



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



יוסי שפיגל

כרמית תדמור

פרופ' כרמית תדמור היא חברת סגל בכירה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב, וכיהנה בעבר כראש החוג לניהול. קיבלה את הדוקטורט שלה מביה"ס למינהל עסקים 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. מחקרה הופיעו בכתבי עת אקדמיים מובילים וכן בעיתונות פופולרית כמו "ניו יורק טיימס", "וול סטריט ג'ורנל" ו"פורבס". זכתה במענקים ובפרסים רבים, ובהם "מלגת אלון" (מלגת חוקר צעיר מצטיין שנבחר על ידי ות"ת).

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

### תקציר

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



לדוגמה, מנהלים נרקסיסטים, דוגמת אילון מאסק (Isaacson, 2021) או סטיב ג'ובס מאפל (Reich, 2022) מטסלה (2011), ניחנים בכריזמה, חזון, תעוזה, וביטחון עצמי, שהן תכונות חשובות למנהיגות יעילה. לפיכך נראה כי השאלות הנכונות בהקשר של מנהיגים נרקסיסטים 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 המעויזים

"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 מוזיקים אלא עלולים גם להיות מסוכנים. נשיא ארה"ב לשעבר, דונלד טראמפ, הוא דוגמה טובה לכך: לא רק שהפיץ שלל טענות שווא במהלך כהונתו (Kessler et al., 2019), אלא גם הסית את תומכיו להסתער על גבעת הקפיטול ב-6 בינואר 2021 בעקבות כישלונו בבחירות של 2020 (Kanefield, 2021). לכן לא מפתיע כי קיימת תפיסה רווחת שלפיה 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,

ידי החברה כבעלי מעמד גבוה (Campbell & Campbell, 2009). הצורך של נרקיסיסטים בכוח והישגים והשאיפה שלהם לקידום, מחזקת אצלם את המוטיבציה להשקיע ככל שהם צופים שההצלחה תקנה להם תהילה ומעמד יותר גבוה. ואכן, הביצועים של נרקיסיסטים במשימות שיוצרות הזדמנות להאדרה עצמית טובים בצורה משמעותית מאלה של אנשים בעלי רמות נמוכות של נרקיסיזם (Wallace & Baumeister, 2002). לעומת זאת, במשימות שאינן יוצרות הזדמנות להאדרה עצמית, הביצועים של נרקיסיסטים זהים או אפילו גרועים יותר מאנשים המתאפיינים ברמות נמוכות של נרקיסיזם.

נרקיסיסטים זוכים גם ליותר הערכה חברתית ונתפסים על ידי אחרים כבעלי כושר מנהיגות גבוה יותר מאשר מי שמתאפיינים ברמות נמוכות של נרקיסיזם (Brunell et al., 2008; Grijalva et al., 2015; Nevicka et al., 2011a). זאת משום שלנרקיסיסטים יש תכונות רבות, כגון ביטחון עצמי, מוחצנות, דומיננטיות, קסם אישי, התלהבות, חזון וכריזמה, תכונות שמתקשרות עם "מנהיגות" (Nevicka et al., 2018). תכונות אלה אטרקטיביות מפני שהן גורמות לאנשים להאמין במנהיג ולרצות ללכת אחריו. מנהיגים כאלה מעניקים לאנשים תחושות של ביטחון ושייכות, שהן צורכי 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, Leckelt, Westlake, Calvez, & Harms, 2013). לדוגמה, et al. (2015) הראו בניסוי מעבדה שכאשר קבוצת סטודנטים נפגשת לראשונה, סטודנטים נרקיסיסטים נתפסו כיותר חיוביים, יותר חברותיים ויותר אסרטיביים.

ניסויים במעבדה מראים שלעיתים קרובות מנהיגים נרקיסיסטים נתפסים כיעילים יותר, גם אם בפועל זה אינו המצב (Nevicka et al., 2011b). לפער הזה בין תפיסה למציאות יש מספר הסברים. ראשית, נרקיסיסטים יעשו הכול כדי להשיג את היעדים המוטלים עליהם, בייחוד אם הדבר יכול להאדיר את שמם, ולכן ככלל הם מאוד חרוצים (Wallace & Baumeister, 2002). שנית, הביטחון העצמי והקסם האישי של נרקיסיסטים מאפשרים להם לנייט לעזרתם משקיעים, לקוחות, עמיתים, מנהלים, וכפיפים (Pfeffer, 2021). סיבה אפשרית לכך היא שלמרות שנרקיסיסטים אינם ניחנים באמפתיה, יש להם תובנה רגשית המאפשרת להם להבין את הצרכים והרגשות של הזולת ולנצל זאת לטובתם (e.g., Lubit, 2002; Nagler,

לקרוא עליהם תיגר (Miller et al., 2017).<sup>1</sup> עם זאת, נרקיסיזם אינו דפוס בינארי וקיימות דרגות שונות של נרקיסיזם. הדרך המקובלת למדידת הנרקיסיזם 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 את רגשותיו ואמונותיו.<sup>2</sup> בכל זוג, אמירה אחת מתאימה לנרקיסיזם ואחת לא. הציון הסופי של הנבדק הוא הסכימה של מספר האמירות שעקביות עם נרקיסיזם. מכיוון שלא תמיד ניתן להעביר שאלונים, חוקרים תיקפו בנוסף סדרת מדדים עקיפים לנרקיסיזם המתבססים 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 (Grijalva et al., 2020). חשוב לציין שרמת הנרקיסיזם של אדם יכולה להתעצם ככל שהוא מתבגר (Wille et al., 2019). עוד מראה המחקר כי בתרבויות אינדיבידואליסטיות שבהן יש דגש רב יותר על הצרכים והיעדים של היחיד מאשר של הקבוצה, רמות הנרקיסיזם של אנשים עלו לאורך הזמן. למשל, Twenge et al. (2008) ערכו ניתוח-על (מטא-אנליזה) של 85 מחקרים על סטודנטים אמריקאים, ומצאו שרמת הנרקיסיזם של סטודנטים עלתה ב-30% בין השנים 1982 ל-2006.

## הקשר בין נרקיסיזם להתהוות של מנהיגות

מחקרים מראים שנרקיסיזם יכול לעזור לאנשים להגיע לעמדות מנהיגות בארגונים בתחילת הקריירה (Nevicka et al., 2018; O'Reilly & Hall, 2021; O'Reilly & Chatman, 2020; Wille et al., 2013). לדוגמה, אנשים בעלי אישיות נרקיסיסטית נוטים לחפש תפקידים עם אופק ניהולי שתואמים את ההערכה העצמית המנופחת שלהם, וכן לחפש תפקידים הנתפסים על

1 הספרות מבחינה בסוג נוסף של נרקיסיזם המכונה "נרקיסיזם פניעי" או "נרקיסיזם קליני" (Rose, 2002; Wright, 2016). אנשים שהם נרקיסיסטים פניעים מתאפיינים בחרדה, בתפיסה עצמית שבירה ובהערכה עצמית נמוכה (Ackerman et al., 2017; Rohmann et al., 2012). ומטבע הדברים אינם צפויים לצבור כוח. על כן מאמר זה מתמקד בסוג השני של נרקיסיזם, המכונה "נרקיסיזם נרגדיוזי", ושבו עוסקת רוב הספרות על מנהיגות. לשם הפשטות אנו משמיטים את המילה "נרגדיוזי" מהמונח נרקיסיזם.

2 לדוגמה, זוג אמירות הן "אני אוהב מאוד להיות במרכז תשומת הלב" ו"אני מרגיש לא נוח להיות במרכז תשומת הלב".

צורך בלתי נדלה להכרה ועליונות, אימפולסיביות, רגישות יתר וכעס, חוסר אמפתיה, חוסר מוסריות, חוסר רציונליות, חוסר נמישות ופראנויה, והן עלולות להזיק לארגונים (Rosenthal, 2023). לפיכך חשוב להיות ערים לנזק האפשרי מהעסקה של נרקייסיסטים. למעשה, פוטנציאל הנזק מתחזק ככל שנרקייסיסטים מתקדמים במעלה הארגון. להלן נתאר שישה סוגי נזקים כאלה.

## 1. קבלת החלטות גרועה

החיפוש של נרקייסיסטים אחר תהילה, לצד ביטחון עצמי מופרז, אימפולסיביות וספקנות לגבי הידע של אנשים אחרים, מעלים את ההסתברות לקבלת החלטות גרועה (Lubit, 2002; O'Reilly & Hall, 2021). הביטחון העצמי המופרז גורם לנרקייסיסטים לקחת סיכונים גדולים, תוך ההתמקדות בסיכויים והתעלמות מהסיכונים (Foster et al., 2009; Lakey et al., 2008). למשל, O'Reilly & Hall (2021) הראו בניסויים כי מקבלי החלטות שהתאפיינו ברמות גבוהות יותר של נרקייסיזם 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, Neuvicka 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 היו צריכים חברי השלשה לחלוק ביניהם את המידע. עם זאת, האחריות לבחירה הסופית של המועמד הוטלה על מנהיג השלשה. החוקרים מצאו שככל שהמנהיג התאפיין ברמה גבוהה יותר של נרקייסיזם, כך חברי השלשה תפסו אותו כסמכותי יותר ולפיכך כיעיל יותר. זאת למרות שמנהיג מה נטה לבחור מועמדים פחות טובים, משום שהוא התייעץ פחות עם חבריו לשלשה, ולכן לא היה לו את כל המידע הרלוונטי. עדויות לקבלת החלטות גרועה נמצאו גם במחקרי שדה. למשל, Chen & Zhu (2015) מצאו במחקר על חברות פורצין 500 כי מנהיגים נרקייסיסטים 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 נרקייסיסטים הובילה אותם לנסות ולהפגין את גדולתם, לתת אמון נמוך באחרים, הפחיתה את נכונותם

נוטים לקחת לעצמם קרדיט על הישגים של הכפופים להם, גם כאשר הקרדיט איננו מוצדק, ונוטים להאשים אחרים בכישלונותיהם (O'Reilly & Hall, 2021). לפיכך הם נתפסים כיותר מוצלחים ממה שהם באמת. רביעית, נרקייסיסטים נוטים יותר מאחרים לעסוק בפוליטיקה ארגונית לצורך קידום ותגמול (O'Reilly & Pfeffer, 2021). חמישית, הביטחון העצמי המופרז של נרקייסיסטים מחזק אצל אחרים את האמונה שהם בעלי יכולת ואינטלגנציה, ללא קשר למציאות האובייקטיבית (Anderson et al., 2012). שישיית, נרקייסיסטים מאמינים שהם חכמים יותר, יצירתיים יותר, ובעלי כושר שיפוט טוב יותר, ומצליחים לשכנע בכך אחרים באמצעות הסגנון ההתנהגותי שלהם (Campbell et al., 2002; Goncalo et al., 2010; Goncalo et al., 2018). למשל, Neuvicka et al. (2018) בדקו במעבדה זוגות של נבדקים, כאשר אחד מהם התבקש להמציא רעיון לסרט חדש ולמכור אותו לנבדק השני, שמילא תפקיד של מעריך. המעריכים שפטו רעיונות של נבדקים נרקייסיסטים כיותר יצירתיים משום שהנרקייסיסטים התלהבו יותר, והיו יותר כריזמטיים ושנונים כשניסו למכור את הרעיון. זאת למרות שבפועל לא היה מתאם בין מידת הנרקייסיזם ובין רמת היצירתיות של הרעיון כפי שנשפט על ידי שופטים חיצוניים. אם כן, מתברר שנרקייסיסטים מצליחים להטעות אחרים לגבי יכולותיהם האמיתיות, אולי משום שבין השאר הם עצמם מאמינים כי הם ניחנים ביכולות כאלה.

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

## הצד האפל של נרקייסיזם

לצד תכונות חיוביות של נרקייסיסטים, כגון ביטחון עצמי, מוחצנות, דומיננטיות, קסם אישי, התלהבות, חזון וכריזמטיות, יש לנרקייסיסטים גם תכונות שליליות. תכונות אלה כוללות

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); הם עושים זאת, בין היתר, משום שהם עסוקים מאוד בהתגוננות, ונוטים לדחות ביקורת עליהם כבלתי מדויקת וחסרת ערך משום שלדעתם הם יותר מוכשרים מאחרים (Campbell et al., 2004); לאינם לומדים מהטעויות שלהם ולא מתקנים אותן, והם גם לא יחסו לקחת סיכונים גדולים יותר בעתיד משום שהם תמיד יכולים לטפול את האשמה על הזולת.

## 3. עוינות ותוקפנות

נרקיסיסטים נוטים להיות עוינים ותוקפנים 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 סבורים שהם טובים יותר מאחרים ושאינם זוכים להערצה ולהכרה שהם זכאים להן (O'Reilly & Chatman, 2020). הם מפרשים חוסר הערצה או ביקורת כהתנגדות ומגיבים על כך בתוקפנות וזלזול (Lubit, 2002). התנהגות זו עולה בקנה אחד עם הממצאים של (Lambe et al., 2016), שסקרו 20 מחקרים ומצאו כי כאשר נרקיסיסטים מרגישים איום על האגו שלהם הם נוטים לנהוג בתוקפנות (למשל כלפי אנשי צוות והסתרת מידע שיפגע בביצועים של מי שמתחרה בהם).

## 4. גרימת תשישות רגשית אצל כפיפים

נרקיסיסטים מתוארים בספרות כ"ערפדים רגשיים" משום שהם מותירים את הקורבנות שלהם מרוקנים רגשית (Bernstein, 2012, 2013). יש לכך מספר גורמים. ראשית,

נרקיסיסטים דורשים חנופה מתמשכת ואישור שהם עליונים כדי לשמר את הדימוי העצמי המנופח שלהם. הדרישה הזו תובעת מהכפיפים אנרגיה מנטלית רבה. שנית, הכפיפים צריכים להיות דרוכים כל הזמן ולנסות לחשוב איך המנהיג הנרקיסיסט עלול להגיב. שלישית, הריכוז של נרקיסיסטים בעצמם וחוסר האמפתיה שלהם לזולת גורמים להם להתעלם מהצרכים האישיים של הכפיפים, מה שמונע הקטנה של אנרגיה מנטלית בקרב הכפיפים. כך ההשקעה הרבה של אנרגיה קוגניטיבית ורגשית, מובילה את הכפיפים של מנהיגים נרקיסיסטים לתשישות, לשחיקה ולירידה ביכולת התפקודית (Carnevale et al., 2018), והדבר בא 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 שהרעיון שלהם ייכשל או שעצם העלאתו תאיים על מעמד המנהיג (Milliken & Morrison, 2003). Hamstra et al. (2021) הראו כי כפיפים של מנהל נרקיסיסטי עלולים להסתיר ממנו מידע בשל החשש שהוא עלול לטפול עליהם אשמה אם הרעיון ייכשל או שהוא יפגע בהם אם ירגיש מאוים. ניסוי שערכו (Bushman & 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 המשוב הפיקטיבי, אך לפני שמשימת מהירות התגובה החלה, התבקשו הנבדקים לקבוע את גודל העונש שיקבל המתחרה אם יפסיד להם בתחרות.<sup>3</sup> התוצאות הראו כי נבדקים נרקיסיסטים בחרו למתחרה עונש גדול יותר אם יפסיד להם, במיוחד אם סברו כי המתחרה נתן להם משוב שלילי על החיבור.

הנטייה של כפיפים להסתיר מידע בשל החשש מתגובת המנהל הנרקיסיסט, עלולה להזיק לארגון משום שהיא פוגעת בקבלת החלטות ומביאה להימנעות מטיפול בעבירות אתיות

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

## 6. יצירת תרבות ארגונית לא שיתופית ולא אתית

הנטייה של מנהיגים נרקיסיסטים לקחת קרדיט על הצלחות של אחרים ולהאשים אותם בכישלונות, יצרת נורמות ארגוניות המקדשות הישגים אישיים על חשבון מאמץ משותף ומפלטת את הכפיפים. בסקר שנערך בקרב 32 ארגונים, O'Reilly et al. (2019) הראו שככל שלמנכ"ל הייתה אישיות יותר נרקיסיסטית, כך העובדים שפטו את התרבות הארגונית כפחות שיתופית ופחות ישרה. לדוגמה, Grijalva et al. (2020) עקבו במשך שנה אחרי ביצועי קבוצות כדורסל ב-NBA, ומצאו שמידת שיתוף הפעולה בין השחקנים בקבוצה, כפי שנמדדה במונחי מספר האסיסטים, הייתה נמוכה יותר ככל שרמת הנרקיסטים הממוצעת של שחקני הקבוצה, רמת הנרקיסטים המירבית בקרב השחקנים, ורמת הנרקיסטים של שחקני מפתח בקבוצה היו גבוהות יותר. ירידה במידת שיתוף הפעולה בין השחקנים הובילה לפגיעה בביצועי הקבוצה. Hartnell, Ou, & 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 הנרקיסטים 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 נרקיסיסטיות מסייעות בקידום, והקידום מצידו מחזק עוד יותר את הנטיות הנרקיסיסטיות (Wille et al., 2019). כלומר, יש היזון חוזר בין נרקיסטים ובין התקדמות בקריירה: נרקיסטים מנבא קידום, ואילו ההצלחה בעקבות הקידום מחזקת את התחושה של הנרקיסיסט וסביבתו שהוא אכן טוב יותר מאחרים, והדבר מחזק את התפיסה העצמית הגרנדיוזית. למרות שנרקיסטים ממשיך לנבא התקדמות בקריירה גם בהמשך הדרך, החל

(Clapham & Cooper, 2005), לירידה בחדשנות (Argyris & Schon, 1978), לירידה במחויבות לארגון ובשביעות הרצון מהחברות בו, ולעלייה בלחץ ובדיכאון (Hochwarter & Thompson, 2012).

פרט להסתרת מידע, סביר להניח כי כפיפים ינסו להתגונן מפני הטלת האשמה עליהם על ידי מנהיג נרקיסיסט באמצעות הטלת האשמה על אחרים, 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 נרקיסיסטים להערצה מתמדת ונטייתם להתעלם מעצות של מומחים, מעלה את ההסתברות לכך שהם יניסו ויתנמלו כפיפים הנאמנים להם, גם אם הם פחות מנוסים (O'Reilly & Chatman, 2020). למעשה, 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. כפיפים כאלה יהיו אסירי תודה למנהיג על ההזדמנות שנתן להם, ויקפידו להתחנך אליו, ימנעו מלאתגר אותו כדי שלא לעורר את זעמו, ויהיו מוכנים לספוג ממנו התנהגויות כגון לקיחת הקרדיט מהם על הצלחות והאשמתם 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 ושהוא הוביל אותם להצלחה. 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. מנהיגים 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, שמעריכים יוזמה, יכולת השפעה, ואפשרות לביטוי דעה עצמאית, יחפשו לעזוב את הארגון (Lubit, 2002), ואת מקומם יתפסו כפיפים פחות מוכשרים. כך תתבצע בארגון "סלקציה שלילית" (Adverse selection).

משלב מסוים בקריירה לקידום יש השפעה פחותה יותר על התחזקות הנרקיסזים.

שבשל הריחוק היחסי מהמנהלים, הדירקטורים פחות נחשפים לצדדים השליליים באישיותם של המנהלים.

בנוסף, החל מנקודה מסוימת הנרקיסזים עלול לפגוע בביצועים של המנהיג. זאת משום שרמה גבוהה של נרקיסזים 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 הנרקיסזים של עובדים כפי שדווחה על ידיהם ובין מידת היעילות שלהם כמנהיגים כפי שהוערכה על ידי המנהלים שלהם. כלומר, בעוד שרמות בינוניות של נרקיסזים עוזרות ליעילות, הרי שרמות נמוכות ורמות גבוהות של נרקיסזים הופכות מנהיגים לפחות אפקטיביים.

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

גורם חשוב בהקשר הזה הוא מידת הקרבה בין מנהיגים לכפיפים. כפיפים הנמצאים בקרבת מנהיגים נחשפים למגוון רחב יותר של התנהגויות שלהם, והדבר משפיע על הערכת יעילותם של המנהיגים (Neivicka et al., 2018). עקבו אחרי צמדים של מנהלי חנות ועובדים במשך 3.5 שנים, ומצאו שעובדים שלא עבדו בצמוד למנהלים העריכו מנהלים כנרקיסטים כיותר יעילים. לעומת זאת, עובדים שעבדו בצמוד לאותם מנהלים לא העריכו אותם כיותר יעילים. מסיבה דומה, דירקטורים שנפגשים עם מנהלים לעיתים רחוקות יחסית נוטים להתרשם מתכונות המנהלים יותר לחיוב מאשר הכפיפים הישירים של המנהלים האלה. זה קורה משום שלמנהלים נרקיסטים יש תמריץ חזק להרשים את הדירקטורים באמצעות הקסם האישי שלהם ויצירת קשרים חבריים למראית עין (Chatterjee & Pollock, 2017), ומשום

כאמור, כאשר מנהיג נרקיסטי יוצר אווירה רעילה, יש חשש להיווצרות תהליך של "סלקציה שלילית" (Adverse selection) בארגון: כפיפים המחשיבים חשיבה עצמאית ויש להם חלופות טובות עוזבים את הארגון, בעוד שכפיפים שאינם מחשיבים חשיבה עצמאית, או שאין להם חלופות טובות, או שהם נאמנים למנהיג באופן עיוור, נשארים בארגון. תהליך זה מביא לכך שבסופו של דבר אלה שנשארים בארגון מציינים למנהיג וחוששים להביע את דעתם ולהתעמת איתו, או שהארגון קונה את שתיקתם באמצעות תגמול כספי. כך או כך, במצב כזה המנהיג הנרקיסטי יכול לקדם את סדר היום האישי שלו, לקחת סיכונים גדולים, לתמרן אחרים, ולהתנהג בצורה לא אתית בקלות יחסית. ההצלחה הקודמת של המנהיג ותפיסת הנדלות המתעצמת שלו מחזקים אצלו את הביטחון העצמי המופרז ומונעים ממנו לתפוס את המציאות בצורה מדויקת, כאשר הכפיפים אינם יכולים או אינם מעוניינים להתנגד לו או לתקן אותו (O'Reilly & Chatman, 2020). בסופו של דבר, המנהיגים הנרקיסטים מגיעים לנקודות שבהן הם מסבים נזק אמיתי לארגונים שהם מנהלים. ראיות לכך ניתן למצוא למשל ממחקרים בתחום המימון והחשבונאות, שהראו שמנכ"לים נרקיסטים נוטים יותר לתמרן רווחים, יש להם בקורות חשבונאיות פנימיות פחות אפקטיביות, והם יותר נמצאים אשמים בהונאה (Banerjee et al., 2018; Ham et al., 2017; Olsen & Stekelberg, 2016; O'Reilly et al., 2018; Rijssenbilt & 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 ותירמי מזומנים נמוכים יותר (Ham et al., 2018).

## פתרונות

על פניו נראה שכדאי להימנע מהעסקת אנשים עם נטיות נרקיסטיות. אלא שגישה זו מתעלמת מהעובדה כי לנרקיסטים יש גם יתרונות. האתגר הוא לרתום את החוזקות

של מנהיגים נרקיסיסטיים, תוך מזעור הנזקים מחולשותיהם. המחקר זיהה שלושה מסלולים אפשריים לשם כך (Lubit, 2002; O'Reilly & Chatman, 2020; Rosenthal, 2023; Wille et al., 2019).

1. נרקיסיסטים טובים ביצירת רושם ראשוני. לכן במהלך ריאיון עבודה חשוב לקבל מידע אובייקטיבי על ביצועי העבר של המועמד או המועמדת. בנוסף, מכיוון שנרקיסים מתפתח לאורך הקריירה, ומכיוון שרמות גבוהות של נרקיסים הופכות למזיקות, ארגונים צריכים לבדוק את רמות הנרקיסים לא רק במהלך הקבלה לעבודה, אלא גם כאשר עובדים מועמדים לקידום. כמו כן, כדאי לעקוב אחר עובדים המתחילים להפגין סגנון אישיות גרנדיוזית או כאשר שינוי התנהגות אצל כפיפים מעיד שהמנהיג הוא נרקיסט.
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 שלפיה לא פוטרים אף אחד מהביקורת התקופתית. כדי לדעת עד כמה חוות הדעת משקפת, חשוב לאמוד את מידת ההיכרות של המערך עם הנרקיסט, שכן מי שעובד בצמוד לנרקיסט לאורך זמן נחשף יותר להתנהגויות שליליות שלו.

3. ארגונים יכולים לרסן השפעות שליליות של מנהיגים נרקיסטיים באמצעות מנגנונים מבניים. לדוגמה, הנטייה של נרקיסים להתעצם לאורך זמן, מצדיקה הטלת מגבלות על משך הכהונה של מנהיגים כדי למנוע מהם להפוך לרעילים. על מנת לנצל את הפוטנציאל שיש לחזון של מנהיגים נרקיסטיים ולהבטיח את מימושו, 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 מהמחקרים היא שלמרות התחושה הרווחת שנרקיסים היא תכונה שלילית, הרי שלנרקיסים מתון יש גם יתרונות, במיוחד בתחילת דרכם של המנהיגים. בפרט, מנהיגים נרקיסטיים נוטים להיות נועזים, לערער על הסטטוס-קוו, ולהתמיד למרות כישלונות. לפיכך חשוב שארגונים ישכילו לרתום את החוזקות של מנהיגים נרקיסטיים תוך הפחתת החסרונות שלהם. במיוחד חשוב להבחין מתי מנהיגות נרקיסטית הופכת לרעילה ובמצב מה להפסיק את הכהונה של המנהיגים הנרקיסטיים.

---

פרופ' כרמית תדמור ctadmor@tauex.tau.ac.il  
פרופ' יוסי שפיגל spiegel@tauex.tau.ac.il



- 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., & 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 27<sup>th</sup>, 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.
- Neuvicka, B., De Hoogh, A.H., Van Vianen, A. E. M., Beersma, B., & Mcllwain, D. (2011a). All I need is a stage to shine: Narcissist's leader emergence and performance. *Leadership Quarterly*, 22, 910-925.
- Neuvicka, 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.
- Neuvicka, 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 Leadership 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, C.A. & Chatman, J., & Doerr, B. (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., Hofmans 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.