מצאו שככל שהמנהיג התאפיין ברמה גבוהה יותר של נרקיסיזם, כך חברי השלשה תפסו אותו כסמכותי יותר, ולפיכך כיעיל יותר. זאת למרות שמנהיג כזה נטה לבחור מועמדים פחות טובים, משום שהוא התייעץ פחות עם חברי השלשה, ולכן לא היה בידיו כל המידע הרלוונטי. עדויות לקבלת החלטות גרועה נמצאו גם במחקרי שדה. למשל, Chen & Zhu (2015) מצאו במחקר על חברות פורצ'ן 500 כי מנהיגים נרקיסיסטיים העדיפו אסטרטגיות עסקיות שאותם הכירו מניסיונם בעבר כחברי דירקטוריון על פני אסטרטגיות עסקיות עליהן המליצו חברים בדירקטוריון הנוכחי, אף על פי שהעדפה זו הייתה לעיתים שגויה. הסיבה לכך היא שההערכה העצמית המוגזמת של מנהיגים נרקיסיסטים הובילה אותם לנסות ולהפגין את גדולתם, לתת אמון נמוך באחרים, הפחיתה את נכונותם לקבל עצות, והגדילה את הנטייה שלהם לבטל דעות של מי שנתפסו על ידם כפחותי ערך (O'Reilly et al., 2018).

2. האשמת אחרים בכישלון

נרקיסיסטים נוטים להאשים אחרים בכישלונות, ולהמשיך להאמין בכושר השיפוט שלהם (Campbell et al., 2000; Selle et al., 2019; Stucke, 2003). זאת, בין היתר, משום שהם הם עסוקים בהתגוננות יתר, והם נוטים לדחות ביקורת עליהם כבלתי מדויקת וחסרת ערך משום שהם נוטים להאמין שהם יותר מוכשרים מאחרים (Campbell et al., 2004; Kernis & Sun, 1994; Kausel et al., 2015). לפיכך, הם אינם לומדים מהטעויות שלהם ואינם מתקנים אותן, ובנוסף הם לא יהססו לקחת סיכונים גדולים גם בעתיד משום שבמקרה הגרוע ביותר, הם יכולים לטפול את האשמה על הזולת.

3. עוינות ותוקפנות

נרקיסיסטים נוטים להיות עוינים ותוקפנים, וזאת משתי סיבות עיקריות. ראשית, הם משתמשים בעוינות ותוקפנות באופן אסטרטגי על מנת להשיג שליטה על משאבים וכוח אדם (Hart et al., 2017). כך למשל, נרקיסיסטים מעלים את הסבירות שאנשים אחרים ייכנעו להם באמצעות שימוש בטקטיקות של הפחדה ואיום. שנית, נרקיסיסטים מאמינים שהם טובים יותר מאחרים, ולכן הם נוטים לחשוב שאינם זוכים להערכה ולהכרה שהם זכאים להן (O'Reilly & Chatman, 2020). הם מפרשים חוסר הערכה או ביקורת כהתגרות ומגיבים על כך בתוקפנות וזלזול (Lubit, 2002). התנהגות זו עולה בקנה אחד עם הממצאים של Lambe et al. (2016) שמצאו בסקירה של 20 מחקרים כי כאשר נרקיסיסטים מרגישים איום על האגו שלהם, הם נוטים לנהוג יותר באגרסיביות מאשר מי שאינם נרקיסיסטיים, למשל על ידי הבעת תוקפנות כלפי אנשי צוות והסתרת מידע שיפגע בביצועים של מי שמתחרה בהם.

4. גרימת תשישות רגשית אצל כפיפים

נרקסיסטים מתוארים בספרות כ"ערפדים רגשיים" משום שהם מותירים את הקורבנות שלהם מרוקנים רגשית (Bernstein, 2012, 2013). לכך יש מספר גורמים. ראשית, נרקסיסטים דורשים חנופה מתמשכת ואישור שהם עליונים כדי לשמר את הדימוי העצמי המנופח שלהם. דרישה זו תובעת מכפיפים השקעת אנרגיה מנטלית רבה. שנית, הצורך של כפיפים להיות כל הזמן דרוכים ולנסות לחשוב איך המנהיג הנרקסיסט עלול להגיב גם דורשת השקעה רבה של אנרגיה. שלישית, הריכוז של נרקסיסטים בעצמם וחוסר האמפתיה שלהם לזולת גורמים להם להתעלם מצרכי הכפיפים, מה שמונע הטענה של אנרגיה מנטלית בקרב הכפיפים. כך, ההשקעה הרבה של אנרגיה קוגניטיבית ורגשית, מובילה את הכפיפים של מנהיגים נרקסיסטים לתשיות, לשחיקה, ולירידה ביכולת תפקודית (Carnevale et al., 2018), אשר באות לידי ביטוי, בין היתר בפגיעה ביכולתם להקדיש אנרגיה לחשיבה, לניסוח, וליישום רעיונות חדשים.

5. הגברת שתיקת העובדים וקידום נאמנות כפיפים

כאשר כפיפים מחליטים האם לחלוק מידע ורעיונות חדשים עם המנהיג שלהם, הם צריכים לקחת בחשבון את הסיכון לכך שהרעיון שלהם ייכשל או שעצם העלאתו תאיים על מעמד המנהיג (Milliken & Morrison, 2003). et al. Hamstra (2021) הראו כי כפיפים של מנהל נרקסיסטי עלולים להסתיר ממנו מידע עקב החשש שהוא עלול לטפול עליהם אשמה אם הרעיון ייכשל או שהוא עלול לפגוע בהם אם ירגיש מאוים. ניסוי שערכו Bushman and Baumeister (1998) מדגים את החשש. במסגרת הניסוי נאמר לנבדקים שהם הולכים להתחרות בנבדק אחר במשימה של מהירות תגובה. לפני שהמשימה החלה, הנבדקים התבקשו לכתוב חיבור, ונאמר להם שהחיבור יוערך על ידי המתחרה. בפועל, הנבדקים קיבלו מהנסיין הערכה פיקטיבית על טיב החיבור. אחרי קבלת הפידבק הפיקטיבי, אך לפני שמשיתם מהירות התגובה החלה, התבקשו הנבדקים לקבוע את גודל העונש שיקבל המתחרה אם יפסיד להם בתחרות.³ תוצאות הניסוי הראו כי נבדקים נרקסיסטים בחרו למתחרה עונש גדול יותר אם יפסיד להם, במיוחד אם סברו כי המתחרה נתן להם פידבק שלילי על החיבור.

הנטייה של כפיפים להסתיר מידע מחשש מתגובת המנהל הנרקסיסט עלולה להזיק לארגון משום שהיא פוגעת בקבלת החלטות ומביאה להימנעות מטיפול בעבירות אתיות (Clapham & Cooper, 2005). לירידה בחדשנות (Argyris & Schon, 1978), לירידה במחויבות לארגון ובשביעות הרצון מהחברות בו, ולעלייה בלחץ ודיכאון (Hochwarter & Thompson, 2012).

פרט להסתרת מידע, סביר להניח כי כפיפים ינסו להתגונן מפני הטלת אשמה עליהם על ידי מנהיג נרקסיסט באמצעות הטלת האשמה על אחרים, על ידי חיפוש אליבי מראש, או התחמקות מקבלת אחריות. משחק האשמות כזה יוצר לא רק אווירה עכורה ומביא לירידה במורל, אלא גם משפיע לרעה על התמריצים של חברי הארגון. בנוסף, הדרישה של מנהיגים נרקסיסטיים להערכה מתמדת ונטייתם להתעלם מעצות של מומחים, מעלה את ההסתברות לכך שהם יגייסו ויתגמלו כפיפים הנאמנים להם, גם אם כפיפים אלה פחות מנוסים (O'Reilly & Chatman, 2020). למעשה,

³ העונש ניתן באמצעות רעש רקע שהושמע למתחרה כאשר גודל העונש נקבע על ידי עוצמת הרעש ומשך הזמן שבו הושמע.

מנהיגים נרקיסיסטים יכולים לממש את הצורך שלהם בשליטה באמצעות העסקת עובדים יותר צעירים, פחות מנוסים, ופחות בכירים (Chatterjee & Pollock, 2017). עובדים כאלה יותר נוחים להתרשם מהמנהיג, ולכן סביר יותר שהם יהיו נאמנים לו, יעריכו אותו, ויגנו עליו. זאת משום שמחד הם מרגישים שהם אסירי תודה על ההזדמנות שנתן להם, ומאידך הם יקפידו להתחנף אליו, ימנעו מלאתגר אותו כדי לא לעורר את זעמו, ויהיו מוכנים לספוג ממנו התנהגויות כגון לקיחת הקרדיט מהם על הצלחות, והאשמה שלהם בכישלונות. חשוב לציין שמנהיג נרקיסיסט יכול ליהנות גם מהעסקת כפיפים מוכשרים, כל עוד הם חסרי ניסיון או בעלי מעמד נמוך יחסית בארגון, ולכן קל יותר לשלוט בהם. אם הכפיפים יצליחו, המנהיג יוכל לזקוף לזכותו את ההצלחה משום שיוכל לטעון שהוא זה שידע לזהות את הכישרון שלהם. לעומת זאת, אם הכפיפים יכשלו, המנהיג יוכל לייחס זאת לחוסר הניסיון שלהם ולא יהיה בידם להתגונן מפניו (Chatterjee & Pollock, 2017).

לבסוף, למנהיג נרקיסיסטי יש השפעה על הרכב חברי הארגון. זאת משום שמנהיגים נרקיסיסטים נוטים להמעיט בערכם של אחרים, מתעקשים על דרכם, נוטים לנצל את העובדים שלהם, ועושים עבודה גרועה בפיתוח העובדים. בהתאם, חלק מהכפיפים עלולים לחוש חוסר משמעות, חוסר השפעה, וריחוק (Tanewski & Santora, 2003). כפיפים מוכשרים, אשר מעריכים יוזמה, יכולת השפעה, ואפשרות לביטוי דעה עצמאית, ייטו לעזוב את הארגון (Lubit, 2002), וכך עלול להיווצר תהליך של "סלקציה שלילית" (Adverse selection), שבמסגרתו כפיפים מוכשרים נוטים את הארגון, ואת מקומם תופסים כפיפים פחות מוכשרים אשר אינם מעריכים יוזמה, יכולת השפעה ואפשרות להבעת דעה עצמאית.

6. יצירת תרבות ארגונית לא שיתופית ולא אתית

הנטייה של מנהיגים נרקיסיסטים לקחת קרדיט על הצלחות של אחרים ולהאשים אותם בכישלונות, יוצרת נורמות ארגוניות המקדשות הישגים אישיים על חשבון מאמץ משותף ובנוסף מפלגת את הכפיפים. (O'Reilly et al. 2019) הראו בסקר שנערך בקרב 32 ארגונים שככל שלמנכ"ל הייתה אישיות יותר נרקיסיסטית, כך העובדים שפטו את התרבות הארגונית כפחות שיתופיות ופחות ישרה. לדוגמה, (Grijalva et al. 2020) עקבו במשך שנה אחרי ביצועים של קבוצות כדורסל ב-NBA, ומצאו שמידת שיתוף הפעולה בין השחקנים בקבוצה, כפי שנמדדה במונחי מספר האסיסטים, הייתה נמוכה יותר ככל שרמת הנרקיסיות הממוצעת של שחקני הקבוצה, רמת הנרקיסיות המקסימלית בקרב השחקנים, ורמת הנרקיסיות של שחקני מפתח בקבוצה היו גבוהות יותר. ירידה במידת שיתוף הפעולה בין השחקנים הובילה מצידה לפגיעה בביצועי הקבוצה. (Hartnell, Ou, and Kinicki 2011) ערכו מטא-אנליזה על 84 מחקרים והראו שתרבות ארגונית לא שיתופית מובילה לירידה בשביעות הרצון של העובדים ולפגיעה באיכות המוצרים והשירותים שהארגון מספק. לבסוף, מנהיגים נרקיסיסטים נוטים ליצור לא רק תרבות פחות שיתופית, אלא גם תרבות לא אתית. זאת משום שהם נוטים לחוש שהכללים אינם חלים עליהם, ולכן בהשוואה למי שאינם נרקיסיסטים, הם נוטים יותר לשקר, לרמות, ולגנוב, וכן להשריש התנהגויות כאלה כנורמטיביות בארגון (O'Reilly, Chatman & Doerr, 2021; O'Reilly & Doerr, 2020).

מתי מנהיגים נרקיסיסטים הופכים למסוכנים?

כפי שכבר הזכרנו, מידת הנרקיסזם שבה אדם מתאפיין נוטה להתפתח לאורך זמן, במיוחד בשלבים הראשונים של הקריירה. כך למשל, מחקר ארוך טווח שעקב אחרי קריירה של עובדים במשך 22 שנה, הראה כי נטיות נרקסיסטיות מסייעות בקידום, והקידום מצידו מחזק עוד יותר את הנטיות הנרקסיסטיות (Wille et al., 2019). כלומר, יש היזון חוזר בין נרקיסזם ובין התקדמות בקריירה: נרקיסזם מנבא קידום, ואילו ההצלחה בעקבות הקידום מחזקת את התחושה של הנרקסיסט וסביבתו שהנרקסיסט אכן טוב יותר מאחרים, ודבר זה מחזק את התפיסה העצמית הגרנדיוזית. למרות שנרקיסזם ממשיך לנבא התקדמות בקריירה גם בהמשך הדרך, הרי שהחל משלב מסוים בקריירה, לקידום יש השפעה פחותה יותר על התחזקות הנרקיסזם.

בנוסף, החל מנקודה מסוימת הנרקיסזם עלול לפגוע בביצועים של המנהיג. זאת משום שרמה גבוהה של נרקיסזם הופכת את המנהיג לפחות זהיר וליותר תוקפני ותובעני. למשל, (Grijalva et al., 2015) ניתחו שישה מאגרי נתונים של עובדים, ומצאו קשר עולה ואחר כך יורד (בצורת U הפוכה) בין מידת הנרקיסזם של עובדים כפי שדווחה על ידיהם ובין מידת היעילות שלהם כמנהיגים כפי שהוערכה על ידי המנהלים שלהם. כלומר, בעוד שרמות נמוכות של נרקיסזם עוזרות לקידום, הרי שרמות גבוהות של נרקיסזם הופכות מנהיגים לפחות אפקטיביים.

כיוון שנרקסיסט מנסה בתחילת דרכו לגרום לאחרים להעריץ אותו, הוא עשוי להסתיר מהם את הצדדים השליליים באישיותו. לפיכך הסובבים אותו מתרשמים בעיקר מהחזון, הביטחון עצמי, הרצון חזק, והקסם אישי של המנהיג הנרקסיסט. אלא שבחלוף הזמן, התכונות השליליות של מנהיג נרקסיסט, לרבות התנשאות, תוקפנות, תחושת זכאות, נצלנות, ואימפולסיבי, מתחילות להיחשף והקסם שלו מתפוגג (Carlson et al., 2011; Leckelt et al., 2015; Lubit, 2002; Ong et al., 2016; Paulhus, 1998; Rosenthal, 2023). (2015) מצאו בניסויים במעבדה כי בקבוצות שעבדו יחד לאורך שלושה שבועות, נרקסיסטים, אשר נתפסו על ידי הקבוצה במפגש הראשון כבטוחים בעצמם ואסרטיביים, נתפסו בסוף תקופת המחקר כשחצנים ועוינים.

גורם חשוב בהקשר זה הוא מידת הקרבה בין מנהיגים לכפיפים. כפיפים הנמצאים בקרבת מנהיגים נחשפים למגוון רחב יותר של התנהגויות שלהם, ועובדה זו משפיעה על הערכת יעילותם של המנהיגים. (Nevicka et al., 2018) עקבו אחרי צמדים של מנהלי חנות ועובדים במשך 3.5 שנים, ומצאו שעובדים שלא עבדו בצמוד למנהלים, העריכו מנהלים שנתפסו כיותר נרקסיסטים כיותר יעילים. לעומת זאת, עובדים שעבדו בצמוד לאותם מנהלים לא העריכו אותם כיותר יעילים. מסיבה דומה, דירקטורים, אשר נפגשים עם מנהלים לעיתים רחוקות יחסית, נוטים להתרשם מתכונות המנהלים יותר לחיוב מאשר הכפיפים הישירים של אותם מנהלים. זאת בעיקר משום שלמנהלים נרקסיסטים יש תמריץ חזק להרשים את דירקטורים באמצעות קסם אישי ויצירת קשרים חבריים למראית עין (Chatterjee & Pollock, 2017), ומשום שבשל הריחוק היחסי מהמנהלים, הדירקטורים פחות נחשפים לצדדים שליליים באישיותם של המנהלים.

כפי שכבר הזכרנו, כאשר האווירה שמנהיג נרקסיסט יוצר הופכת לרעילה, יש חשש להיווצרות תהליך של "סלקציה שלילית" (Adverse selection) בארגון: כפיפים המחשיבים חשיבה עצמאית, ויש להם אלטרנטיבות טובות עוזבים

את הארגון, בעוד שכפיפים שאינם מחשיבים חשיבה עצמאית, או שאין להם אלטרנטיבות טובות, או שהם נאמנים למנהיג באופן עיוור נשארם בארגון. תהליך זה מביא לכך שבסופו של דבר, אלה הנשארים בארגון מציינים למנהיג, או חוששים להביע את דעתם ולהתעמת איתו, או שהארגון קונה את שתיקתם באמצעות תגמול כספי. כך או כך, המנהיג הנרקיסטי יכול במצב כזה לקדם את סדר היום האישי שלו, לקחת סיכונים גדולים, לתמרן אחרים, ולהתנהג בצורה לא אתית בקלות יחסית. ההצלחה הקודמת של המנהיג ותפיסת הגדלות המתעצמת שלו מחזקים אצלו את הביטחון העצמי המופרז ומונעים ממנו לתפוס את המציאות בצורה מדויקת, כאשר הכפיפים אינם יכולים או אינם מעוניינים להתנגד או לתקן (O'Reilly & Chatman, 2020). בסופו של דבר, המנהיגים הנרקיסטים מגיעים לנקודות שבהם הן מסבים נזק אמיתי לארגונים אותם הם מנהלים. עדויות לכך ניתן למצוא למשל ממחקרים בתחום המימון והחשבונאות שהראו שמנכ"לים נרקיסטים נוטים יותר לתמרן רווחים, יש להם בקורות חשבונאות פנימיות פחות אפקטיביות, והם יותר נמצאים אשמים בהונאה (Banerjee et al., 2018; Ham et al., 2017; Olsen & Stekelberg, 2016; O'Reilly et al., 2018; Rijsenbilt & Commandeur, 2013; Van Scotter & De Dea Roglio, 2018). ארגונים המנוהלים כך נוטים יותר לחוות מחירי מניות תנודתיים ללא ביצועים פיננסיים טובים יותר. (Chatterjee & Hambrick, 2007; Foster et al., 2011). יתרה מכך, מנכ"לים נרקיסטים נוטים יותר לעסוק ברכישות, ומשלמים מחירים גבוהים יותר עבורן (Atkas et al., 2016). לבסוף, מנכ"לים נרקיסטים עשויים להרוויח שכר גבוה יותר, אך יובילו את החברות שלהם לרווחיות ותזרימי מזומנים נמוכים יותר (Ham et al., 2018).

פתרונות

ממבט ראשון נראה שכדאי להימנע מהעסקת אנשים עם נטיות נרקיסטיות. אלא שגישה זו מתעלמת מהעובדה כי לנרקיסטים יש גם יתרונות. האתגר לפיכך הוא לרתום את החוזקות של מנהיגים נרקיסטים, תוך מזעור הנזקים מחולשותיהם. המחקר זיהה שלושה מסלולים אפשריים לשם כך (Lubit, 2002; O'Reilly & Chatman, 2020; Rosenthal, 2023; Wille et al., 2019).

1. נרקיסטים טובים ביצירת רושם ראשוני. לפיכך, חשוב במהלך ראיון עבודה לקבל מידע אובייקטיבי על ביצועי העבר של המועמד. בנוסף, כיוון שנרקיסים מתפתח לאורך הקריירה; וכיוון שרמות גבוהות של נרקיסים הופכות למזיקות, שומה על ארגונים לבדוק את רמות הנרקיסים לא רק במהלך הקבלה לעבודה, אלא גם כאשר עובדים מועמדים לקידום. בנוסף כדאי לעקוב אחר עובדים המתחילים להפגין סגנון אישיות גרנדיוזית או כאשר שינוי התנהגות אצל כפיפים מעיד על כך כי המנהיג הוא נרקיסטי.

2. אופי נרקיסטי מתגלה במסגרת אינטראקציות בין אישיות. לכן חשוב לאסוף מידע שוטף באמצעות הערכות ביצוע "360-מעלות" על ידי ממונים, עובדים אחרים, חברים לצוות, כפיפים, ולקוחות. חשוב שהערכות כאלה תהיינה תקופתיות, אובייקטיביות, ועם סודיות מובטחת, וחשוב לאמץ מדיניות לפיה לא פוטרים אף אחד מהביקורת התקופתית. יתרה מזאת, כדי לדעת עד כמה חוות הדעת משקפת, חשוב לאמוד את מידת ההיכרות

של המעריך עם הנרקיססט, שכן מי שעובד בצמוד לנרקיססט לאורך זמן יותר נחשף להתנהגויות שליליות שלו.

3. ארגונים יכולים לרסן השפעות שליליות של מנהיגים נרקיססטים באמצעות מנגנונים מבניים. לדוגמה, הנטייה של נרקיסזם להתעצם לאורך הזמן, מצדיקה הטלת מגבלות על משך הכהונה של מנהיגים כדי למנוע מהם להפוך לרעילים. על מנת לנצל את הפוטנציאל שיש בחזון של מנהיגים נרקיססטים ולהבטיח את ההצלחה שלו, ארגונים יכולים להטמיע נהלים אובייקטיביים של בדיקת עובדות של כל חזון או הצעה על ידי צד שלישי. לבסוף, ארגונים יכולים לטפח תרבות ארגונית המקדשת עבודת צוות ויושרה על פני הישגים אישיים והצלחה בכל מחיר.

לסיכום, המסקנה העולה מהמחקר היא שלמרות התחושה הרווחת שנרקיסזם היא תכונה שלילית, הרי שלנרקיסזם במידה מתונה יש גם יתרונות, במיוחד בתחילת דרכם של המנהיגים. בפרט, מנהיגים נרקיססטים נוטים להיות נועזים, לערער על הסטטוס קוו, ולהתמיד למרות כישלונות. לפיכך, חשוב שארגונים ישכילו לרתום את החוזקות של מנהיגים נרקיססטים תוך הפחתת החסרונות שלהם. במיוחד חשוב להבחין מתי מנהיגות נרקיססטית הופכת לרעילה ולהפסיק כהונה של מנהיגים כאשר זה המצב.

רשימת מקורות

- Ackerman, R.A., Hands, A.J., Donnellan, M.B., Hopwood, C.J., & Witt, E.A. (2017). Experts' views regarding the conceptualization of narcissism. *Journal of Personality Disorders*, 31, 346-361.
- Ames, D. R., Rose, P., & Anderson, C. P. (2006). The NPI-16 as a short measure of narcissism. *Journal of Research in Personality*, 40, 440-450.
- Anderson, C., Brion, S., Moore, D. A., & Kennedy, J. A. (2012). A status-enhancement account of overconfidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 718–735
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Atkas, N., de Bodt, E., Bollaert, H., & Roll, R. (2016). CEO narcissism and the takeover process: From private initiation to deal completion. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 51, 113–137.
- Back, M. D., Schmukle, S. C., and Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism–popularity link at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 132–145.
- Banerjee, S., Humphrey-Jenner, M., Nanda, V., & Tham, M. (2018). Executive overconfidence and securities class actions. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 53, 2685–2719.
- Bernstein, A. J. (2012). *Dealing with people who drain you dry*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Bernstein, A. J. (2013). *Emotional vampires at work: Dealing with bosses and coworkers who drain you dry*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Brunell, A.B., Gentry, W.A., Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Kuhnert, K.W., & DeMarree, K.G. (2008). Leader emergence: The case of the narcissistic leader. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1663-1676.
- Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (1998). Threatened egotism, narcissism, self-esteem, and direct and displaced aggression: Does self-love or self-hate lead to violence? *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 219–229.
- Campbell, W. K., & Campbell, S. M. (2009). On the self-regulatory dynamics created by the peculiar benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership. *Self and Identity*, 8, 214–232.

- Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17, 297–311.
- Campbell, W.K., Reeder, G.D., Sedikides, C., & Elliott, A.J. (2000). Narcissism and comparative self-enhancement strategies. *Journal of Research in Personality*, 34, 329-347.
- Carlson, E.N., Vazire, S., Oltmanns, T.F. (2011). You probably think this paper's about you: narcissists' perceptions of their personality and reputation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 185–201.
- Carnevalea, J., Huang, L., Harms, P. (2018). Speaking up to the “emotional vampire”: A conservation of resources perspective. *Journal of Business Research*, 91, 48-59.
- Case, C. R., & Maner, J. K. 2014. Divide and conquer: When and why leaders undermine the cohesive fabric of their group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107, 1033–1050.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351–386.
- Chatterjee, A. & Pollock, T.G. (2017). Master of puppets: How narcissistic CEOs construct their professional worlds. *Academy of Management Review*, 42, 703-725.
- Clapham, S.E., & Cooper, R.W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management & Governance*, 9, 287–313.
- Foster, J.D., Reidy, D.E., Misra, T.A., & Goff, J.S. (2011). Narcissism and stock market investing: Correlates and consequences. *Personality and Individual Differences*, 50, 816-821.
- Foster, J.D., Shenese, J.W., & Goff, J.S. (2009). Why do narcissists take more risks? Testing the roles of perceived risks and benefits of risky behaviors. *Personality and Individual Differences*, 47, 885-889.
- Cartwright, Ed., pp. 150-167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Goncalo, J.A., Flynn, F.J., & Kim, S.H. (2010). Are Two Narcissists Better Than One? The Link Between Narcissism, Perceived Creativity, and Creative Performance. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 36, 1484-1495.
- Grijalva, E., Harms, P.D., Newman, D.A., Gaddis, B.H., & Fraley, R.C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68, 1-4.

- Grijalva, E., Maynes, T.D., Badura, K.L., Whiting, S.W. (2020). Examining the “I” in team: A longitudinal investigation of the influence of team narcissism composition on team outcomes in the NBA. *Academy of Management Journal*, 63, 7-33.
- Ham, C., Lang, M., Seybert, N., & Wang, S. (2017). CFO narcissism and financial reporting quality. *Journal of Accounting Research*, Vol. 55, No 5.
- Ham, C., Seybert, N., & Wang, S. (2018). Narcissism is a bad sign: CEO signature size, investment, and performance. *Review of Accounting Studies*, 23, 234-264.
- Hamstra, M.R.W., Schreurs, B., Jawahar, I.M., Laurijssen, L.M., & Hunermund, P. (2021). Manager narcissism and employee silence: A socio-analytic theory perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 29–54.
- Hart, W., Adams, J., Burton, K.A., & Tortoriello, G.K. (2017). Narcissism and self-presentation: Profiling grandiose and vulnerable narcissists’ self-presentation tactic use. *Personality and Individual Differences*, 104, 48-57.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. J. 2011. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677–694.
- Hochwarter, W.A., & Thompson, K.W. (2012). Mirror, mirror on my boss’s wall: Engaged enactment’s moderating role on the relationship between perceived narcissistic supervision and work outcomes. *Human Relations*, 65, 335–366.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Kanefield, T. What was Trump's role during the Capitol riot? The House plans to find out (2021). NBC news, August 27th, 2021. <https://www.nbcnews.com/think/opinion/what-was-trump-s-role-during-capitol-riot-house-democrats-ncna1277758>.
- Kausel, E.E., Culbertson, S.S., Leiva, P.I., Slaughter, J.E., & Jackson, A.T. (2015). Too arrogant for their own good? Why and when narcissists dismiss advice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 131, 33-50.
- Kernis, M. H., & Sun, C.-R. (1994). Narcissism and reactions to interpersonal feedback. *Journal of Research in Personality*, 28, 4–13.
- Kessler, G., Rizzo, S., & Kelly, M. (2019). President Trump has made 15,413 false or misleading claims over 1,055 days. *Washington Post*, December 16, 2019, <https://www.washingtonpost.com/politics/2019/12/16/president-trump-has-made-false-or-misleading-claims-overdays/>.
- Lakey, C. E., Rose, P., Campbell, W. K., & Goodie, A. S. (2008). Probing the link between narcissism and gambling: The mediating role of judgment and decision-making biases. *Journal of Behavioral Decision Making*, 21, 113–137.

- Lambe, S., Hamilton-Giachritsis, C., Garner, E. & Walker, J. (2016). The role of narcissism in aggression and violence: A systematic review. *Trauma, Violence and Abuse*, pp. 1-22.
- Leckelt, M., Küfner, A.C. P., Nestler, S., & Back, M. D. (2015). Behavioral processes underlying the decline of narcissists' popularity over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109, 856–871.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. New York: Oxford University Press.
- Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Executive*, 16, 127-138.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, Magazine.
- Miller, J.D., Lynam, D.R., Hyatt, C.S., & Campbell, W.K. (2017). Controversies in narcissism. *Annual Review of Clinical Psychology*, 13, 291-315.
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40, 1563–1568.
- Nagler, U.K., Reiter, K.J., Furtner, M.R., & Rauthmann, J.F. (2014). Is there a dark intelligence? Emotional intelligence is used by dark personalities to emotionally manipulate others. *Personality and Individual Differences*, 65, 47-52.
- Nevicka, B., De Hoogh, A.H., Van Vianen, A. E. M., Beersma, B., & McIlwain, D. (2011a). All I need is a stage to shine: Narcissist's leader emergence and performance. *Leadership Quarterly*, 22, 910–925.
- Nevicka, B., De Hoogh, A.H., Van Vianen, A.E., & Ten Velden, F.S. (2013). Uncertainty enhances the preference for narcissistic leaders. *European Journal of Social Psychology*, 43, 370-380.
- Nevicka, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H. B., & Van Vianen, A. E. M. (2011b). Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, 22, 1259–1264.
- Nevicka, B., Van Vianen, A.E., De Hoogh, A.H., & Voorn, B.C. (2018). Narcissistic leaders: an asset or liability? Leader visibility, follower responses, and group level absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 103, 703-723.
- Ong, C.W., Roberts, R., Arthur, C.A., Woodman, T., & Akehurst, S. (2016). The Leader ship is sinking: Temporal investigation of narcissistic leadership. *Journal of Personality*, 84, 237-247.

- Olsen, K.J., & Stekelberg, J.M. (2016). CEO narcissism and corporate tax sheltering. *Journal of American Tax Association*, 38, 1–22.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The problems and promise of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39, 595–625.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62, 5–27.
- O'Reilly, Charles & Chatman, Jennifer & Doerr, Bernadette. (2020). When 'me' trumps 'we': Narcissistic leaders and the cultures they create. *Academy of Management Discoveries* 7.
- O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2020). Conceit and deceit: Lying, cheating and stealing among grandiose narcissists. *Personality and Individual Differences*, 154, 109627.
- O'Reilly, C. A., Doerr, B., & Chatman, J. A. (2018). See you in court: How CEO narcissism increases firms' vulnerability to lawsuits. *Leadership Quarterly*, 29, 365–378.
- O'Reilly, C. A., & Hall, N. (2021). Grandiose narcissists and decision making: Impulsive, overconfident, and skeptical of experts—but seldom in doubt. *Personality and Individual Differences*, 168, 110280
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2021). Why are grandiose narcissists more effective at organizational politics? Means, motive, and opportunity. *Personality and Individual Differences*, 172, 110557.
- Paulhus, D.L. (1998). Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement: a mixed blessing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1197–1208.
- Paulhus, B.G., Westlake, Calvez, S.S., & Harms, P.D. (2013). Self-presentation style in job interviews: The role of personality and culture. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2042-2059
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1–52.
- Pfeffer, J. (2016). *Leadership BS*. HarperBusiness.
- Pfeffer, J. (2021). The dark triad may be not so dark: Exploring why 'toxic' leaders are so common—with some implications for scholarship and education. *Psychoanalytic Inquiry*, 41, 540-551.
- Selle, K., Brown, A. A., El-Alayli, A., & Ewert, S. (2019). Grandiose narcissists' public versus private attributions for a collaborative success. *Current Psychology*, 38, 497–503.
- Stucke, T. S. (2003). Who's to blame? Narcissism and self-serving attributions following

feedback. *European Journal of Social Psychology*, 17, 465–478.

Reich, R. (2022). *Trump and Elon Musk are dangerous narcissists tailored to 2022 America*. The Guardian: November, 8th.
<https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/nov/08/trump-and-elon-musk-are-dangerous-narcissists-tailored-to-2022-america>

Rijsenbilt, A. & Commandeur, H. (2013). Narcissus enters the courtroom: CEO narcissism and fraud. *Journal of Business Ethics*, 117, 413–429.

Rohmann, E., Neumann, E., Herner, M.J., & Bierhoff, H-W. (2012). Grandiose and vulnerable narcissism: Self-construal, attachment, and love in romantic relationships. *European Psychologist*, 17, 279–290.

Rosenthal, S.A., (2023). *Narcissism and Leadership: A review and research agenda*. Center for Public Leadership: Working paper.

Rose, R. (2002). The happy and unhappy faces of narcissism. *Personality and Individual Differences*, 33, 379–391.

Rovelli, P., & Curnis, C. (2021). The perks of narcissism: Behaving like a star speeds up career advancement to the CEO position. *Leadership Quarterly*, 32, 101489.

Tanewski, G.A. & Santora, J.C. (2003). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13, 285–304.

Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K., & Bushman, B. J. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76, 875–902.

Van Scotter, J.R., & De Dea Roglio, K. (2020). CEO bright and dark personality: Effects on ethical misconduct. *Journal of Business Ethics*, 164, 451–475.

Wallace, H. M., & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 819–834.

Wille, B., De Fruyt, F., & Feys, M. (2013). Big five traits and intrinsic success in the new career era: A 15 year longitudinal study on employability and work-family conflict. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 124–156.

Willea, B., Hofmansb J., Lievens, F., Backd, M.D., De Fruyt, F. (2019). Climbing the corporate ladder and within-person changes in narcissism: Reciprocal relationships over two decades. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103341.

Wright, A.C. (2016). On the measure and mismeasure of narcissism: A response to ‘measures of narcissism and their relation to DSM-5 Pathological Traits: A critical reappraisal,’” *Assessment*, 23, 1-8.

Zhu, D. H., & Chen, G. (2015). CEO narcissism, and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60, 31-65.

ביוגרפיה קצרה

פרופ' כרמית תדמור היא חברת סגל בכיר בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב וכיהנה בעבר כראש החוג לניהול. פרופ' תדמור קיבלה את הדוקטורט שלה מהפקולטה לעסקים של אוניברסיטת קליפורניה בברקלי, ולפני שהצטרפה לאוניברסיטת תל אביב שימשה כעמיתת מחקר במסגרת פוסט-דוקטורט בבית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד. מחקרה מתמקד בנושאים של סובלנות חברתית, יצירתיות, והצלחה ניהולית בעיקר דרך הפריזמה של חשיפה לחוויות רב-תרבותיות. מחקריה הופיעו בכתבי עת אקדמיים מובילים וכן בעיתונות פופולרית כמו "ניו יורק טיימס", "וול סטריט ג'ורנל" ו"פורבס". פרופ' תדמור זכתה במענקים ובפרסים רבים, ביניהם "מלגת אלון" (מלגת חוקר צעיר מצטיין שנבחר על ידי ות"ת).

פרופ' יוסי שפיגל הוא חבר סגל בפקולטה לניהול על שם קולר באוניברסיטת תל אביב, ומופקד הקתדרה לתורת המשחקים והחלטות אינטראקטיביות ע"ש לואיז לאה פלאק. פרופ' שפיגל מכהן כנשיא האגודה הישראלית לכלכלה, הוא עמית מחקר ב-Center of Economic Policy Research, וב-The ZEW – Leibniz Centre for European Economic Research in Mannheim, ומכהן כחבר בוועדה המייעצת של הכלכלן הראשי לענייני תחרות של הנציבות האירופאית, ובוועדה המנהלת של האגודה לכלכלני תחרות (Association of Competition Economists).

ליצירת קשר עם המחברים: ctadmor@tauex.tau.ac.il; spiegel@tauex.tau.ac.il