

# YÖNETİMDE NARSİZM ÜZERİNE BİR DENEME

Yücel ERTEKİN\*  
Gülçimen YURTSEVER\*\*

---

**Özet:** Çalışmada narsis yöneticinin örgütsel davranış örüntüsü araştırılmıştır. Ayrıca, narsis yöneticinin bireylerarası ilişkisinde etkili olan dört etmen araştırılmıştır. Bunlar hayranlık kazanma, etik, denetim ve paranoyak görünüştür. Her bir etmen yönetici ile yönetilen arasında geçen ikili konuşmalar (senaryo) yolu ile açıklanmıştır. Ayrıca, konu ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar kelimeler:** Narsisizm, örgüt, yönetici, etik.

---

Narsisizm (Narcissism) efsanesi mitolojik bir olgudur ve iki bin yıl öncesine kadar uzanmaktadır. Irmak tanrısı Kephissos'un genç ve güzel oğlu (Narcissus), kendisine aşık olan, dağ Nymphe'lerinden Ekho'yu (yankı) hor gördüğü, aşkına karşılık vermediği için cezalandırıldı: Bir pınara eğilmişti, suda kendi yüzünü gördü, kendi hayaline vuruldu, dindirilmez bir özlem içinde oracıkta eridi, yerinde bir nergis açtı. Narcissus ne bu dünyadaki yaşamı ile bütünleşmişti ne de kendi aşkına kavuşmuştu. Bu kendi görüntüsüne karşı duyduğu sonsuz aşk, aslında kendisinden başka kimseyi fark etmemesidir. Sudaki kendi görüntüsüne ulaşmak arzusu ölümüne veya intiharına neden olmuştur. Bu kendi kendini tanıma ile ilgili öykü MÖ 8. yüzyılda olmuştur. Aşağıdaki kısa satırlar narcissus temasını çok güzel bir biçimde ifade etmektedir:

“Kendime olan aşk ile yanıyorum: Aşk ateşini yakan benim, aşk ateşi ile yanan yine benim ve her ikisinden de çok acı çekiyorum. Ne yapabilirim acaba? Aşık mı olmalyım veya aşık mı olmalı? Neden aşk? Ne arzu ettiğime sahibim; içimdeki aşırı zenginlik bana yakarıyor (Ovid, Metamorphoses).

Batıda edebi yapıtların her birinde; şiirde, romanda ve tiyatrodaki değişik biçimlerde narsisizm konusu işlenmiştir. 1914'de Freud'un narsisizm üzerine yazdığı eserle psikanalizde de önemli yer bir tutmaya başlamıştır. Narsisizm ile ilgili klinik araştırmaları giderek artmıştır. Son yıllarda narsisizm sosyoloji ve siyaset biliminde de dikkati çekmeye başlamıştır. Ancak, örgüt düzeyinde narsisizm ile ilgili yeterli çalışmanın olduğu söylenemez. Bu çalışma ile bu alana katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışma örgüt düzeyinde narsist yöneticinin dav-

---

\* Prof. Dr., Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Atılım Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi.

ranışlarına dikkat çekmek ve bireyler ile ilişkilerinde ortaya çıkan birtakım özellikleri vurgulamak amacındadır.

## **NARSİSİZM, BENLİK- İDEAL VE SÜPER- BENLİK**

Narsis yönetici ile ilgili açıklamalardan önce; narsisizmin oluşumunda önemli bir dönem olan bireyin çocukluk devresine benlik-ideal ve süper-benliğe kısaca değinmekte yarar vardır. Yaşamın başlangıcında ana rahmindeki çocuk, annenin ayrılmaz bir parçasıdır. Annenin içindeki fiziksel koşullarda varlığını sürdürür. Doğumla birlikte çocuk annesinden fiziksel olarak ayrılır. Dünyaya geldiğinde ise çocuk, yaşamını kendisine adayan bir anne ve kendisini de dünyanın odağı olarak sevilen bir varlık olarak görür. Freud bu durumu “birinci-narsisizm” aşaması olarak adlandırmaktadır. Çocuk bu dönemde acıktığı zaman yanında annesinin memesini bulmakta ve böylece çocuk istediği her nesneyi hemen anında yarattığını hayal etmektedir. Bu hayal dünyasından sonra çocuk, yavaş yavaş etrafını tanımaya başlar. Neyin nerede olduğunu, elde edilip edilemeyeceğini anlamaya çalışır ve birçok çaba içine girer. Çocuğun sağlıklı büyümesi için çocuğun ihtiyaçları ile annenin bu ihtiyaçlara cevap verme ve tepkisi arasında çok sıkı bir ilişki olmalıdır (Winnicott, 1975).

Çocuğun süten kesilmesi (anne memesinden ayrılması) genelde kötü bir deney olarak adlandırılır ve çocuk için acı bir gerçeği ifade eder. Annenin yapması gereken başka işler olmakta ve çocuk artık sevginin merkezi olmaktan çıkmaktadır. Ancak çocuğun süten kesilmesi döneminin çok iyi yönetilmesi gereken bir ayrılma dönemi olduğu da bilinmelidir. Aksi takdirde, daha sonraları kişilik bozuklarının ortaya çıkmasına neden olabilir. Winnicott’a göre, memeden ayrılmayı fiziksel ilişkinin kesilmesi şeklinde değil de mimikler veya işaretlerle yapma daha isabetlidir. Böylece çocuk ayrılabilmeye, farklılığı ve gerçekleri öğrenme yeteneğini geliştirmeye başlar. Böylece, çocuk kendisini geliştirme aşamasında dil öğrenmeye başkalarının isteklerini anlamaya ve onlarla ilişki kurmaya çalışır. Bu aşama “yansıtma- aşaması” olarak adlandırılır (Lacan, 1977).

Çocuğun her türlü fantezisi kendisine sevgi veren ve herşeyi yerine getiren anne ile sıkı sıkıya bağlantılıdır. Aslında bu tamamen fantezi de değildir. Buna karşın çocuk annesi etrafında kurduğu ve oluşturduğu idealine çok sıkı bir şekilde bağlıdır. Freud bu evreyi benlik-ideali olarak adlandırmaktadır. Ancak, evde çok mükemmel olan yaşamla dışarıdaki yaşam aynı değildir. Dünyanın bizim eksenimiz etrafında dönmediğini ve ben odaklı olmadığını öğrenmek zorundayız. İyiyi veya kötüyü ayırt etmek başkalarının, bizim isteğimize göre davranmak zorunda olmadığını ve bizimle ilişkilerinde kendilerinin serbest olduğunu anlamaya başlamakla gelişir. Artık sosyal olunmaya başlanmasıyla bir-

likte bu kuralların öğrenilmesinde ailenin işlevi öne çıkar. Bu ise süper-benliğin oluşması demektir.

Süper benlik aslında iyi baba karşılığı, benlik ideal ise iyi anne karşılığıdır. İyi baba imajı aile içinde çocuğu terbiye eder ve yapılması veya yapılmaması gereken şeyleri öğretir. Uyulması gereken kurallara çocuk uymaz ise ceza verilir. Çocuklar yaşamın nasıl olacağını öğrenir. Bu “ikinci- narsisizm” aşaması olarak adlandırılır. Çocuk kendisine istediği düzeyde sevgi verilmediği zaman sinirlenir. Birinci narsisizmdeki anne ile olan bağı yeniden kurmaya çalışır (Lasch, 1979). Bu dönemde çocuk çok fazla hırpalanmış da olabilir. Bu nedenden dolayı, temel insani isteklerinde katlanılmaz bir durum da ortaya çıkabilir. Ya da çocuk gereğinden fazla özgürlük veya bağımsızlık duygusu geliştirmiş olabilir. Başarısızlığı kabul etmeyen bir kişiliğe sahip olabilir (Fromm, 1947).

Çocuğun benlik-ideal gelişmesi çok önemlidir. Çocuğun benlik-ideal döneminde anneden ayrılması ile birlikte başka şeyler üzerinde yoğunlaşması başlar. Oyuncaklarına ve battaniyesine sıkı sıkı sarılarak annesinin yerine koymaya çalışır. Bu, herşeye gücü yetme ile gerçek arasındaki gelişme durumudur. (Winnicott, 1975). Bu oluşum çocuklarda olduğu gibi yetişkinlerde de görülebilir. Bireyler, eşya ve örgütü kendisi ile amacı arasında bir araç olarak görebilir.

## ÖRGÜT VE NARSİS YÖNETİCİ

Narsis bireyin temel özelliği sınırsız başarı, zenginlik ve güç elde etme tutkusudur. Kendisine olan aşırı güvenini korumak için kendisine sürekli hayran olunmasını ister. Bu da kendi iç dünyasında boşluk ve güvensizlik yaratır. Bireyler arasındaki ilişkilerde başkalarını kullanan ve yönlendirmekten hoşlanan bir kişiliğe sahiptir. Sürekli olarak özel işlem görmek ister (Kernberg, 1985).

Aslında narsis kişilik eğilimi, insanların çoğunda bulunmaktadır. Belirli narsistik eğilime sahip kişilerin oldukça yetenekli olduğu ve topluma önemli katkılar yaptıkları da bir gerçektir. Kernberg'e göre, narsisizm derecesi ve süreci; normal narsis ile patolojik narsis arasındaki sınırın çizilmesinde yardımcı olur. Örneğin, aşırı narsis yönetici yapılan her işin iyi yönünü kendisine mal ederken kötü yönleri için bir suçlu arar ve bulur. Yönettikleri örgütlerde asla hata kabul etmeyen ve hoşgörülü davranmayan narsis kişilik sahibi bu bireyler, öte yandan hiyerarşik kademelerde hızla yükselmek için her yöntemi kullanır. Örgüte aşırı bağlılıklarını gösterir ve bireyleri sömürürler (Linstead, 1997).

Bireylerin bu aşırı örgütsel bağlılıkları, bunun zararları ve yararları literatürde çok tartışılan bir konudur. Schwartz'a (1987) göre, aşırı örgütsel bağlılık bireylerin kendi idealleri ile örgütsel ideallerini aynı görme eğiliminde olmasından kaynaklanır. Schwartz böyle bir durumu 'örgütsel ideal' olarak tanımla-

maktadır. Birey, dünyanın bu örgüt etrafında döndüğüne inanır ve dolayısıyla dünyanın kendi etrafında döndüğünü sanır. Bu da dünyanın kendi etrafında odaklandığına inanarak ego idealine ulaşmasını sağlar.

Narsis yönetici gece gündüz örgütü düşünen ve bu yüzden uykuları bile kaçan bir kişidir. Normal yaşamda insan birine aşık olsa, sadece onu düşünse bu kişiye deli veya mecnun der, olaya güleriz veya üzülürüz. Ancak örgüte aşırı bağlılıkta amaç, sadece kişi ile örgüt arasındaki ilişki çerçevesinde değerlendirilmez. Bireyin örgüte aşırı bağlılığı örgütsel yarar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Örgüt bireye para veya mevki vererek adeta bu bağlılığın bedelini ödemektedir. Örgüte aşırı bağlılıkta hiçbir yanlışlık yokmuş gibi görülmekte ve değerlendirilmektedir. Bireyin örgüte bağlılığındaki ego ideali ile örgütsel ideal arasındaki ilişkinin farklı yönleri gözden kaçırılmaktadır.

Narsis yönetici örgütü, kendi özgüvenini sağlayan bir kaynak olarak görür. Kendi amacı örgütsel amaç ile özdeşleşmiştir. Asıl hedef örgütsel düzeyde kendisinin nasıl kahraman olacağıdır. Bir başka deyişle, amacın niteliği önemli değildir. Örgütsel yarar sağlamak kendine de yarar sağlamaktır. Bu tip bireyler kendini hukuk ve moral prensiplerinin üzerinde görürler. (Alford, 1988). Örgütsel etkililik kendi deney ve birikimlerine dayanacağı için sosyal ve hukuki düzen ve çevre ile ilişkisini bazen önemsemeyebilirler. Aslında, örgütlerin yasal ve etik kurallara uymayan davranışının temelinde de bu gerçek olabilir.

Narsis yönetici kendi iç dünyasında sürekli olarak bir boşluk hisseder ve kendi kişiliği hakkında da kararsızdır (Tartakoff, 1966). Bu içsel boşluğu doldurmanın ve kimlik arayışında doyuma ulaşmanın en kolay yolu örgüte aşırı bağlılık olabilir. Ancak, böylesine büyük bir içsel boşluğu narsis bireyin gidermesi mümkün değildir. Sınırsız ölçüde fantezileri vardır. Kendi fantezilerine ulaşmak, örgütü kaldıramayacağı bir risk altına sokabilir. Burada hatırlatmakta yarar vardır ki bu fantezileri bazen gerçeğe dönüşebilir. Bu nedenden dolayı, başarılı yöneticiler ve girişimciler arasında narsislere oldukça sık olarak rastlamak mümkündür (Lasch, 1979; Fromm, 1973; Linstead, 1997).

Narsis birey kendi bilgisi ve gücünü kabul eden bireye bağlanarak kendisini güven altında hisseder (Smith, 1977). Bu güvenin sürekliliğini sağlamak için de örgütsel etkinliklerde bulunur. Aynı zamanda kendisi için hayati önem taşıyan hayran olunma amacına ulaşmaya çalışır (Bacal ve Newman, 1990). Özellikle kriz dönemleri narsis yönetici için bir fırsattır (Post, 1993). Onun için kriz dönemlerinde, örgütü neyin tehdit ettiği hiç önem taşımaz. Bu durumdan kendisinin nasıl bir çıkar sağlayacağı önemlidir. Bir başka deyişle nasıl ünlü olacağı önemlidir. Kriz döneminde kendi kişisel amacına veya amaçlarına sıkı bir biçimde bağlıdır. Politik taktikleri usta bir biçimde uygular.

## NARSİS YÖNETİCİ VE BİREYLERARASI İLİŞKİLER

Yönetimde liderliğin ağır bastığı yapılaşmada bireysel güdülenmeler beklenmedik sonuçlar doğurabilir (Zaleznik, 1977). Özellikle narsisizm eğiliminin belirlenmesi ihtimali çok fazladır. Freud (1921) çalışmasında lider ile izleyenler arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamaktadır: Lider, başkasını sevme gereği duymaz. Kendi doğasında var olan öz güven ve bağımsızlıkla donatılmıştır. Başkalarını etkileme yetenekleri vardır. Özellikle kısa süreli, moral ideolojilerin savunuculuğunu yaparlar (Freud, 1931). Benzer bir açıklamayı ise Reich (1949) yapmıştır. Narsis, kendini beğenen, etkileyici, denetimi seven, başarmak için çaba gösteren bir kişiliğe sahiptir. Olaylara kuşkulu bakma eğilimindedir.

Narsis yöneticinin yönetilenlerle ilişkisinde dört önemli öge rol oynamaktadır: Hayranlık kazanmak; etik, kontrol ve paranoyak görünüm. Bu dört etmenin tümünü veya birini belirgin şekilde narsis yöneticide görmek olasıdır.

### Hayranlık Kazanmak

Yönetici: Eğitim programındaki dersleri hazırladım.

Yönetilen : Gerçekten eksiksiz bir ders programı hazırlamışsınız efendim.

Yönetici: Gayet tabii, eksiksiz ve mükemmel bir ders programı olacak. Benim pozisyonum ve eğitimim bu başarının açık bir göstergesidir. Başka tür-lüsü bana yakışmaz.

Yönetilen: Bence örgütteki hiç kimse sizin gösterdiğiniz başarıyı gösteremez. Hiç bir yönetici sizinle zaten rekabet edemez. Çok yakın gelecekte bu kurumun genel müdürü olmanız bence çok doğal .

Yönetici: Gerçekten ben de öyle düşünüyorum. Genel müdür olduğumda çok şeyler değişecek ve çok şeyler yapacağım. Bu kurumda sürekli benim adımdan söz edilecek.

Yukarıdaki konuşma aslında, yöneticinin kendisine hayran olunmasının bir anlatımıdır. Yönetilenden sürekli kendisini takdir etmesini bekler. Kuşkusuz böyle bir durumda, yapılması gereken doğru işlerin gündeme gelmesi zorlaşır. Yöneticinin doğru olmayan etkinliklerini de eleştirmek oldukça güçleşir. Yönetici kendisine hayranlığını ifade eden bir grupta çalışmalarını yürütmeyi tercih eder. Birtakım bireyler de çalışarak bir yere gelmek yerine yöneticinin etrafında kirli bazı politik oyunlara başvurarak belli yerlere gelmeye çalışırlar. Bu ise güdülenmelerde olumsuzluklara yol açar. Sürekli olarak kendisine hayran olunmasını bekleyen narsisleri Willi (1982) ‘tamamlayıcı narsisler’ olarak adlandırmaktadır. Çünkü bu tip narsisler ancak kendilerine hayranlık duyulması ile kendi özgüvenlerini kurabilirler.

**Yönetici:** Çok dikkatli olmanı istiyorum. Gerçek neden bu olamaz. Asıl neden bizi denetlemektir. Dikkatli ol. Hatta izle.

**Yönetilen:** Gerçekten söylediğiniz doğru olabilir. Çok fazla soru soruyor. Gözümü üzerinden ayırmayacağım.

Yukarıdaki konuşmada yöneticinin kuşkuculuğu dikkat çekmektedir. Ayrıca, yönetilen de bu kuşkuculuk eğilimini desteklemektedir. Böyle bir durumda örgüt dışsal çevreye karşı kapısını kapatabilir. Yeniliklerin yapılmasına önemli ölçüde bir engel oluşturabilir. Bu durum, örgüt üyelerinin kendi aralarında da güvenin yok olmasına neden olur.

Aşırı derecede bireyin kuşkucu olması çocukluk döneminde bireyin dışarının çok tehlikeli olduğunun kendisine telkin edilmesinden de kaynaklanabilir. Çocuğa sadece aile bireylerine güvenmeleri gerektiği öğretilir ise çocuk kendisinin her zaman korunması gerektiği inanır (Kets de Vires, 1999). Böylece, birey insan ilişkilerinde kuşkucu olması eğilimine girebilir.

Hayatı boyunca “ailesine saplanıp kalan” birey, bağımsız bir şekilde hareket edemez. İlkel toplumlarda saptanan bu durum atalarına tapan milyonlarca insanda da aynıdır. Sadece farkı, koşulların aynı olmamasıdır (Fromm, 1947). Birey ailesinin dışında gelişen olaylara karşı tepki gösterir veya engellemeye çalışır. Olayları kendi içinde irdelemekten yoksundur. Özellikle, ülkemizde bireylerin kendi ailelerine saplanıp kalma eğiliminin yüksek olması, aile içinde başlayan bu denetim mekanizmasının örgüt düzeyinde de kuşkucu eğilimlerle artması ve sürdürülmesi sonucunu doğurabilir.

## **SONUÇ**

Bu çalışmada kavramsal düzeyde narsisizm araştırılmıştır. Örgütlerde önemli bir sorun olan narsisizmin önlenmesi için neler yapılabilir? Bu konuda örgütsel davranışla ilgilenen araştırmacılara ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu konu örgütsel sağlıkla ilgili bir bütünün çok önemli bir parçasıdır. Ayrıca, örgüt düzeyinde bireylerin kendi kendilerini tanımalarına yardımcı olan duygusal zekanın açığa çıkmasına veya artırılmasına katkı sağlayabilir. Çünkü duygusal zeka bireyin bu sağlıksız durumdan kurtulmasına yardımcı olur (Goleman, 1995). Narsisizm testleri uzman psikologlar tarafından uygulanırsa narsis eğilimi fazla olan bireylerin güç odağı olması veya hiyerarşide yükselmesi engellenebilir.

Örgütlerde merkezden veya yerinden yönetilme derecesi ile ilgili dengeyi iyi kurulması gerekir. Eğer örgüt çok fazla yerinden yönetime ağırlık vermişse yöneticilerinin narsistik etkinliklerde bulunmaları kolaylaşır. Yönetici örgütü merkezin amacı ile uyum içinde olmayacak şekilde yönetebilir. Öte yandan, aşırı merkezi sistemde tepe yöneticilerinin narsistik etkinliklerinin denetlenmesi

zor olabilir. Ayrıca, örgütsel amaçların açık bir biçimde saptanmasında yarar vardır. Örgüt düzeyinde güçler geniş bir biçimde dağıtılmalı, böylece bireylerin stratejik kararlara katılması da sağlanmalıdır. Çalışanların örgüt içinde dağılımına özen gösterilmeli, özellikle deneyimsiz yöneticilerin narsis yöneticilerle birlikte çalışmamasına dikkat edilmelidir. Bu yöneticiler narsis yöneticinin nasıl bir politik taktik uyguladığını anlayamayabilirler. Aksine örgütsel işleyiş hakkında bilgisi olan, görüşlerini açıkça ortaya koyan bireyler narsis yöneticinin etkinliklerine engel olabilirler.

Örgütsel iletişim de bu tür narsistik davranışların gözlemlenmesinde faydalı olabilir. Ayrıca, çeşitli narsistik etkinliklerin sonuçlarının birçok yöntem kullanılarak (örgüt içi tarafsız gözlem ve inceleme, örnek olay analizleri, eğitim programları aracılığıyla çalışanların tepki ve eleştirilerinin saptanması, örgütsel sağlığı ölçmeye yönelik anket uygulamaları vb.) belirlenmesi yararlı olabilir. Konu ile ilgili uygulamalı çalışmalar arttıkça hem kamu hem de işletme örgütlerinin bu önemli sorunu gün ışığına çıkabilir.

## KAYNAKÇA

- Alford, F. (1988), *Narcissism*, New Haven: Yale University Press.
- Bacal, H. ve Newman, K. (1990), *Theories of Object Relationship: Bridges from Object Relationship to Self Psychology*, NY: Columbia Univ. Press
- Bowlby, J. (1969), *Attachment and Loss* (Vol I), Attachment, New York: Basic Books
- Freud, S. (1914). *On Narcissism: In Introduction*. Vol. Collected Papers, American Edition, New York: Basic Books, 1959.
- \_\_\_\_\_. (1921), *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (Vol. XVIII), London: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis .
- \_\_\_\_\_. (1931), *Libidinal Types*, *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud* (Vol. XXI), London: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.
- Fromm, E. (1973), *The Anatomy of Destructiveness*, New York: Halt, Rinehart and Winston.
- \_\_\_\_\_. (1947), *Man for Himself: An Inquiry into the Psychology of Ethics*, New York: Rinehart and Co.
- Goleman, D. (1995), *Emotional Intelligence*, London: Bloomsbury
- Kant, I (1964), *Critique of Pure Reason*, Eng. Trs. By N. K. Smith, London, Macmillan and Co Ltd.
- Kets de Vries, M. F. R. (1999), "What's Planning in the Organization Theater? Collusive Relationship in Management", *Human Relationship*, 52: 745-735

- \_\_\_\_\_. (1985), "Narcissism and Leadership: An Object Relationship Perspective", *Human Relationship*, 38 (6), 583-601.
- Kernberg, O. (1985), *Internal World and External Reality*, London: Jason Aronson.
- Lacan, J. (1977), *Ecrits: A Selection*, New York : Norton.
- Lasch, C. (1979), *The Culture of Narcissism*, New York: Warner.
- Linstead, S. (1997), "Abjection and Organization: Men, Violence and Management", *Human Relationship*, 50: 1115-1145.
- Meissner, W.W. (1978), *The Paranoid Process*, New York: Jason Aronson.
- Millon, T. (1981), *Disorders of Personality*, New York: Wiley.
- Ovid, M (1936), *Frank Justus Miller*, Trans. Cambridge: Harvard University Press, 1916.
- Post, J. M. (1993), *Current Concept of the Narcissistic Personality*.
- Reich, W. (1949), *Character Analysis*, New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Salzman, L. (1980), *Treatment of Obsessive Personality*, New York. Jason Aronson.
- Schwartz, H.S. (1987), "Anti- Social Actions of Committed Organizational Participants: An Existential Psychoanalytic Perspective", *Organization Studies*, 8(4) : 327-340.
- Smith, S. (1977), "The Golden Fantasy: A Regressive Reaction to Separation Anxiety", *International Journal Psychoanalysis*, 58: 311- 324.
- Tartakoff, H. (1966), "The Normal Personality in Our Culture and Nobel Prize Coplex in Psychoanalysis: A General Psychology", ed. Lowentstein, R. M., Newman, L.M., Schur ; M. and Solnit, A. J. New York: Int. University Press, pp. 222-252.
- Willi, J. (1982), *Couples in Collusion: The Unconsciousness Dimension in Partnerships*, Claremont, CA: Hunter House.
- Winnicott, D. W. (1975), *Through Pediatrics to Psycho-Analysis*, New York: Basic Books.
- Zaleznik, A. (1977), "A managers and leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, 55, 67- 78.