

הפרעות נרקיסיסטיות אצל מנהלים

אבי ברמן

המנהל - כמו כל אחד - מביא לתפקיד את אופיו ואת הפרעותיו. קיומם של קשיים ובעיות עדיין מאפשר לאנשים תחומים נרחבים של תפקוד תקין. כמו כל מקצוע – אפשר להתקדם בהיררכיה המקצועית והארגונית למרות הפרעות אופי. יתר על כן: יתכן כי מידה של נרקיסיזם

עשויה לתרום לחזון של הארגון ולמימושו, להרשים את הסביבה ולסייע למנהל במנהיגותו, ואף להקל עליו לזכות בתפקידים בכירים. כדי להפריד בין המוץ לתבן, רצוי להבדיל בין דרגות שונות של חומרה של הפרעה נרקיסיסטית. בעוד הפרעה קלה נראית כמו סגנון אישי, ושומרת על מאזן חיובי של יתרונות לעומת מחירים, הרי הפרעה נרקיסיסטית חמורה עלולה להיות מזיקה ומוליכת שולל. הנזקים של הפרעה נרקיסיסטית אצל מנהל עלולים לחול בתחומים מגוונים. העיקריים שבהם הינם: קושי בהקשבה לדעות נגדיות, קושי בעבודה עם שותפים ובהכרה בתרומתם, קושי בטיפוח כפיפים, מסרים כפולים באשר למתן שרות, וסכנה שבהצמדות נוקשה לפנטזיות לא מציאותיות.

גישותיהם של Kernberg ו-Frued, Kohut באשר לדינאמיקה של ההפרעה הנרקיסיסטית מובאות

בקצרה. מודגשת טענתו של Kohut כי נרקיסיזם-על פי גישה זו- הינה עיכוב התפתחותי שמחריף את עצמו. בעל ההפרעה הנרקיסיסטית נאלץ להתפעל מעצמו, מפני שקיבל פחות מדי תמיכה בדימויו העצמי מצד סובביו. בו זמנית נשאר דימויו העצמי פגיע, וזקוק להגנה מתמדת. התנהגותו של בעל ההפרעה הנרקיסיסטית מסתירה פגיעות והזדקקות, ועלולה להטעות הן את עצמו והן את סובביו.

Kernber מדגיש היבטים אחרים המסבירים התנהגויות נרקיסיסטיות. מנהל בעל הפרעה נרקיסיסטית עלול לנסות (באופן מודע או לא) לממש משאלה לפיה יתמוך הארגון כולו בדימויו העצמי, ובפנטזיות הגדלות שלו. במקרים אלה הופך הייעוץ למנהל לאתגרי ביותר: מחד עליו לאפשר מסגרת בלתי מאיימת עקב הפגיעות הרבה המוסתרת אצל המנהל, ומאידך עליו להתייחס לנזקים העלולים להיגרם לארגון כתוצאה מניסיונו של המנהל לממש פנטזיות גדולות לא ריאליות, או מניסיונו להשתמש באנשים לטובת מנגנוני הגנה של אישיותו המאמר עוסק גם בדילמה מרכזית ביעוץ למנהלים בעלי הפרעה זו: הגישה שבמרכזה אמפתיה, לעומת הגישה שבמרכזה קונפירנטציה. מצוינים חסרונות ויתרונות של כל גישה.

הקדמה

השם "נרקיסיזם" מקורו, כפי הנראה, במיתולוגיה הרומית, והיותה השראה ל Frued (1986) לרעיונותיו אודות הפסיכודינמיקה הנרקיסיסטית. נרקיסוס – על פי המיתולוגיה (גרסתו של Ovidius, מובא אצל ברגמן 1994) היה עלם יפה תואר, מסופר אודותיו כי השיב ריקם את פניהם של מחזריו, נשים וגברים. אחד ממחזריו הנכזבים מבקש מאלת הנקמה להעניש את נקיסוס. יום אחד, בשובו מן הציד, הוא מגיע למעיין שפניו חלקים. בשמן שהוא מרווה את צימאווו, הוא רואה דמות נשקפת אליו מן המים. הוא מתאהב בדמות, ואינו מסוגל להתנתק ממנה. רק אחר כך הוא מזהה כי דמותו שלו, היא הנשקפת מן המים, אך שוב אינו מסוגל לזוז ממקומו. במקום עוברת הנימפה Echo אך גם היא אינה מצליחה להצילו (כאן נרמז – כי אם היה מחליף את אהבתו העצמית באהבתו אותה – היה ניצל. אך הוא לא רצה או לא הצליח להקשיה לה). לבסוף הוא מת. (טבע, ולפי גרסה אחרת – מת מרעב). בעת לווייתו פורח במקום פרח, הנקרא מאז נרקיס.

Frued (1986) טען כי אהבה עצמית אינטנסיבית הינה נורמטיבית בילדות, על פי תצפיותיו – השקעתו של הילד מכוונת בעיקר לעצמו. לכך קורא Frued (1986) בשם "נרקסיזם ראשוני", וזהו לדעתו שלב חיוני ונורמטיבי בהתפתחותו של האדם. בהמשך ההתפתחות מפנה האדם את האנרגיות (הלבידו) הפנויות שלו להתייחסות לזולת. הרבה מן ההשקעה בזולת מקורה בעצם בנרקסיזם: זהו המאמץ שמשקיע האדם בעיצוב סביבתו כרצונו. Frued טען כי ההשקעה של הורה בילדיו הינה נרקסיסטית במקורה. הוא משקיע בהם כאילו הם חלק ממנו, ומנסה לתקן לגביהם את אשר היה לקוי לגביו. העקבות פגיעה רגשית – טוען Frued – עלול אדם לחזור מיכולתו להשקיע באובייקט למצב של נרקסיזם. הקרוי "נרקסיזם משני". הפתולוגיה הנרקסיסטית חלה בעקבות פגיעה רגשית כזאת. Frued הדגיש את כישלונם של הנרקסיסט לעבור שוב מאהבת עצמי לאהבת אובייקט, ומהתייחסות עצמית קונקרטי – לסובלימציה.

הפרעת אישיות נרקסיסטית וניהול – שיקולים של אבחון

הפסיכופתולוגיה הכירה במטבע הלשון שטבע Frued. האבחון הפורמאלי עוסק היום ב"הפרעת אישיות נרקסיסטית", בעקבות הטרמינולוגיה שלו. האבחון הפורמאלי שואף להיות בלתי תלוי בתיאוריה פסיכופתולוגית מסוימת ובהסברים הסיבתיים השונים, ותחת זאת – להיות תיאורי-פנומנולוגי וכך מתאר האבחון הפורמאלי את התופעות ההתנהגותיות הנצפות אצל אדם בעל הפרעת אישיות נרקסיסטית (התיאור המובא כאן הוא חלקי ותמציתי).

בעל ההפרעה הנרקסיסטית הינו בעל תחושת גדלות וחשיבות עצמית. הוא מגזים בייחוס לעצמו של כישרונות, הישגים ויכולת, בעוד אשר חולשות וכישלונות הוא דוחה מדימויו העצמי ומשליכם על אחרים. בעולמו הפנימי – עיסוק רב בפנטזיות אודות הצלחה בלתי מוגבלת, כוח, מבריקות, יופי, או אהבה אידיאלית. הוא בעל צורך רב בהתפעלות והערצה. ברגשותיו, ובביטויו הרגשי בולטים אדישות קרירה לזולת. בתגובה לביקורת כלפיו- אדישות קרירה או רגשות עזים של זעם, נחיתות, בושה, השפלה, או ריקנות.

לפעמים מתלווים לתיאור הנ"ל גם מאפיינים נוספים כמו: תחושת זכות- ציפייה לטובות ללא הדדיות, נצלנות- ניצול יתרונות לטובתו, התעלמות מזכויות וממערכת הערכים של הזולת, יחסי אנוש שבהם תנודות חריפות בין אידיאליזציה להפחתת ערך, העדר אמפתיה- חוסר יכולת להכיר ברגשותיו של הזולת.

Kernberg (1985) מבחין בין רמות שונות של חומרה של הפרעה נרקסיסטית, על פי איכות יחסי האובייקט שלו.

בראשונה- חלה רגרסיה מנרקסיזם נורמלי לנרקסיזם ראשוני נורמלי. רוב איכויותיו של האדם נשמרות גם במצב זה וקל יחסית לעזור לו לחזור למיטבו.

הרמה השניה-מאופיינת בהפרעה של יחסי אובייקט, אשר בה האנשים שמסביב הופכים להמשכים של אישיותו, והוא "אוהב" את מי שמתאים לעצמי שלו (הוא יוצר הזדהויות מועדפות עמם, ומפחית מערכם של השאר). עם זאת נשמרים ברמה השניה היבטים חשובים של יחסי אובייקט, שבזכותם אפשרי דיאלוג בינו לבין אנשים בסביבתו.

ברמה השלישית, החמורה ביותר, קיימת העיתיות רבה של יחסי אנוש: במצב זה אין עוד יחסי אובייקט במובנם הרגיל אלא יחסים בין עצמי גרנדיזי לבין השלכותיו על אחרים. דמותו של הזולת נקבעת כמעט באופן בלעדי על פי האופן שבו מדמין אותו בעל ההפרעה הנרקסיסטית, לטוב ולרע. במקום יחסי אובייקט, קיימים יחסי "ביני לבין עצמי", הנראים כאילו הם יחסי אנוש.

מנקודת מבט נוספת, רצוי להבחין בין שתי צורות של נרקסיזם: נרקסיזם שפיר, ולעומתו- הפרעה נרקסיסטית. ניתן לראות חלוקה זו כמקבילה לחלוקה שבין תכונות אישיות (Personality Traits) לבין הפרעת אישיות (Personality Disorder) (נוימן 1987). על פי הבחנה זו – הפרעת אישיות מתאפיינת בהחרפה ובנוקשות של תכונות אישיות מסוימות עד כדי פגיעה קשה בגמישות ובהסתגלות. תפקודו של האדם מושפע במידה רבה מאד ממנגנוני

הגנה או התפתחות לקויה ולא מספקת של ארגון האישיות. לעומת זאת תכונות אישיות מבטאות יותר את המיוחדות הספציפית של כל אדם, וכן את סגנונו האישי בהתמודדות תוך כדי גמישות והסתגלות. מובן כי חלוקה זו אינה מדויקת, ונתונה להערכות שונות (ובניהן- זו של היועץ). בבסיסה של החלוקה-עומדת חומרתה של הפרעה. אלא ש"כמות" רבה של הפרעה הופכת בסופו של דבר לאיכות אחרת.

בכל מקצוע אפשר להתקדם בהיררכיה המקצועית והארגונית למרות הפרעות אופיי-כך גם בניהול. יתר על כן: יתכן כי מידה של אקסהיביציוניזם, הקרנה של תחושת חשיבות עצמית, והקרנה של תחושת זכות-עשויה להרשים את הסביבה ולסייע למנהל נרקסיסט לזכות בתפקידים ביתר קלות מאשר עמיתיו הצנועים יותר. אם הוא מוכשר-יתרם הארגון ממימוש כישורנותיו. ועוד: עיסוק רב בפנטזיות אודות הצלחה עשויה להתבטא כהשקעה אנרגטית (ליבידינלית) בתחום החזון של הארגון. בלוויית מנגנוני איזון מתאימים-פנטזיות של הצלחה יכולות להתממש (וכך גם תוצדק לכאורה גדולתו של המנהל הנרקסיסט). מנהלים בעלי חזון ורצונות מגובשים נתפסים ככריזמטיים (פופר, 1994). נראה כי למנהל בעל אפיונים נרקסיסטים קל יותר להראות ככריזמטי בעיני סביבתו, ולסחוף אחריו אנשים. בנוסף לכך- האפקט הקריר, והיחס הבין אישי הבלתי מתחשב שלו כלפי סביבתו, מסייע לא פעם בידיו של המנהל הנרקסיסט להיות סמכותי יותר, לתחום גבולות ולהדוף לחצים. בעזרת מנגנוני איזון מתאימים מסתייעת בכך לפעמים קבלת החלטות עניינית יותר.

אגב, Kemberg (1990) רואה נרקסיזם (במידה) כאחת משלוש תכונות אישיות שהן חיוניות למנהל. השתיים האחרות הן אינטליגנציה גבוהה ומידה של פרנואידיה. מכאן יובן כי מידה של נרקסיזם אצל מנהלים הינה גם המצוי וגם-במובן מוגבל-הרצוי. יתכן כי חלק ניכר מן המנהלים החנם בעלי תווים נרקסיסטים או אף בעלי הפרעה נרקסיסטית ממש, ברמה מתונה. במקרים קיצוניים מגיעים אנשים בעלי הפרעת אישיות נרקסיסטית חמורה לתפקידי ניהול, פיקוד בצבא, ואף להנהגה של מדינות. במקרים אלה עלולות להיווצר תוצאות טרגיות. אלא שבדרך כלל הפרעות נרקסיסטיות של מנהלים הינן קלות יותר, ומתמזגות במשאביו האחרים של המנהל.

הפרעה נרקסיסטית אצל מנהלים – אפיונים ארגוניים אפשריים

כיצד יתאפיין המנהל הנרקסיסט? נצפה למאפיינים דומים לאלה שתוארו לעיל. בנוסף לכך ניתן לצפות כי מאפיינים נרקסיסטים ישפיעו גם על תפקודו של המנהל וצורת עבודתו. הם יקבעו את אופי הדרישות שלו מסביבתו, את יכולתו להיות שותף לעמיתיו, את צורת האצלת הסמכויות שלו על כפיו, את הבחירה שלו במקורביו ואת הגדרת יעדיו.

וכמובן, גם בחירתו את היועץ, הציפיות ממנו, ואופי היחסים עמו – עשויים להיות מושפעים מאד מאפיונים נרקסיסטים של המנהל הנועץ.

התיאור הכמו-טיפולוגי המובא להלן עוסק בעיקר ברמה החמורה יותר של ההפרעה הנרקסיסטית אצל מנהלים. התיאור אינו איבחון, אלא ניסיון לציין את השפעותיה האפשריות של הפרעה נקסיסטית על ניהול. הסיכוי כי כל האפיונים הבאים יופיעו אצל אדם אחד הוא קטן. סביר יותר למצוא מנהלים אשר להם חלק מן האפיונים הבאים.

מנהל בעל הפרעת אישיות נרקסיסטית מודגשת נראה, בדרך כלל, כריזמטי ובטוח בעצמו. פערים וחולשות בדימוי העצמי שלו מוסתרים היטב, ואף סביר שאינם מודעים לו. במקביל לכך הוא עלול להשקיע אנרגיה רבת התפעלות מעצמו, ובדרישה מסביבתו להכיר בערכו. הדיפרנציאציה (הבדלה) שלו בינו לבין הארגון שהוא מנהל עלולה להיות קלושה ("הארגון זה אני"). ועל כן – התחושה של העובדים בסביבתו היא שצריכת הזמן ומאמץ ניכרים מוקדשים

להשבעת רצונו האישי, ולתמיכה בדימויו העצמי, על חשבון השגתם של יעדים ארגוניים. לפעמים, חלקים ניכרים בישיבות שגרתיות הופכים להרצאות פסוידו-קונסטרקטיביות של המנהל אודות פועלו ("עשיתי", "בניתי", "בזכותי"). בטווי הסתייגות וקוצר רוח (ולפעמים אפילו קלים) של סובביו במהלך דבריו עלולים להתפס על ידו כפגיעה אישית. לפעמים – תוך כדי רציונליזציה ארגונית – תוצג פגיעה אישית זו כביטוי לחוסר משמעת, לקשיי תפקוד של הכפיף. קידומו של הכפיף עלול להעצר בשל כך, ובמקרים קיצוניים אף יפוטר.

ביחס לכפיפים עלולה להתפתח אצל המנהל הנרקסיסט חלוקה למקורבים ולבילתי מקורבים (במקרים קיצוניים חלוקה זו היא קוטבית ביותר: "אתה תהיה כמו שאני רוצה אותך או שאינך קיים"). ההפרעה הנרקסיסטית עלולה להביא את המנהל להגיב באופן שלילי מאד לבטויים של ביקורת וחילוקי דעות עליו מצד הכפיפים. הוא עלול להיפגע אישית ולהראות מיוסר ומאשים, ולפעמים עלול להגיב אף בהתקפי זעם מפחידים כלפי מבקרו. לעומת זאת כפיפים המשבחים אותו ומסכימים איתו יוקורבו ויתוגמלו. ככל שההפרעה הנרקסיסטית חריפה יותר, גדל הצורך של המנהל במקורבים שמתפעלים ממנו ותומכים ברציפות בדימויו העצמי. בשל כך יתכן ותיווצר בסביבתו של המנהל חבורת "אומרי הן". במצבים קיצוניים יוצרת חבורה זו מעין בועה של עולם סגור סביב המנהל, מעין סביבה אידיאלית המותאמת להפרעה הנרקסיסטית יותר מאשר למטרות הארגון. רמת הביקורת החיונית בארגון יורדת בשל כך. כתוצאה מכך עלול להיפגע קשות בוחן המציאות של הארגון. יכולתו של הארגון להכיל אינפורמציה בילתי מחמיאה או מעוררת חרדה המגיעה מן העולם החיצוני ולטפל בה ביעילות – יורדת בצורה שעלולה לסכן את עתידו של הארגון.

התפתחותם האישית וגדילתם של כפיפים בארגון עלולה שלא להתקבל בעין יפה על ידי המנהל בעל הפרעת אישיות נרקסיסטית. בשל תחושות גרנדיוזיות שלו, הוא מתקשה להכיר בכשרונותיהם של אחרים כשווים לאלה שלו (לא כל שכן – כעולים על שלו). על כן, עם התפתחותם של כפיפיו הוא עלול להפוך למתחרה בהם יותר מאשר נעזר בהם. מנהל כזה עלול להתקשות בניהול של מומחים מקצועיים, אשר הידע המקצועי שלהם עולה בהכרח על שלו. (פופר 1994). במצבים אלה יתכנו יותר מאבק יחסי כח מאשר הפריה הדדית.

במושגים של שירות – המנהל הנרקסיסט רואה עצמו לפעמים בעיקר כמקבל שרות. הדרישה למתן שרות מופנית תדיר כלפי הכפיפים או כלפי "האחרים". רמת התובנה שלו כלפי עצמו כנותן שרות ("רב משרתים" – על פי רוגובסקי) – עלולה להיות נמוכה, וכן – גם הדוגמא האישית שהוא מעניק. כתוצאה מכך עלול להתפתח הארגון, באופן לא מודע, מסר כפול באשר לשרות: מחד – נורמה גלויה המחייבת שרות, ומאידך נורמה סמויה (לפעמים בלתי מודעת) המנסה לחקות ולהזדהות עם התנהגותו של המנהל, ולדרוש את השרות מן הזולת – המשרת, וללא הדדיות.

קשה למנהל בעל הפרעה נרקסיסטית חמורה להכיר בתרומתם של עמיתיו ו/או שותפיו. תרומה כזו עלולה לעבור הפחתות ערך מרחיקות לכת, עד כדי זלזול והתעלמות. תחושת העלבון המצטברת אצל עמיתים עלולה להיות חריפה. כתוצאה מכך עלולים לפרוץ הארגון מאבקי כח בעלי גוון אמוציונאלי מאד, ותפקודו של הארגון עלול להיפגע קשות. ככל שהנרקסיזם אצל עמיתיו של המנהל בשל יותר, יוכלו הם לשלוט יותר בתחושות הפגיעה שהוא מעורר, ולגייס את יכולתם האישית להתמודד בצורה בונה. אז יתנהל המאבק בצורה עינינית וקונסטרקטיבית יותר. אולם אם אף להם קוים נרקסיסטים באישיותם – יהפוך המאבק לפחות בשל ויותר הרסני.

כאמור, המנהל בעל ההפרעה הנרקסיסטית עשוי לבלוט מאד בתחום החזון של הארגון. פנטזיות הגדלות שלו, והקושי בדיפרנציאציה בינו ובין הארגון, יכולים להתבטא באעיונות חדשניים ושאפתניים. במיוחד בולט הדבר כאשר המנהל הוא גם יצירתי ובעל מאפיינים יזמיים. ישנם מצבים אשר בהם אישיות כזו היא הדבר הנכון בזמן הנכון. ביחוד כאשר הארגון מדשדש במקומו ללא חדשנות מספקת, ובאווירה של פסימיות וערך עצמי ירוד. בתנאים כאלה

יכול הארגון להשיג פריצות דרך חשובות מאד או להחליץ ממצבים קשים. המנהל נתפס אז בארגון כבער יכולת מנהיגות נדירה. בארגון עשויה להיווצר אורה של התלהבות וערך עצמי אשר מגיעה לכל הדרגים, ומשרה מוטיבציה ועשייה.

מאידך, במצבים אחרים עלולים דפוס הניהול שלו שלא להתאים עוד. כאשר האתגרים בארגון מחייבים שמירה על הקיים. יצירת שיגרה, או פיתוח מנהלים אוטונומיים, הפרעה נרקסיסטית של מנהל עלולה להזיק. יתר על כן, כשם שישנם מצבים שבהם מימוש הפנטזיה הגרנדיוזית מביאה להצלחה, ישנם מצבים הפוכים אשר בהם ויצור על הפנטזיה הגרנדיוזית הוא חיוני. מנהל בעל הפרעה נרקסיסטית יתקשה מאד לנוע בגמישות בין בקטבים האלה. הוא עלול להצמד לפנטזית הגדלות של עצמו בכל מצב. ההילה המנהיגותית שיצר קודם עלולה להטעות מאד עתה. נוקשות מצבית זו מסכנת את השגיו של הארגון ולפעמים אף את קיומו.

כאמור לא כל מנהל בעל המרעת אישיות נרקסיסטית הוא גם יזם ויצרתי. (איפיונים נרסיסטים ויצרניות – לא בהכרח חוברים יחד, למרות שבדימויו העצמי של בעל ההפרעה הנרקסיסטית הוא רואה עצמו בולט בכל). כאשר פנטזית הגדלות של המנהל איננה בעלת ערך ארגוני רב, יתכן כי היעדים שיציע יהיו דווקא קצרי טווח, לא חשובים ביותר, ומיעדים להפגין יעילות נראית לעין, תכנון לטווח ארוך, וסבלנות לתהליכים עלולים להפגע תחת ניהול כזה.

הדינמיקה האישיותית של הפרעה נרקסיסטית - תקציר תרומתו של Kohut

ייעוץ למנהל שזוהה כבעל הפרעה נרקסיסטית שלילית לארגון דורש הבנה מעמיקה של הפרעה זו. על פי ברגמן (1994), המיתוס של נרקיסוס איפשר לראות את האהבה העצמית כצורתה של אהבה, אם כי זוהי אהבה שמחירה גבוה מאד. בעשורים האחרונים, עם התפתחותה של פסיכולוגיית העצמי, נדונה ההפרעה הנרקסיסטית מתוך גישה אחרת. מייצגה הבולט הוא KOHUT (1971). על פי גישתו, התפתחותו התקינה של העצמי קשורה הן בהתפתחות נרקסיסטית והן בהתפתחות אהבת האובייקט.

פנטזית הגדלות על פי Kohut, לא זו בלבד שאינה פתולוגית במהותה, אלא אף חיונית. רק כאשר התפתחותה אינה תקינה או מעוכבת – נוצרת פתולוגיה. על פי גישה זו הפרעה נרקסיסטית נוצרת כאשר העצמי הנרקסיסטי אינו מקבל את התמיכה המספקת להתפתחותו. בניגוד ל – FRUED אשר תיאר את האטיולוגיה להפרעה הנרקסיסטית כמבוססת על נסיגה התפתחותית לאהבת עצמי ילדית, תיאר Kohut את האטיולוגיה של ההפרעה הנרקסיסטית כנובעת מחסך, חסך בתמיכה בעצמי הנרסיסטי, ביחוד עקב כשלונם של ההורים להתפעל מילדם במידה מספקת. בהעדרה של תמיכה כזו, עלולים להתרחש שני תהליכים שתוצאתם הסופית היא הפרעה אישיותית: האחד – פנטזית הגדלות נפגעת קשות, והאדם נותר פגיע וחסר בטחון. הפגיעות יוצרת חרדה לדימוי העצמי. האדם שומר את הדימוי העצמי שלו עד כדי כך, שהוא נותר מוחק מהשפעות של הסביבה. מכאן הנוקשות שבאישיותו של בעל ההפרעה הנרסיסטית. התהליך השני – כתוצאה מהעדר של תמיכת אובייקט בהתפתחותו של העצמי הנרקסיסטי, פונה האדם לאידיאליזציה של עצמו. **כלומר: בהעדרה של התפעלות ממנו (תמיכה בעצמי הנרקסיסטי שלו) הוא נאלץ להעריך את עצמו.** (בדומה לסיפור המיתולוגי שבו מתפעל נרקיס בדמותו הנשקפת במים), כדי למלא את הפונקציה החסרה לו בדמותו של אובייקט אידיאלי. התפעלות עצמית זו צורכת אנרגיה רבה, ובאה לא פעם על חשבון השקעה באנשים אחרים. פנתזית הגדלות נותרת בלתי מפותחת ובלתי תואמת במידה מספקת יחסית לדרישות המציאות.

מהלך התפתחותו של אדם מילדות לבגרות, צורך עיבוד של הפנטזיה הגרנדיוזית באופן הדרגתי ותוך תמיכה של אובייקט קרוב. בתוך יחסים אלה עם אובייקט קרוב קיימים שני סוגי הענרה (idealizing transference mirroring transference), שבהם נוצרת דמות אובייקט אידיאלית שמתוכה חוו הסובייקט את עצמו כמשתקף בדמות האידיאלית כמו בתוך מראה. על ידי כך מקבל הדימוי העצמי שלו תמיכה שנחוצה להתפתחותו, ופנטזית הגדלות שלו נטענת בתחושה של תקפות.

פנטזית גדלות בלתי מעובדת פוגעת באיכותו של בוחן המציאות, מפני שהיא גורמת לסובייקט לראות את המציאות בהתאם למשאלתו יותר מאשר כפי שהיא. לפי KOHUT יתכן כי לעולם איננו משתחררים לחלוטין ממגבלה זו שכופה עלינו פנטזית הגדלות לראות את המציאות על פי משאלותינו. לכל היותר אנחנו יכולים להגיע לקירובים הולכים ומשתפרים של אבחנה נכונה. בדרך ההתפתחותית הארוכה הזו ישנם כמה ציוני דרך חשובים. ההכרה בזולת כעומד בפני עצמו, על יתרונותיו וחסרונותיו, הוא אחד מהם. גם ההכרה במגבלות אישיות ובמגבלות המציאות היא ציון דרך חשוב, וכן גם שיפור השליטה בדחפים ויצירת מערכת ערכים מחייבת.

ההפרעה הנרקסיסטית מתבטאת לכן, בסופו של דבר, באישיות המאופיינת על ידי התעסקות עצמית רבה שבתוכה מרכיב של פגיעות, ומרכיב של התפעלות עצמית. במקביל, ראיית הזולת כספק של החסך בתמיכה בהתפתחות הנרקסיסטית התקינה, ובמיעוט התייחסות לזולת כאל אדם נבדל על רגשותיו וערכיו. העיסוק הנרקסיסטי הרב מונע גם לפעמים התפתחות של מערכת ערכים בעלת תובנה, ומשאירה את האדם אגוצנטרי במידה רבה.

דילמת ה"אמפתיה" לעומת "קונפרונטציה": היעוץ למנהלים בעלי הפרעה נרקסיסטית

מן האמור לעיל יובן כי יעוץ למנהל בעל הפרעה נרקסיסטית עלול להיות אתגרי וקשה. נראה כי במקרים מסויימים רצוי שפסיכותרפיה תקדים את תהליך היעוץ או, תתלווה אליו. מאידך, מנהלים רבים עלולים לראות בהצעה לפנות לטיפול פגיעה בדימויים העצמי, ומלבד סרובם להצעה הם עלולים אף להסתייג מן היועץ שהציע אותה. דווקא יעוץ אישי על ידי יועץ ארגוני יתקבל על דעתם יותר. במקרים לא מעטים מגיעים מנהלים לפסכותרפיה בעקבות שלב של יעוץ ארגוני, אשר גם מרובל על האגו שלהם (אגו סינטוני), וגם מאפשר להם תובנה הדרגתית לעצמם. על כן יכולתו של היועץ הארגוני להתמודד עם דפוסים נרסיסטיים של מנהלים עשויה להיות בעלת תרומה חשובה למנהל ולארגון.

תקצר היריעה מלהקיף כאן את השיקולים המקצועיים ליעוץ בהפרעות נרקסיסטיות, ואת הטכניקות השונות העוסקות בכך. אסתפק, לכן, בהצגת אחת הדילמות המקצועיות העיקריות. לשם הפשטות ניתן לקרוא לה בשם: "אמפתיה לעומת קונפרונטציה". באופן כללי ניתן לומר כי עמדת האמפתיה מנומקת תיאורטית דרך גישתו של Kohut (1985), בעוד גישת הקונפרונטציה ניתנת להנמקה דרך עמדתו של Kemberg (1985).

נקודת המבט האמפתית מתייחסת להפרעה כתוצאה של חסך כואב בעבר. היא מניחה שתיקונו של חסך זה הוא אמצעי חשוב למיתונה של ההפרעה הנרקסיסטית. יתר על כן, חברתו של היועץ כדמות אמפתית למנהל מאפשרת לו להחליף את הצורך בעצמו – כמראה יחידה – לצורך בזולת. מעבר זה מאפשר התפתחות של יחס לאובייקט, במקום שקודם לכן אולי לא היה קיים במידה מספקת. מעבר כזה מתרחש בתוך התהליך הטיפול/יעוצי באופן הדרגתי: בתחילה מתייחס הנועץ ליועץ כהמשך של עצמו, מתוך הבדלה מועטת. Kohut (1971) טען כי המטפל (היועץ) הופך לגבי המטופל דמות משולבת עצמי זולת (selfobject).

הוא משליך על המטפל את ההבטים החיוביים של דימויו העצמי (ובכך מתייחס אליו באידיאליזציה), ומייחס לעצמו את התכונות הטובות (בעיניו) של היועץ כאילו הוא מתבונן במראה. Kohut התייחס לתהליכים אלה כתהליכי העברה: idealizing transference ניתן לומר כי העמדה האמפתית מאפשרת למנהל להשתמש ביועץ לצרכים התפתחותיים שלו, כולל מימוש צרכים נרקסיסטים בתוך היחסים שבין נועץ ליועץ, כשלב לקראת תקינות.

מלבד האמפתיה חשובה בתהליך התפתחותי גם מידה נסבלת של תיסכול. Kohut קורא למידה זו של תסכול בשם "התסכול האופטימלי". התסכול נובע ממפגש עם המציאות כפי שהיא (כולל מדי פעם – עם חסרונותיו של היועץ ושל היועץ). הפער בין הפנטזיות של הנועץ אודות המצב האידיאלי הנשאף, לבין המציאות כפי שהיא – מעורר תסכול. אם התסכול חריף מדי עלול הנועץ לחזור להגנות נרקסיסטיות ולהצמד להפרעה. לעומת זאת אם התסכול הינו אופטימלי הוא מווסת ונסבל. במצב זה יוכל הנועץ לפתח יכולות לשנות את הפנטזיות שלו, להגמישן, ולקבל מגבלות של הסביבה ושל עצמו. לפי Kohut – יעוץ אמפתי מאפשר יותר ויסות של רמת התסכול אצל הנועץ, ובעקבותיה – את תהליך ההתפתחותי הרצוי. מאידך ישנה אפשרות שדרך זו עלולה להיות מסוכנת. המנהל עלול לראות בעמדתו האמפתית של היועץ כהסכמה מחזקת לכל אמדה שלו (גם אם היועץ אינו מתכוול לכך). בנוסף לכך האיטיות של התהליך ההתפתחותי, הממתו את ההפרעה הנרקסיסטית, משאירה תקופת זמן משמעותית שבה בוחן המציאות של המנהל יחסי האנוש שלו מושפעים במידה רבה מדי מפנטזיות נרקסיסטיות, בעוד שאינפורמציות בלתי מחמיאות (אך חשובות ביותר) נחסמות על ידו. במצב זה, כאמור, עלולים להיווצר נזקים.

במקרים קיצוניים עלול היועץ ללכת אל מעבר לאמפתיה ולחצות את הגבולות המקצועיים של היועץ: הוא עלול להסכים להצטרף לחוג מקורביו של המנהל, להסכים איתו, ולהמנע בעקביות מלעבוד על דפוסי התנהגותו. לפעמים אפשר לפגוש התנהגויות ציניות של יועצים (לאו דוקא מתחומי מדעי ההתנהגות) אשר בונים את מקומם דרך "טכניקה" של התפללות שיטתית מן הנועץ שלהם.

המתנגדים לגישת האמפתיה טוענים כי היועץ עלול להמצא בדיעבד כמי שעמד מנגד כאשר עמדותיו של המנהל התקבלו באורך רוח טיפולי, ופורשו בסבלנות כצרכים רגשיים לגיטימיים תואמים לשלב בו הוא נתון, בעודו שוגה בתפיסתו ובתפקודו.

לא יפלא, לכן, כי עמדת הקונפרומציה מניחה כי רצוי למנהל לשמוע גם את מה שאינו מוכן לשמוע שדין, גם אם תהליך היועץ מעורר אצלו תחושות איום ותגובות תסכול וזעם. וכי האדם המתאים להשמיע לו זאת הוא היועץ. מקובל לראות את גישתו של Kemberg כתמיכה תיאורית לקונפרונטציה כזאת. על פי גישתו של Kemberg (1985) מוקד הטיפול הוא בפירוש (אינטרפרטציה) הן של דפוסים תקינים והן של בלתי תקינים. Kemberg גורס פירוש מעמתי, עקבי, ותקיף בעיקר בשני תחומים: א. פירוש של הגרנדיזיות הנרקסיסטית (ובכלל זה – של עיוותי בוחן המציאות המאופייניים לנרקסיזם), ב. פירוש היחסים עם היועץ, ותהליכי העברה. למען הדיוק יש לציין כי במקרים של הפרעה נרקסיסטית חמורה במיוחד קרובות עמדותיהם של Kohut ו-Kemberg אחת לרעותה: גם Kemberg גורס טיפול תמיכתי ומתון.

פרוש הגרנדיזיות הנרקסיסטית מתייחס רבות לפער שבין הדימוי העצמי האידיאלי אליו שואף המנהל הנרקסיסט, לבין דמותו המציאותית יותר. על פי גישה זו המנהל מקבל משוב עקבי וראלי על תפקודו ועל תפיסת האחרים אותו, בכל מה שקשור לניהול הארגון לקראת השגת מטרותיו. נתונים בלתי מחמיאים יובאו לפניו, גם אם יעוררו אצלו מבוכה וכעס.

פירוש היחסים עם היועץ ותהליכי העבאה, מתמקד בתפיסתו של המנהל את היחסים עם היועץ (כשלעצמו, וכזולת אפשרי). ניתן להניח כי היועץ יתפש על ידי המנהל על פי השלכותיו: הוא יכול להשליך על היועץ את דימויו העצמי האידיאלי ולראות בו אדם כלבבו, או להשליך עליו את ההבטים של עצמו אשר בהם אינו רוצה להכיר, מהיותם שליליים ומאוסים

לגביו, ולראות בו, לכן, פחות ערך. תפקידו של היועץ הוא לפרש פערים אלה: גם את האידיליזציה, וגם את הפחתת הערך, היועץ יכול גם להראות למנהל, על פי גישת הקונפרונטציה, את הדימיון שבין מערכת היחסים שהוא בונה עם היועץ לבין מערכות יחסים אחרות שהוא בונה בארגון.

כאן אפשר ויטענו המתנגדים לגישה זו: מובן כי פרושים ושיקופים כאלה עשויים להיות בעלי ערך רב, אלא שהתסכול, הכעס, הפחד והמבוכה שהם עלולים לעורר אצל המנהל, יכולים לגרום ליתר שימוש במנגנוני הגנה, במקום להפחתת השימוש בהם. ומאחר והפרעת אישיות ממילא בנויה על יתר שימוש במנגנוני הגנה, עלול היועץ להמצא כמי שחזק את ההפאה במקום להפחיתה.

אחת מן הצורות שפתוחות לפני המנהל להגן על עצמו מיעוץ מאיים מדי, היא להפסיקו. ואמנם מנהלים רבים מגיעים לכדי כך. ציפיותיו של המנהל מן היועץ דומות עקרונית לציפיותיו מכל זולת בסביבתו. במצבים הנרקסיסטים החמורים יותר היועץ עשוי להחשב בעיני המנהל מכשיר לתיקוף הדימוי העצמי הגרנדיוזי שלו: הוא מצפה לאישור והתפעלות. פירושים ומשובים עלולים להחשב כאי-הסכמה וכביקורת ועל כך עלול המנהל להגיב בכעס, דחיה, והרחקה. השדר הסמוי שעובר במצבים כאלה הוא בנוסח: "או שאתה איתי (לגמרי) או שאתה נגדי". יעוצים רבים נפסקים ביוזמת המנהל, (לפעמים בנימוס ולפעמים אף לא זה) כאשר מנסה היועץ לפרש דפוסים של המנהל על משמעותם יתרונותיהם ומחיריהם.

כאן אולי המקום לציין כי יעוץ למנהלים בעלי הפרעה נרקסיסטית עשוי להיות תהליך המערב רגשות חזקים אצל היועץ. במקרה שצוין לעיל, שבו עלול המנהל להרחיק יועץ אשר דבריו לא היו לרוחו, עלול היועץ לחוש בושה וכשלון. מאידך - היועץ עלול לחוש גם פחד וכעס אם הוא תופס את המנהל כאוטימטיבי לגביו בנוסח "אתה איתי או נגדי". גם כאשר היועץ אפקטיבי, יתכן כי המנהל לא יכיר בתרומתו של היועץ, וישייך את השיפור לעצמו ולתרומתו. במצבים אלה היועץ עשוי לחוש פגיעות ועלבון. ומאידך - ביטויי שביעות רצון, מחמאות, וכיבודים מצד המנהל כלפי היועץ, יכולים להיות כה מספקים ומרגשים עד כי אפשרי שישפיעו על תפקודו של היועץ ועל תפיסותיו. רגשות אלה יכולים לעורר או לחזק תגובות של העברה נגדית אצל היועץ.

יתכן כי אפילו הבחירה בגישת היועץ, הנטיה לגישת האמפטיה או לגישת הקונפרונטציה יכולה להיות מושפעת מתהליכי העברה נגדית: יתכן כי יעוצים המפחדים מתגובתם הזועמת של מנהלים עלולים לבחור בגישת המפתיה - הרכה והמסכימה יותר, בעוד יעוצים הכועסים על המנהלים או הפגועים מהם, עשויים לבחור בגישת הקונפרונטציה מתוך צורך לא מודע "להחזיר לו".

על רקע כל אלה נראה כי נחיצותה של מודעות, חקירה עצמית והדרכה מקצועית הינה ברורה. בעקבות פיתוח אישי מקצועי כזה יכול היועץ להיטיב את יכולתו ליצור גישה יעוצית אפקטיבית, ההולמת את אישיותו ואת צרכי היועץ.

אפקט פיגמליון והנרקסיזם השפיר

לפני סיום, ולאחר התיאורים מן הקוטב היותר פתולוגי של ההפרעה הנרקסיסטית, כדאי אולי להזכיר גם אפשרות נוספת של ניהול בעל גוון נרקסיסטי אשר בו יותר יתרונות מאשר חסרונות, ויותר פוריות מאשר חבלה ועצירה - נרקסיזם שפיר. על פי דרגות החומרה שהציע Kemberg (1985) מדובר בהפרעה נרקסיסטית קלה יותר המאופיינת בהזדהויות

חזקות עם אובייקטים בסביבה המייצגים את העצמי של המנהל: הוא רואה את האנשים בסביבתו כדומים לו ומתאימים לו, ועל כן משקיע בהם.

מיתוס פיגמליון (מובא אף על ידי Ovidius ומנותח על ידי ברגמן (1994) מייצג נרקסיזם אלטרנטיבי זה. פיגמליון היה מלך שטוף זימה אשר חזר מדרכו הרעה, וחפץ באהבה טהורה. הוא יצר פסל שנהב, בהשראת האלה אפרודיטה, אשר ייצג לגביו את האשה האידאלית. הוא קרא לפסל "אשתי", קישט אותו, וליטף אותו, ואף התפלל לאלים שיהפכו עבורו את הפסל לאשה בשר ודם. באהבתו את האשה-הפסל הוא התייחס אליה כאילו היא חיה – כאילו יש בה יותר מאשר נראה לעין. אפרודיטה התרשמה מאהבתו ומאמציו, והחליטה להחיות את הפסל עבורו, וכך זכה באשה שחפץ.

הנרקסיזם במיתוס מתבטא ברצונו של פיגמליון להשיג לעצמו אשה מושלמת כרצונו. אלא שהתרגום ההתנהגותי שלו שונה מאד מן התרגום ההתנהגותי של הנרקסיזם היותר פתולוגי שתואר לעיל. פיגמליון מתרגם את הנרקסיזם להשקעה באובייקט. על דרך הניגוד ניתן לומר כי במקום לשלוט באובייקט הוא מפתח אותו. במקום לרצות במיזוג מוחלט איתו הוא רוצה בקיומו העצמאי. ובמקום לרצות בנחיתותו (לשם האדרה עצמית) הוא רוצה במימוש מעלותיו.

נרקסיזם נוסח פיגמליון יכול כמובן לשמש בסיס לתפיסה ניהולית (Eden1990) אשר בה מרכיב מרכזי של השקעה בכפיפים למען מימוש מעלותיהם, ולטובת הרווח של המנהל והארגון, ואולי של כל המעורבים. גם מצב זה מביא איתו את מורכבויותו, וכאן רצויה העמקה נוספת.

מקורות

- ברגמן, מ.ס. (1994). דרכיה של אהבה. ספרית הפועלים.
נוימן, מ. (1987). הפרעות אישיות. מתוך אליצור, א. טיאנו, ש. מוניץ, ח. נוימן, מ. פרקים נבחרים בפסיכיאטריה. פפירוס, אוניברסיטת תל אביב.
פופר, מ. (1994). מנהיגות קרבית בצה"ל ומנהיגות בארגונים עסקיים – השוואות ומשמעויות. פיתוח ארגוני ישראל. כרך 2 חוברת 6.
פופר, מ. (1994). על מנהיגים כמנהלים. הוצאת רמות אוניברסיטת תל אביב.
Eden, D. (1990). Pygmalion in Management: Productivity as a self fulfilling prophecy. Lexington, Mass. Lexington Books.
Frued, S. (1986). On Narcissism. In: Morrison A. (ed.) Essential Papers on Narcissism. New York Uni. Press.
Kernberg, O. (1985). Borderline Condition and Pathological Narcissism. Jason Aronson.
Kernberg, O. (1989). Paranoiasgenesis in Organizations. (Plenary lecture at the international congress of group psychotherapy in Amsterdam 1989)
Kohut, H. (1971). The Analysis of the Self. International University Press.