

SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALMI KUTATÁS A HÜBRISZ MINT VEZETŐI JELENSÉG TÉMAKÖRÉBEN

SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW REGARDING HUBRIS AS A LEADERSHIP PHENOMENON

A hübrisztikus vezetés jelenségével egyre gyakrabban találkoztak a szerzők mind szervezetfejlesztőként, mind akadémiai szakemberként. A következő kérdések foglalkoztatták őket a témával kapcsolatban: hogyan lép erre az útra a vezetővé választott személy és hogyan alakul ki a hübrisz? A környezete hogyan reagál erre a fejlődési folyamatra? Mik a potenciális hasznai a hübrisztikus vezetésnek egy szervezetben és mi az árnyoldala? Mi a viszonya a szervezettel, vagy a menedzsmentcsapattal? Nem utolsó sorban, hogyan lehetne megelőzni a kialakulását, vagy legalább megfékezni, ha már kialakult? A válaszok keresése érdekében szisztematikus szakirodalmi kutatást hajtottak végre. A tanulmányok tartalmi elemzése alapján, metaösszesítési módszerrel hoztak létre belőlük egy problématerképet. Ennek eredményeképpen négy nagyobb terület rajzolódott ki. A négy terület részletesebb elemzése alapján nagyobb részt válaszokat kaptak eredeti kérdéseikre, illetve sikerült további kutatási irányokat azonosítaniuk.

Kulcsszavak: hübrisztikus vezetés, hübrisz szindróma, leadership, narcisztikus vezetés, HEXACO, erényes vezetés, erényetika, sötét triász, büszkeség, hatalom, nemezis

As organisational development experts and academic scholars, the authors are increasingly frequently encountering the phenomenon of hubristic leadership. In relation to this topic, they were interested in the following questions: how does hubris evolve and how does a leader become hubristic? How does a leader's environment react to these changes? What could be the potential benefits and risks for an organisation of having a hubristic leader? How does the relationship with the top management team appear? Finally, how could hubris be prevented or at least reined. To look for answers, the authors executed a systematic literature review. Based on a content analysis of the articles identified, they defined a problem map using a metasummary. Consequently, they determined four major themes. Based on detailed analysis of these four themes, the authors determined answers to most of their original questions and identified directions for future research.

Keywords: hubristic leadership, hubris syndrome, leadership, narcissistic leadership, managerial discretion, upper echelon theory, HEXACO, virtuous leadership, virtue ethic, dark triad, pride, power, nemesis

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Mármarosi András^a (andras.marmarosi@uni-corvinus.hu) vezető mesteroktató; Dr. Németh Gergely^b (nemeth.gergely@cova.hu) egyetemi docens.

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Metropolitan Egyetem (Budapest Metropolitan University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2022. 12. 15-én, javítva: 2023. 07. 10-én, 2023. 08. 29-én és 2023. 09. 05-én, elfogadva: 2023. 11. 10-én. The article was received: 15. 12. 2022, revised: 10. 07. 2023, 29. 08. 2023 and 05. 09. 2023, accepted: 10. 11. 2023.

A hübrisztikus vezetés jelenségével egyre gyakrabban találkozunk szervezetfejlesztőként és akadémiai szakemberként. A vezetés kérdése nem szűkíthető le csupán a gazdasági élet for-profit szervezeteire, hanem megfigyelhető, tanulmányozható a közigazgatás, a politika, az

egészségügy, oktatásügy, kulturális és sportélet területein is. A hazai kutatók ebben a kontextusban publikált tanulmánya további motivációt adott számunkra a téma jobb megismerésére (pl. Magyarai et al., 2022). Szervezeti kutatóként, tanácsadóként a hübrisz jelenség szerteágazó volta

és dinamikája keltette fel az érdeklődésünket. Mármarosi (2020) korábbi tanulmánya alapján a hübrisztikus vezetés a bukások (nemezis) miatt került a kutatók érdeklődésének homlokterébe (pl. Claxton et al., 2015). A kutatásoknak három fő iránya volt: 1) a hübrisz jelenségének leírása és meghatározása (pl. Sadler-Smith et al., 2017), 2) a bukáshoz vezető jellegzetességek feltárása (pl. Sadler-Smith, 2018), 3) a vezető személyisége, illetve annak pszichopatológiai vonatkozásai, illetve a nárcisztikus vezetéstől való elhatárolás megteremtése. Jelen kutatásunk a hübrisztikus vezetést a szervezetek világának kontextusában vizsgálja. Egy teljesebb, átfogóbb, interdiszciplináris kép megrajzolását tűztük ki célul, hogy közelebb kerüljünk az alapvető kérdésünk megválaszolásához: Hogyan lehet idejekorán felismerni és megelőzni a hübrisz kialakulását?

A szakirodalom és saját tanácsadói tapasztalatunk alapján a hübrisztikus vezetési stílusnak lehetnek rövid távú gazdasági előnyei adott körülmények között, azonban közép- és hosszú távon káros és romboló egy szervezet kultúrájára és üzleti eredményességére nézve (pl. Hiller & Hambrick, 2005).

A probléma ismertetése

A hübrisz kutatás középpontjában a vezető személyisége, vezetési stílusa állt. A hübrisz fogalma a görög mitológiából származik (Bollaert & Petit, 2010). A szakirodalomban megjelenő definíciókat úgy szintetizáltuk, hogy a hübrisz típusú vezetői viselkedés jelensége az, ami bőven túlmutat az átlagos vezetői egoizmus, nárcizmus és autoritás viselkedési határain (a normál mintától jelentősen eltér). Amikor hübrisztikus vezetőről beszélünk olyan ember képe kell, hogy megjelenjen előttünk, aki tipikusan férfi, értékelhető eredmények vannak a múltjában, eljutott egy, már értelmezhető hatalommal rendelkező vezetői pozícióba, erősen hisz saját magában és tévedhetetlenségében, és ezért szabályokon és erkölcsi határokon is átlép, hogy az ő 'igazsága' érvényesüljön. A viselkedésével dominanciáját és felsőbbrendűségét hangsúlyozza, ugyanakkor azt is látni kell, hogy ezeknek a szélsőséges és egészes megjelenése esetében beszélhetünk csak a hübrisz jelenségről. A hübrisz értelmezhető egyfajta kognitív torzításként is, amely a vezetői döntések esetében figyelhető meg (Kahneman et al., 1982). A torzítás, az arroganciából és a túlzott magabiztosságból származtatható, amely az emberi (kulturális, morális, etikai, szakmai) határok megértésének és/vagy elfogadásának hiányáról szól. A hübrisztikus vezetők gyakran elveszítik kapcsolatukat a valósággal. Tipikus gondolkodási mintázatuk, hogy hatékonyak, mert képesek irányítani a külső eseményeket, különösen akkor, ha erősen (már-már rögeszmésen) elkötelezettek egy adott feladat/cél iránt (Weinstein, 1980). Az „irányítás illúziója” (Langer, 1975) jól leírja a hübrisz típusú vezetőt, mint akinek hite, hogy teljes mértékben bízik saját képességeiben és képes előre jelezni az eseményeket, továbbá túlzott bizalma van a tekintetben is, hogy bizonytalan körülmények között is kiváló eredményeket tud elérni.

Owen és Davidson (2009, p. 1397) szerzett személyiségzavarként azonosítják a hübrisz jelenséget. Nem önma-

gában a vezetői szerep, hanem a szereppel járó körülmények, különösen a siker és a hatalom, az erőforrások feletti diszponálás, és ennek megélése okozhatja a torzulást és kiteljesedését. A szerzők szerint a szerzett személyiségzavar – a hübrisz szindróma – a hatalom megszűnésével akár el is múlhat.

Evidenciák támasztják alá, hogy a féktelen hübrisznek, arroganciának, kapzsiságnak szerepe volt jelentős etikai bukásokban, mint pl. Enron botrány (Boje et al., 2004a, b), vagy a 2008-as pénzügyi krízis (Fassin & Gosselin, 2011; Graafland & Van de Ven, 2011).

A hübrisz felsővezetői csapatokban jelenik meg, ahol komoly szervezeti kihívást jelent (Eckhaus & Sheaffer, 2018; Petit & Bollaert, 2012). Definíció szerint ex ante azt nem lehetséges megmondani, hogy egy hübrisztikus vezető el fog-e bukni. A nemezis, a bukás – definíció szerint – csak ex post válik nyilvánvalóvá (Mármarosi, 2020). Ugyanakkor minél hosszabb ideig van kontroll nélküli hatalmi pozícióban a hübrisztikus vezető, annál inkább nő a katasztrofális kimenetek esélye.

Kutatási kérdéseinket és vizsgálódási területünket az alábbiakban fogalmaztunk meg:

1. Feltárjuk, milyen további pontosítások, finomítások, kiegészítések születtek a hübrisz definíciójával és a hübrisztikus vezető személyiségével és pszichopatológiájával kapcsolatban.
2. Hogyan lehet még jobban, pontosabban elhatárolni más, ismert jelenségektől (pl. Sötét Triád)?
3. Milyen a kapcsolat a hübrisztikus vezető és a szűkebb környezete között (Top Management Team)? Mi az a hatásmechanizmus, amin keresztül a szervezeti stratégiát és eredményeket befolyásolja?
4. Milyen egyéb releváns kontextusokban (pl. szervezeti kultúra) merül fel a hübrisz jelenség?

Az alkalmazott kutatási protokoll

Szisztematikus szakirodalmi kutatást végeztünk Xiao és Watson (2019), korábban Mulrow (1994) és mások (pl. Paul & Criado, 2020; Aguinis et al., 2020; Fan et al., 2022) tanulmányai alapján. Az átláthatóság növelése és a replikáció lehetővé tétele érdekében úgy döntöttünk, hogy jól ismert és elfogadott adatbázisokat összekötő interfészeket használjuk (pl. ProQuest, Web of Science). Ugyanakkor adatvesztés és torzítás jöhet létre (Harari et al., 2020), de ezt jelen esetben vállalható kockázatnak tartottuk és módszertanilag kezeltük. A következő elektronikus adatbázisokat használtuk: EBSCO, SAGE Humanities and Social Sciences Collection, Taylor & Francis Social Science and Humanities Collection.

Az adatbázis kiválasztásához előzetes ún. pilot keresést hajtottunk végre (1), amelynek eredményeképpen 10.000 találatot kaptunk. Itt kiderült, hogy a hübrisz jelenségről sokféle kontextusban írnak, amelyek a mi kutatási aspektusunk szempontjából irrelevánsnak tekinthetők.

Mi a vezetési stílussal, a vezetői lélektannal és annak következményeivel, a hübrisz miatt létrejövő csoportdinamikával, szervezeti jelenségekkel kívántunk foglalkozni. Ennek következtében kizártuk (2) a politikai, vagy orvos-

tudományi lapokat, valamint a klinikai pszichológiával foglalkozókat is. Ezekkel szemben a társadalomtudományok és a menedzsmenttudomány szakirodalmának engedünk teret.

Kizárólag (3) angol nyelvű, tudományos színvonalú, szakértő szerkesztőkkel ellenőrzött folyóiratokban (peer-reviewed journals) megjelent cikkeket kerestünk. A 2010 után megjelentekre fókuszáltunk. Ezt a döntésünket az motiválta, hogy egy kutatók által azonosított és dokumentált eseménysorozatra (2008-2009-es globális pénzügyi krízis – Lehman Brothers csőd) adott szervezeti válaszokat és annak következményeit figyelhettük meg. Ennyi idő távlatában érdemes elkezdni elemzéseket végezni, amelyet a vezetés pszichológiai oldalával foglalkozó kutatók meg is tettek. Mivel ilyen hatású, a teljes világgazdasági rendszert érintő jelenséget (hübrisz és nemzis) és azokra adott szervezeti/vezetői válaszokat nem tapasztaltunk korábban, praktikusnak tűnt ezen időszak után elkezdni a kutakodást. A megjelent szakirodalmak természetesen definíciós jelleggel visszamatatnak a korábbi művekre, amelyeket mi is beemeltünk kutatásunkba, hogy pontos fogalmakkal dolgozhassunk.

Ezt tovább szűkítve (4), csak azokkal a cikkekkal foglalkoztunk, amelyek esetében már absztrakt szinten megjelenik a keresett szó. Ezt a szűrőt azért alkalmaztuk, mert az absztraktban előforduló kereső szó azt jelzi, hogy a cikk valóban főtémaként foglalkozik a jelenséggel, nem csak megemlíti azt valamilyen aspektusból. A keresőkifejezések a következők voltak: „hubris”, „hubris hypothesis”, „hubris theory”, „hubris syndrome”, „hubristic leadership”. A kereső kifejezéseket egyszeri keresésre állítottuk.

A keresést 2022 augusztusában (w1) kezdtük, 452 találattal. A duplikációk és az azonnal egyértelműen eldönthetően más témára fókuszáló cikkek kirotálása (5) után 343 cikk maradt fenn a rostánkon.

A keresési eredményünket keresztellenőrzéssel gyors ellenőrzésnek vetettük alá (6), amely egy egyszerű Google Scholar keresés volt. A szisztematikus kereséssel biztosan kizártunk (pl. időkorlát) olyan, már klasszikus alaphivatkozásra (basic citation) érett műveket, mint Roll (1984), amelyre a Google Scholar szerint is 6100+ hivatkozás mutatott (2022 augusztusában) 50000 egyéb Hübrisz találat mellett. Voltak olyan találatok is, amelyek ugyanazon szerzőkhöz vezettek, de másik cikkükre mutattak rá a témában, mint amit a szisztematikus kereséssel találtunk (például amit találtunk Li és Tang (2013), de szintén érdekes találat lett volna Li és Tang (2010) is (1000 referációval), vagy Sadler-Smith et al. (2017) és még Sadler-Smith (2016)).

Ezt követően kvalitatív és vegyes módszerrel végeztük a vizsgálatokat (7), amelyben a Kritikus Értékelési Készségek Program (CASP, 2018) keretrendszerének egy egyszerűsített verzióját alkalmaztuk. A cél az volt, hogy valóban csak a releváns mondanivalójú cikkeket találjuk meg, és ne veszítsünk információt, de kezelhető legyen az adatbázisunk. A 343 fennmaradt cikket innentől kezdve már egyesével tekintettük át. A cikkeket az absztrakt alapján kategorizáltuk, és három kategória mentén minő-

sítettük (ezt keressük – talán jó lesz – nem erről szól) így a legrelevánsabb 81 cikk maradt a listánkon. Ezeket már teljes terjedelemben tekintettük át, és ezekből alakult ki a cikkek azon köre, amelyet e tanulmányban ismertetünk. A problémák tartalmi elemzése alapján, metaösszesítési (metasummary) módszerrel (Sandelowsky et al., 2007) hoztunk létre belőlük egy ún. problémátérképet (8). A problémátérkép alapvetően adott témakör köré rendezett kapcsolódó témakörök vizuális megjelenítésére szolgált (Moors, 2014; Eden, 1994).

A 81 cikkből nem mindnek a tartalmát emeltük be közvetlenül a tanulmányba, de amelyiket igen, azt felsoroltuk a hivatkozásjegyzékben. A közvetetten érintett 53 pedig adatcsatolmányként a szerkesztőségben elérhető. Legvégül a problémátérkép minőségi feldolgozása során hálóbdamódszertannak (Noy, 2008) megfelelően vizsgáltuk a cikkeket (9), ebből kifolyólag találtunk olyan cikkeket is, amelyek az eredeti listánkon ugyan nem szerepeltek, de olyan minőségűnek értékeltük őket, hogy kihagyásuk gyengítette volna a tanulmányunk végső hozzáadott értékét. Ezzel a technikával tematikusan idevágó könyveket (Sandler-Smith, 2018 vagy Örtenblad, 2021 szerkesztésében) és cikkeket, könyvfejezeteket (13 darabot) vettünk be a folyamatosan gyarapodó adatbázisunkba.

Az adatok kibontása

Kérdéseink mentén négy nagyobb terület rajzolódott ki, amelyek direkt módon, vagy implicit jelleggel megjelentek a szövegekben. Tanulmányunkban ezen, önmagukban is még szerteágazó területeket mutatjuk be.

- 1) A hübrisz és a vezető személyisége közötti kapcsolat témájában tanulmányokat találtunk a férfi vs. női nem hatásáról, illetve az erény etika (Virtue Ethics) kontextusában a karakter és személyiség szerepéről. Külön kiemelendők ítéltük a HEXACO személyiségmegközelítések tárgyalását is.
- 2) A hübrisz jelenség azonosítása és differenciálása más jelenségektől egy jellegzetes témakör a cikkek többségében. Itt a narcizmus önállóan, és a Sötét Triád tagjaként is megjelenik, továbbá az arroganciát, az ellentmondás nem tűrését, a túlzott magabiztosságot, az autoriter megközelítést, a dominanciaigényt, a macacsságot, a felsőbbrendűség érzékeltetését, mint viselkedéselemeket említettek meg leginkább. A differenciálásban a narcisztikus, grandiózus, egoista pszichopatológiai képleteken való túlmutatás és ezektől való elkülönítés volt a célja a legtöbb írásnak.
- 3) A hübrisz jelenség társas kontextusa, illetve a hübrisz üzleti eredményre gyakorolt hatása is érdekes felvetéseket tartalmazott számunkra. Itt olyan szervezeti jelenségeket azonosítottunk, mint például a felsővezetői csapat (TMT) viszonya a hübrisztikus vezetővel, továbbá ide kategorizáltuk a vezetői döntési tér megközelítéseit (managerial discretion) és az UET (upper echelon theory) megjelenését, hiszen ezek társas kontextusban értelmezhetők.

4) A tágabb szervezeti realitás tematikája is számos esetben megjelent. Ebben a részben beszélünk a vezető-munkatárs interakciók (leader-member exchange – LMX) jelenségéről, a szervezeti állampolgári viselkedés (organization citizenship behaviour – OCB) kérdésköréről, továbbá a „Münchhausen by proxy” jelenségről is. Olyan fogalmak is előkerültek, mint a Stockholm-szindróma, az társas szorongás, félelem, vágy az erős vezetőre, ... Igen messzire mutató témaköröket kaptunk itt, és előkerült a tágabb, szervezeteken túlmutató társadalmi kontextualitása is a kérdésnek.

E négy kategória mentén indulunk el a hübrisz jelenségek tárgyalásában.

Elemzés és szintetizálás, a kutatás eredményei

A hübrisztikus vezető jellemzői és beazonosíthatósága

Az erény szerepe a hübrisz kutatásokban

A hübrisz gyakran társadalmilag felelőtlen és etikátlan tevékenységekben manifesztálódik (Tang et al., 2015). Kijelenthető, hogy a hübrisztikus vezetés, az erényes vezetés (Virtuous Leadership™) (Cameron, 2011) és a vezetői alázat/szerénység antitézise. Az üzleti és menedzsmentkutatásokon belül egyre inkább teret nyernek az erény etika (Virtue Ethics) (Hartman, 2013; Sison et al., 2017) témájú kutatások, amelynek sorába illeszkedik az erényes vezetés koncepció is. E megközelítés tézise, hogy a jól működő szervezetek megfelelő személyiségű, karakterű vezetőket igényelnek (Hartman, 2017), olyan vezetőket, akik nem a saját személyes eredményeiket, teljesítményüket magasztalják fel (Kelly, 2017), hanem értékelik az alázat/szerénységet, amely nem csak, hogy a hübrisz ellentéte, hanem egy univerzális, mind a nyugati, mind a keleti filozófiai gondolkodásban egyaránt megtalálható erény (Chan, 2017). Az erényes vezetés lényegében azt jelenti, hogy egy vezető által ér el nagyszerű eredményeket, hogy másokat emel fel, belőlük hozza ki a legjobbat.

A hübrisznek fontos morálfilozófiai és etikai dimenziói is vannak, különösen a hatalom etikátlan és immorális használata tekintetében. Petit és Bollaert (2012) fogalmazta meg ezt az elképzelést azt állítva, hogy a hübrisztikus vezetők nem képesek kontrollálni saját attitűdjüket és viselkedésüket, amely együtt jár azzal is, hogy a saját motivációikkal, szándékaikkal kapcsolatban reflektálatlanok. Button (2012, p. 312) morálfilozófiai tekintetben fontos kiegészítéseket tesz a hübrisz kapcsán:

„... A hübriszt leginkább úgy kell értelmeznünk, mint a morális kegyetlenség egy ágát ... amely a felsőbbrendűség kinyilvánítását jelenti a másik fél egyenrangú morális státuszának, álláspontjának szemtelen, szégyentelen, és megvető megerősökölésére révén. ... A hübriszt olyan alapállás jellemzi, amely megaláz,

megszégyenít és lenéz másokat, annak érdekében, hogy kinyilvánítsa, megerősítse, vagy kiélvezze a saját relatív felsőbbrendűségét”.

Owens et al. (2013) a viselkedésben kifejeződő alázat/szerénységet úgy definiálja, mint egy olyan személyközi jellegzetesség, ami társadalmi kontextusban mutatkozik meg és feltételezi az arra való hajlandóságot, hogy valaki saját magát pontosan lássa, mások erősségeit és hozzájárulását értékelje, továbbá magába foglal egy belső “taníthatóságot” is (p. 1518). A “belső taníthatóság” valójában (epistemic humility) az, amikor valaki nem hiszi, hogy mindig tudja a helyes választ, megkérdőjelezi magát, megkérdőjelezi az alapvetéseit, feltételezéseit. Az alázat/szerénység olyan kulcsfontosságú erény, amely a vezető számára lehetővé teszi, hogy reális, földhözragadt módon lássa saját magát, objektíven, túlzások nélkül ítélje meg a sikereit és kudarcait, és képes legyen egyensúlyozni bizonyos erények szélsőséges megnyilvánulásai, mint pl. az alacsony önbizalom, kételkedés, alacsony önértékelés vs. az elbizakodottság, arrogancia és nárcizmus között (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004, p. 393). Az egyensúly megteremtése az alázatos/szerény vezetők különös képessége, jellegzetessége.

Hogan és Kaiser (2005) az alázatos/szerény vezetést egészséges és hatékony vezetési stílusként, vezetési alternatívaként javasolja. Owens és társai (2015) szerint az autentikus és etikus vezetési stílus magába foglalja a hübrisz elutasítását és az alázat/szerénység felértékelését.

Az elmúlt évek kutatásai alátámasztották a kapcsolatot a felsővezetői hübrisz és az etikátlan üzleti viselkedés között, amely magába foglalja pl. a bevételi számok manipulálását (McManus, 2018; Ghaemi et al., 2016), továbbá kimutatták azt is, hogy pl. a hübrisztikus vezetők által irányított cégek környezetszennyezőbbek (Zhang et al., 2020).

A HEXACO modell és a hübrisz kapcsolata

Érdekes kutatásokat olvastunk arról, hogy különböző személyiségtypológiai (NEO, Big5, Enneagram stb.) mentén hogyan próbálják azonosítani a hübrisz jelenséget. Most ezek közül, a HEXACO modellt emeltük ki (Ashton & Lee, 2001; Lee et al., 2005). Ez a hattényezős struktúra ráépülve az korábbi Big5 modellre (Costa & McCrae, 1992) egy további dimenziót, az őszinteség-alázat dimenziót vezetett be. A hat tényező: (a) őszinteség-alázat, (b) emocionalitás, (c) extravertizáció, (d) lelkiismeretesség, (e) barátságosság és a (f) tapasztalatokra való nyitottság.

Mivel az őszinteség-alázat dimenzió kifejezetten szembe állítja a proszociális és antiszociális viselkedést, ez a faktor relevánsabb a Sötét Triád számára (Dark Triad: Machiavellianism, Narcissism, Psychopathy; Paulhus & Williams, 2002), mint a többi Big Five dimenzió. Az empirikus eredmények meglehetősen egyértelműek: a triád mindhárom eredője erre a hatodik faktorra mutat (Lee & Ashton, 2005; Lee et al., 2013).

A fenti szakirodalmakban az őszinteség-alázatot olyan alapvető személyiségvonásként definiálják, amely azt mutatja, hogy valaki mennyire fair, egyenes, hiteles mások-

kal való együttműködésben, még akkor is, ha a másik fél a megtorlástól való félelem nélkül esetleg kihasználhatja őt. Azok az emberek, akiknél magas az ösztinteség-alázat nem manipulálnak másokat pusztán személyes nyereségvágyból, nem akarják megszegni a szabályokat, normákat, nem érdeklí őket a vagyon és luxus fogyasztás, és nem törekednek magas társadalmi státuszra. Ezzel szemben a skála másik oldalán, akiknél alacsony az ösztinteség-alázat, azok annak érdekében, hogy megkapják, amit szeretnének, mindig azt mondják, amit a másik fél hallani szeretne, hajlamosak megszegni a szabályokat, ha abból személyes előnyük származik, az anyagi előnyök elérése motiválja őket, és fontosnak tartják magukat és társadalmi státuszukat. A hübrisztikus vezetőre is nyilvánvalóan a kivételesen alacsony ösztinteség-alázat jellemző.

A hübrisz jelenség felismerése – nyelvészeti megközelítés

Akstinaite et al. (2019) nyelvészeti megközelítéssel bemutatta, hogy ex ante meg lehet különböztetni a hübrisztikus és a nem hübrisztikus CEO-kat. Kutatásuk azt sugallja, hogy a hübrisztikus vezetők szóhasználata jellegzetes, valamint azok a témák is, melyekről nem beszélnek. A hübrisz a vezetők szóhasználatában egyértelműen tetten érhető. Kommunikációs és viselkedési mintázatuk makacssággént, arroganciaként és az alázatosság hiányaként is észlelhető. A jellegzetes szóhasználat lehetőséget teremt arra, hogy bepillantást nyerjünk a mélyebben fekvő pszichés deformációkba. Kutatásuk rámutatott arra is, hogy egyértelmű kapcsolatot lehet teremteni a nyelvészeti alapú megközelítés (linguistic theory) (Pennebaker et al., 1997) és a hübrisz kutatás között. Amellett, hogy a vezetői pszichével kapcsolatban releváns eredményekre jutottak, nyelvészeti megközelítésük és kutatásuk jelentős az üzleti etika és a vezetői karakter szempontjából is.

De Bruin (2013) azt állítja, hogy viselkedésükben és szóhasználatukban a hübrisztikus CEO-k "a tudásukat tekintve arrogánsak", szemben azokkal, akik szerényebbek, és a tudásukkal kapcsolatban alázatosnak/visszafogottnak tekinthetők. Az "epistemic arrogance" jelenséget úgy lehet definiálni, mint amikor valaki túlságosan magabiztos a saját tudását, tapasztalatát illetően, ezért hajlamos felül értékelni a jövőre vonatkozó előrejelző képességét.

De Bruin viszont az 'epistemic humility' kapcsán olyan egyént ír le, aki elismeri, hogy valójában nem tud mindent, még azt sem, amiről azt gondolja, hogy tudja, vagy legalábbis másoknál jobban tudja (2013, p. 592). A hübrisztikus vezetők, akikre jellemző az 'epistemic arrogance', gyakran etikátlan, megkérdőjelezhető és nem fenntartható gyakorlatokat támogatnak, amelyek megteremtik a nem szándékolt negatív következmények lehetőségét és esélyét (Lawrence et al., 2011).

Nemi különbségek a hübrisz kutatások eredményeiben

Ha csak a magabiztosságot nézzük, akkor még nem kapnánk egyértelmű választ arra, hogy a férfiak és nők között van-e különbség a hübrisz jelenség tekintetében. Nekby és társai (2008) bemutatták, hogy a 'férfiak világába', beér-

kezett nők legalább olyan magabiztossággal bírnak, mint férfi társaik. Azonban ez még kevés ahhoz, hogy hübrisztikus vezetőnek tituláljunk valakit. Ugyanakkor egyértelműen van nemi különbség a hübrisz körül bemerhető jelenségekben (pl. SEI, HHE), ahogy erre Storek doktori munkájában rámutatott (2011, p. 350).

Az elmúlt 25 év során számos tanulmány vizsgálta az intelligencia önértékelését (Self-estimated Intelligence/SEI). A képességek önértékelése a személy én-konceptiójának egyfajta kifejeződése, amely az alapja bizonyos fokú önbelátásnak (Harrington & Schafer, 1996; Kornilova et al., 2009). Az intelligencia önértékelésével kapcsolatos kezdeti vizsgálatok Hogan (1978) nevéhez fűződnek. Hogan azt találta, hogy a férfiak önértékelése magasabb volt, mint a nőké. A SEI kutatási program legimpozánsabb eredménye az volt, hogy a férfiak jelentősen túlbecsülik, a nők pedig jelentősen alábecsülik képességeiket (vö. Beloff, 1992; Bennett, 1996; Betsworth, 1999; Furnham, 1999). A férfiak túlértékelésének és a nők alulbecslésének jelenségét „hübrisz-alázat hatásnak” (Hubris-Humility Effect) nevezték el (vö. Beloff, 1992, p. 68; Furnham et al., 1999a; Furnham et al., 1999b).

A hübrisz jelenség differenciálása

A hübrisz és a nárcizmus összehasonlítása

Craig és Amernic (2016) idézi Owen és Davidson-t (2009, p. 1398), akik szerint a 'Hübrisz Szindróma' tizennégy klinikai tünete közül kilenc a nárcizmus klinikai tünete is egyben – (a DSM-V kategóriák alapján a B csoportba tartozó személyiségzavar). Asad és Sadler-Smith (2020, p. 45) készített egy összehasonlító táblázatot a fenti két jelenség vonatkozásában.

Ezek alapján a hübrisz úgy tekinthető, mint a nárcizmus kilenc tünetének kiegészítése további öt tünettellel, amelyek a hübrisztikus egyének egyedi jellemzői:

1. a saját nézőpontját és érdekét azonosnak tekinti a szervezetével vagy az országgal,
2. erősen hajlamos egyes szám harmadik személyben beszélni, vagy a királyi többest használni,
3. sziklaszilárd hite van abban, hogy a történelem, vagy Isten majd őt igazolja,
4. impulzívan, vakmerően, meggondolatlanul cselekszik,
5. hajlamos arra, hogy elkerülje a gyakorlati megvalósíthatóságot, a költségeket, illetve a következmények figyelembevételének szükségességét, a tervezett cselekedetek, akciók morális helyességének hite, víziója miatt.

A nárcisztikus személyiségzavarral bírót két kategóriára osztja a szakirodalom, és fontos a hübrisz esetében, hogy itt a 'figyelmetlen/grandiózus nárcisztikus' (Oblivious narcissist; Gabbard, 1989) a jellemző viselkedésmintázat (a másik kategória a 'hypervigilant narcissist – sérülékeny nárcisztikus'). Az egyik legfontosabb jellemzője ennek a típusnak, amely igaz a hübrisztikus vezetőre is, hogy az „adóvevője vételi irányba nem működik” (Gabbard, 2014, p. 486).

Jelentős különbség a hübrisztikus és a nárcisztikus vezetés között az alázathoz való viszonyulás

Rosenthal és Pittinsky (2006, p. 618) szerint a nárcizmusnak a kontraproduktív, káros hatásai akkor jelennek meg, „amikor egy nárcisztikus vezető képtelen a saját magáról alkotott idealizált képet, hiedelmeket integrálni, összeegyeztetni a saját alkalmatlanságának realitásával.” Mivel az alázat/szerénység erénye tartalmazza, hogy valaki a saját alkalmatlanságát és korlátait elismeri, ezért az alázat/szerénység a nárcizmus potenciálisan káros hatásait semlegesítheti, kiolthatja. Empirikus kutatásukban azt tapasztalták, hogy az olyan esetekben amikor a nárcisztikus vezetők alázatosan/szerényen viselkednek, akkor a nárcizmus pozitív oldala domborodik ki mind a vezetői hatékonyság, mind a követők motivációját tekintve. Ez alapján fontos hangsúlyozni, hogy a nárcisztikus vezetők sem egydimenziós emberek. Különböző személyiségjegyek interakciója a vezető nárcizmussal közösen fogja meghatározni a követőkre gyakorolt hatást.

Rosenthal és Pittinsky (2006) kutatása is azt igazolja, hogy a vezetői nárcizmusnak lehet pozitív hatása a követők észlelésére és motivációra, amennyiben alázattal/szerénységgel párosul. A hübrisz tipikusan az alázat/szerénység erényének antitézise.

A hübrisztikus vezetés e tekintetben is jelentősen különbözik a nárcisztikus vezetésétől. A nárcisztikusok a saját én-képük menedzselésével, védelmezésével, javíthatásával foglalatostkodnak (Raskin et al., 1991). Ebből adódóan törekény az önbecsülésük, amire Kernis (2005, p. 1595) úgy utalt, hogy „feltételes önbecsülés”, ami azt jelenti, hogy különösen érzékenyek a személyközi visszajelzésekre és az inflálódo én-képük folyamatos megerősítésére szorul (Kernis & Sun, 1994). A nárcisztikusok esetében tehát az önbecsülés nem tartalmazza pl. az arroganciát, ugyanakkor folyamatos megerősítésre szorul. Ez szintén egy olyan szempont, ami megkülönbözteti a nárcisztikus és a hübrisztikus vezetőket.

Hübrisz és pszichopatológia a társas kapcsolatok fényében

A DBS (Dominance Behaviour System) egy biológiai, ökológiai tudományokon alapuló fogalom rendszer, amelyet az utóbbi időkben az evolúciós szociálpszichológia tudománya is lelkesen vizsgált. Ez a dominanciával kapcsolatos motivációt, a domináns és az alávető, behódoló viselkedéseket, a hatalom észlelését és a hatalommal kapcsolatos társas/közösségi tapasztalatot vizsgálja, magyarázza (Johnson et al., 2012).

Tharp és társai (2021) kutatásuk adatainak elemzése során azt találták, hogy különálló pszichopatológia-dominancia profilok alakultak ki, amelyek nemtől független dimenziók. Például a szociálisan szorongó, depresszív hajlamokkal rendelkező, antiszociális viselkedésű személyiség, alacsony befolyás/hatalom dimenzióval jár együtt. Azonban az antiszociális viselkedés, a mániákus (bipoláris) és a pszichopata hajlamokkal együtt, nagyobb vezetési képességhez és könnyörtelen ambícióhoz kapcsolódott (erős pozitív korreláció). Az antiszociális viselkedés és mániá-

kus (bipoláris) hajlamok továbbá a nagyobb hübriszhez és eltúlzott büszkeséghez is kapcsolódtak.

Az autentikus büszkeség (adaptív, eredményorientált büszkeség) a proszociális viselkedéshez kötődik, míg a hübrisztikus büszkeség (maladaptív, grandiózus büszkeség), a mások kárára történő előrejutáshoz (Dorfman et al., 2014; Wubben et al., 2012). A mánia (bipoláris depresszió) egyedülállóan kapcsolódott a magasabb észlelt hatalomhoz, büszkeséghez és a hatalom megszerzésére vonatkozó motivációhoz; ezzel szemben a depresszió és a generalizált szorongás az alacsonyabb észlelt hatalomhoz és büszkeséghez kapcsolódtak (Tang-Smith et al., 2015).

A DBS pszichopatológiával kapcsolatos hatásait nemektől függetlenül igazolták (Tharp et al., 2021).

A hübrisz társas kontextusa, a szervezeti teljesítmény meghatározása

Hübrisz mint rendszer szinten értelmezett jelenség

Ha meg szeretnénk érteni, hogy a szervezetek mint szociotechnikai rendszerek miért úgy működnek, ahogy? Miért olyan teljesítményt nyújtanak, amelyet? – akkor figyelembe kell vennünk a legnagyobb hatalommal bíró szereplők, nevezetesen a felső vezetők elfoglaltságait és hajlamait (pl. Hambrick, 2007). Valamint meg kell értenünk a felsővezetői csoportok működését csoportdinamikai szinten is.

A státuszjelenség funkcionális megközelítései alapján a rendszerben, amelyekben a szervezetek is élnek, számtalan előnyt hordoz az, hogy direkt módon megjelenik a hierarchia. Elősegíti a csoportok koordinációját, korlátozza a konfliktusokat a döntéshozás és megvalósítás terén (Anderson et al., 2008). Ez az, ami akár könnyebbé is teheti azok életét, akik elérik, hogy státuszban magasabb helyet foglaljanak el a csoporthierarchiában. Ha magasabban vannak, akkor könnyebben hozzáférnek a hatalmi pozícióból fakadó előnyökhöz. A magasabb hierarchia elérése érdekében végzett együttműködő magatartás nem csak a büntetéstől való félelem miatt jelenik meg, hanem a csoporton belüli hírnév elérése érdekében is (Jordan et al., 2014). Ez lehet az az út, ami ráveheti a szubklinikai nárcisztikus, machiavellisztikus, szubklinikai pszichopátia jeleket (azaz a sötét triád jeleit) is mutató (potenciálisan hübrisztikus) vezetőt, hogy a hatalomig való eljutás érdekében együttműködést mutasson fel (Putz et al., 2022).

Egy nagyobb méretű, komplex szervezetben a vezetési tevékenység közös és osztott felelősség. A kollektív észlelés, a felsővezetői csapaton (top management team, TMT) belüli különböző kompetenciák és interakciók határozzák meg végső soron mind a stratégiai, mind az operatív szintű kimeneteket is. Az egyszemélyes CEO-fókusz helyett/mellett a TMT jellegzetességeire való figyelem valószínűleg jobban magyarázza a szervezeti eredményeket, kimeneteket. Gupta et al. (2019) szerint a 'managerial discretion' (vezetői döntési/hatásköri jog, döntési és végrehajtási szabadság, vezetői mérlegelés, döntési helyzet megítélése) perspektíva (Hambrick & Finkelstein, 1987) az elsők között nyújtott egy formalizált fogalmi keretrendszert arra vonatkozólag, hogy feloldja azt a központi kérdést, hogy mely esetekben van egyértelmű, egyszemélyi ráhatása a

CEO-nak a cég stratégiájára, illetve mikor nincs (Wangrow et al., 2015).

A ‘managerial discretion’ két ellentétes nézetet egyesít a szervezeti kimenetekre gyakorolt felsővezetői hatás tekintetében. Az egyik nézet szerint, ami a hagyományos stratégiai menedzsmenttradíció, a felső vezetőknek jelentős ráhatása van arra, hogy mi történik a szervezetben, szervezettel. Az ezzel versengő nézet a populációs ökológiából (pl. Hannan & Freeman, 1977) és az új intézményi elméletről (pl. DiMaggio & Powell, 1983) táplálkozik, amely azt állítja, hogy a szervezetek nagyfokú tehetetlenséggel rendelkeznek, erős külső hatásoknak vannak kitéve, és különböző korlátozó egyezségek, szabályok és normák mentén működnek, amik miatt a felső vezetésnek valójában elég kicsi a stratégiai ráhatása.

A ‘managerial discretion’-t úgy is definiálják, mint egy adott szituációban a CEO számára hozzáférhető vezetői akciók tárházát (Hambrick & Finkelstein, 1987; Wangrow et al., 2015). Ebben az értelemben, a vezetői döntési tér az, amellyel a vezetők ténylegesen szembesülnek, amikor a befolyásukat akarják érvényesíteni (Finkelstein & Hambrick, 1990, p. 484). Több, nagyobb „mozgástér” a vezetők számára a lehetőségek és akciók szélesebb tárházát jelenti, míg a kisebb, szűkebb „döntési, cselekvési tér” korlátozza a vezetőket abban, hogy az általuk preferált döntéseket hozzák, vagy a preferált akciókat megvalósítsák. A ‘managerial discretion’ megközelítés hatása annak fókuszba helyezése, hogy milyen faktorok teszik lehetővé vagy éppen gátolják a CEO képességét arra nézve, hogy a saját személyes preferenciáinak megfelelően befolyásolja a szervezeti működést (Crossland & Hambrick, 2011; Finkelstein & Boyd, 1998; Li & Tang, 2010).

Míg a korábbi kutatások a „döntési és cselekvési tér” (discretion) külső környezeti (Li & Tang, 2010; Crossland & Hambrick, 2011; Finkelstein & Boyd, 1998; Boyd & Gove, 2006), illetve a szervezeti (Buchholtz et al., 1999; Quigley & Hambrick, 2012) forrásaira fókuszáltak, kevesebb figyelem fordult a felső vezető belső, személyiségéből fakadó erőforrásaira, kompetenciáira és korlátaira (Hambrick & Finkelstein, 1987).

A ‘managerial discretion’ keretrendszer azt állítja, hogy az azonos szintű objektív (külső) lehetőségek mellett, a vezetők jelentősen különböznek a stratégiai befolyásolásra vonatkozó képességükben és hajlandóságukban (Finkelstein et al., 2009). Ezért a CEO-k különböznek a tekintetben, ahogyan a lehetőségekkel élve vagy éppen korlátok közé szorítva cselekszenek, ami túlmutat, túlmegy a számukra rendelkezésre álló külső, objektív mozgástéren.

Adott esetben CEO-k esetében jelentkező hübrisz is az egyik fontos meghatározója lehet a szervezeti kimeneteknek (Arena et al., 2018). Ez azon a feltételezésen alapul, hogy a komplex stratégiai döntések jelentős mértékben viselkedéses tényezők eredményei, ezen belül is kihangsúlyozva a személyiségvonások fontosságát (Hambrick & Mason, 1984).

Az *Upper Echelon* (a kifejezés a felső szintre, felső osztályra utal) jelenségre összefoglalva úgy tekintünk, mint a felsővezetői csapat (TMT - Top Management Team), pontosabban a domináns koalíció értékeinek és

kognitív folyamatainak leképeződésére, tükröződésére, amivel a szervezeti stratégiát és hatékonyságot értelmezi és keretezi (Hambrick & Mason, 1984).

Az UE teória alaptézise az, hogy a felső vezetők “tapasztalatai, értékei és személyisége hatással vannak a döntéseikre, választásaikra” (Hambrick, 2007, p. 334) és e döntéseken keresztül a szervezeti teljesítményre (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018). Az UE-elmélet “a korlátozott racionalitás premisszáján alapul” (Hambrick, 2007, p. 334), amely az ember információértékelési, -feldolgozási és -felhasználási képesség korlátaira utal (Holmes et al., 2011, p. 1072; Simon, 1957).

A vezetői döntési és mozgástér-megközelítés (managerial discretion) következményei az UE-elméletre nyilvánvalóak: az UE-elmélet olyan mértékben megbízható a szervezeti kimenetek előrejelzésében, amekkora a mozgástér. Ha nagy a ‘mozgástér’, akkor a vezetői személyiség és más vezetői jellemzők tükröződni fognak a szervezet stratégiájában és teljesítményében. Ha azonban a ‘mozgástér’ szűk vagy kicsi, akkor a vezetői karakter és egyéb jellemzők kevésbé számítanak.

Az UE-elmélethez köthető tanulmányok feltárták a vezetői potenciál különböző dimenziók mentén létrejövő implikációit, következményeit, mint pl. a hübrisz (Hayward & Hambrick, 1997; Li & Tang, 2010), a túlzott magabiztosság (Simon & Houghton, 2003), az optimizmus (Hmieleski & Baron, 2009), és a nárcizmus (Chatterjee & Hambrick, 2007; Zhu & Chen, 2014).

A vezetői hübrisz lehetséges pozitív következményei

Az elmúlt harminc évben számos tanulmány foglalkozott a hübrisztikus vezetés potenciálisan katasztrofális következményeivel, ugyanakkor megjelentek kis számban olyan kutatások is, amelyek a hübrisz potenciálisan pozitív hatásaira hívták fel a figyelmet.

Arena et al. (2018) szerint a hübrisztikus vezetői működésnek pozitív hozadéka lehetnek nehezen kiszámítható, bizonytalan, nagy kockázatú környezetben (pl. VUCA). A vállalkozói lét feltételezi, hogy a vezető nagy egoval és egy világos jövőképpel rendelkezik, de minimum egy „hallucinációval”. Ez a fajta Hübrisz vízióval és szenvedéllyel kombinálva teszi lehetővé, hogy a startup-erek létrehozzanak valamit a semmiből (Blank, 2011). A nagy hatalommal rendelkező hübrisztikus vezetők olyan személyiségvonással rendelkeznek, amely többek között az értékítéletükbe vetett eltúlzott bizalomban manifesztálódik (Hayward & Hambrick, 1997; Hayward et al., 2006; Hiller & Hambrick, 2005). Csopordinamikailag ez a magabiztosság egy bizonytalan, változékony, bonyolult, nehezen kiszámítható környezetben még vonzó is lehet (Németh 2022), különösen egy olyan csoportban, ahol elkeseredés, depresszió, kilátástalanság üti fel a fejét. A hit, miszerint valaki megoldja a helyzetet és látja a pozitív jövőt, biztonságot sugározhat, kiváltképp, ha esetleges dependenciahajlammal társul a szervezeti vagy csoporttagok között.

A legtöbb tanulmány, amely a pozitív hatásokkal foglalkozik megemlíti azt is, hogy az, ami adott körülmények

között lehet átmenetileg pozitív hatása, más helyzetben, vagy tartósan fenntartva bizonyossággal katasztrofális végre vezet (lásd például (Picone et al. 2014, p. 455 gyűjtését).

Hübrisz és a követők, illetve a szervezeti valóság kapcsolata

Hübrisz jelenség az LMX és az OCB tekintetében

A vezető és munkatárs interakciók témakörében is megjelent a hübrisztikus vezetés hatása (pl. Lee et al., 2020). A formális, funkcionális szerepek nyomán, amelyek egy szervezet alapjait jelentik, létrejönnek kapcsolódások, amelyek a szerepek közötti tranzakciókat jelenítik meg. Ezt foglalja össze a vezető-munkatárs interakció-modell (Leader-Member Exchange - LMX). A jó minőségű vezető-tag kapcsolatokat tipikusan magas szintű bizalom, az interakciók magas minősége, a támogatás és formális és informális jutalmak (Dienesch & Liden, 1986) határozzák meg. A jó minőségű LMX-kapcsolatok eredménye a kutatások alapján az, hogy a tagok bőven túlteljesítik a munkaköri leírásban szereplő elvárt feladatokat és viszonyulásokat (Liden et al., 1997; Wayne et al., 1997). Az LMX-modell keretrendszerében egyértelmű a hübrisztikus vezető negatív, destruktív hatása.

Organ (1988) definiálta először a szervezeti állampolgári viselkedés jelenségét és fogalmát (Organizational Citizenship Behaviour – OCB). Az OCB nem más, mint egy környezeti tényező (kulturális), amely támogatja szociális és pszichológiai értelemben a teljesítményt is (Organ, 1997, p. 95). A hübrisz típusú vezetés jelen tudásunk szerint nem az a környezeti tényező, amely a teljesítményt fenntarthatóan támogatja, ahogy erről többek között Han et al. (2019) és Zheng et al. (2021) is írt. Pedig a humanisztikus orientációjú vezetők az általuk teremtett vezetői légkörrel és szervezeti kultúrával nagyon hatásosak tudnak lenni pozitív módon a szervezeti teljesítményre (Xenikou & Simosi, 2006).

Mindkét említett szervezeti jelenség (LMX és OCB) összeköthető egy szintén sokat kutatott szervezeti jelenséggel, nevezetesen a szervezeti kultúrával, mint a szervezeti teljesítményt jelentősen meghatározó elemmel (pl. Kotter & Heskett, 1992). Azt már sokan bemutatták, hogy hogyan hat a szervezeti tagok cselekvéseire a szervezeti kultúra. Az is levezethető, hogy egy hübrisztikus vezető által teremtett sajátos mintázatú (toxikus) szervezeti kulturális közeg hogyan hat a stratégiára és annak megvalósítására, sőt akár egyéni szinten hogyan jelenik ez meg a szervezeti tagok életében (Picone et al., 2021).

Szervezeti Münchhausen- és Stockholm-szindróma

A szervezeteken belüli a komplexebb kapcsolódásokat is vizsgálva kialakulhatnak olyan jelenségek, amik toxikussá válnak a szervezeti létben. Olyan kevésbé kutatott, kevésbé ismert szervezeti jelenségek is megjelentek a vizsgálati horizontunkon, mint a szervezetekben megvalósuló Münchhausen-szindróma (Munchause syndrome by proxy) (Fraher, 2016; Fennimore, 2017; Schreier & Libow, 1993), vagy akár a Stockholm-szindróma (Breevaart et al., 2022).

A kutatási kérdéseink között megjelenik, hogy a hübrisztikus vezető milyen kapcsolatokat épít fel a környezetével, így ez a téma releváns számunkra is.

A szervezeti közegben értelmezett Münchhausen-szindróma egy olyan szervezeti dinamikát leíró pszichológiai konstrukció, amelyben látszólag elhivatott vezetők irracionálisan viselkedhetnek azáltal, hogy idealizált célokat hajszolnak, és e miatt akár a szervezet létét is kockáztatják. A szervezeti Münchhausen-szindróma egy közös fantázián alapul, ami a destruktív vezetőket és a fogékony követőket egy olyan diszfunkcionális dinamika hálójába vonja, amely folyamatosan a katasztrofális végkifejletig eszkalálódik. A szervezeti Münchhausen-szindróma bizonyos rendszerszintű feltételek fennállása esetén alakulhat ki, amikor három kulcsszerep kerül betöltésre: a bántalmazó “anya” (pl. a hübrisztikus CEO), a passzív “apa” (pl. a top management team) és az összejátszó közösség (szervezet). Ezek a szerepek természetesen metaforikusak, amelyeket egy, vagy akár több személy vagy csoport is betölthet, akik a diszfunkcionális viselkedésmintázatokat megvalósítják (Fraher, 2016).

Az abuzív vezetésre (mint pl. a hübrisztikus vezetés) vonatkozó Akadály Modell akadályok/korlátok hierarchikusan szervezett rendszerét írja le, amely a követők számára megnehezíti, hogy kiszabaduljanak az abuzív felettes hatása alól és magyarázatul szolgál a tekintetben, hogy az abuzív kapcsolatok miért tarthatnak olyan hosszú időn keresztül (Breevaart et al., 2022). A hagymahéj struktúrájú modellben a követőknek van központi helyük és a hagymahéjak az abuzív felettéstől való megszabadulás akadályainak klaszterét reprezentálják. Kívülről befelé haladva a héjak a következők: 1. héj, a tágabb társadalmi kontextusból fakadó akadályok (pl. nem egyértelmű jogi szabályozás, kulturális normák, társadalmi/politikai/pénzügyi krízis), 2. héj, a szervezeti kontextusból fakadó akadályok (pl. nem tiszta policy-k, eljárások, hatáskörök, gyenge HR), 3. héj, az abuzív felettes személyéből származó akadályok (pl. büntető/jutalmazó hatalom, izolálhatja a beosztottat), 4. héj, az abuzált beosztott személyiségéből, pszichéjéből fakadó akadályok (pl. implicit vezetésemélet, Stockholm-szindróma). A Stockholm-szindróma kapcsán megemlítenő, hogy amellet, hogy a bántalmazottaknak pozitív érzéseik alakulhatnak ki a felettes hatalommal/vezetővel kapcsolatban, a túlélés esélyének növelése érdekében még hozzá is segíthetik az elkövetőt céljai eléréséhez. Ráadásul, mivel magukévá teszik (interiorizálják) a bántalmazó világképét és maguk számára is igazolják a fennálló kapcsolatot, ezért a beosztottaknak/követőknek/alárendelteknek nehéz kilépni ebből a kapcsolatból (Breevaart et al., 2022).

Összefoglalás, a következő kutatási területek azonosítása, gyakorlati alkalmazhatóság

A szisztematikus szakirodalmi kutatás eredményeképpen jelentős és izgalmas témák kerültek felszínre a hübrisz jelenség körül. Kutatásunkban csak a gazdasági élet szerep-

lőire koncentráltunk, de fontos ismételt hangsúlyozni, hogy a társadalom más alrendszerében (politika, egyház, egészségügy, oktatás stb.) is releváns a téma! Megállapíthatjuk, hogy bár a 2008-2009-es válság globálisan jelentős károkat okozott, és az okok feltárása részben megtörtént, mégsem alakult ki egyértelmű konszenzus a hübrisz kialakulása megelőzésének szükségességéről/lehetőségéről. Az, hogy a téma releváns, mi sem bizonyítja jobban, mint Elon Musk és a Twitter esete, illetve Putyin és az ukrajnai háború szomorú valósága. Kutatásunk alapján meggyőződünk, hogy a területen további előrelépés szükséges.

Összességében azt gondoljuk, hogy közelebb kerülünk az alapvető kérdésünk megválaszolásához, miszerint hogyan lehet idejekorán felismerni és megelőzni a hübrisz kialakulását?

Az *első kutatási kérdésünk* kapcsán árnyalódott a megértésünk. A tanulmányok fényében kiemelkedett az alázat/szerénység, mint vezetői erény fontossága, és differenciáló képessége – amelyet vezetői kiválasztási folyamatok során figyelembe lehet/kell venni. Izgalmasnak mutatkozott a nyelvészeti megközelítés is, ami idejekorán segíthet a detektálásban. Ezen esetekben a felismerésen és a megelőzésen van a hangsúly.

Itt további kérdésként, kutatási irányként merülhet fel, – hogyan választódnak ki a vezetők a dominanciahierarchiára épülő szervezetekben?

– fejlesztető-e az alázat/szerénység erénye?

– mennyire „rejtőzködő”, manipulatív a későbbiekben hatalmat kapó és hübrisztikussá váló vezető?

A *második kutatási kérdésünk* kapcsán bár sikerült fogalmilag elkülöníteni a hübrisztikus vezetőt a nárcisztikusától és definiálni a hübrisz szindrómát, mint szerzett személyiségzavart, de mégis némi hiányérzetünk támadt a mélyebb differenciálás tekintetében. Például Kernberg (1985, 2008) nárcisztikus személyiségzavar dinamikus elemzését érdemes lenne alkalmazni a hübrisz jelenségre, ez talán közelebb vinne minket a jelenség kialakulásának megértéséhez.

Kérdésként merülhet fel, hogy az adott vezető hogyan tanulja meg azon agresszív viselkedési, kommunikációs, manipulációs elemeket, amelyek a hübrisz kialakulásával járnak?

A *harmadik kutatási kérdésünk* tárgyalása során világossá vált, hogy miként képes egy hübrisztikus vezető meghatározni egy cég (vagy bármilyen más szervezet) stratégiáját és ezen keresztül akár a végzetét is. Preventív szempontból itt a hangsúly nem a hübrisztikus vezetőre, hanem a TMT-re helyeződik. Vállalatirányítási (Corporate Governance) szempontból a fékek és egyensúlyok rendszere és a kontroll kérdése válik kiemelten fontossá!

Itt további kérdésként, kutatási irányként merülhet fel, hogy

– a felsővezetői csapat miként alkalmazkodik és hogyan kezeli a szükségszerű frusztrációkat, üzleti, etikai dilemmákat, amelyek egy hübrisztikus CEO működésével járnak?

– a szervezetekben és szakmai közösségekben (szervezetfejlesztők, trénerok, coachok) mi a destruktív

vezetéssel – beleértve a hübrisztikus vezetést is – kapcsolatos percepció? Az érintett szereplők hogyan konstruálják és egyben interpretálják a saját valóságukat?

A *negyedik kutatási kérdésünk* ráirányította a figyelmünket arra, hogy hübrisztikus vezetésnek milyen negatív hatása van a szervezetekben az emberi kapcsolatok, a bizalom és szervezeti kultúra minőségére. Ez azonnali gyakorlati haszonnal kecsegtethet, amennyiben sikerül meghatározni, hogyan képződik le a hübrisztikus vezetés a szervezeti kultúrában és annak milyen detektálható jelei vannak.

Ennek kapcsán fontos további kutatási irányként merül fel a szervezeti tanulás kérdése,

– vajon a hübrisz jelenség egy szociális konstrukció-e, vagy egyfajta evolúciós reakció a túlélésre mind a vezető, mind a követők részéről?

– a dominanciahierarchiára épülő szervezetekben a társas tanulási folyamat során hogyan tanulja meg a hübrisztikus vezető és a környezete is, hogy hogyan kell működni?

– kialakítható-e egy olyan erős szervezeti kultúra, ami meggátolja a hübrisz kialakulását, a hübrisztikus vezetők felemelkedését?

A tanulmányunk elején említjük, hogy a hübrisz kifejezés a görög mitológiából lett átvéve. E gondolatsort folytatva és befejezve tanulmányunkat a hübriszt a nemezis bünteti, azaz az isteni megtorlás szelleme. Az üzleti világban a piaci teljesítmény az, amely a vezetői túlzott önbizalom megtorlójaként megjelenik. A magyarázat nem annyira ködbe vesző, mint egy mítosz esetében, mivel a vezérigazgatók, politikai vezetők hübrisze hajlamossá teszi őket arra, hogy magasröptű stratégiákat próbáljanak ki, amelyek mentén komoly kockázatokat is felvállalnak, és ezek gyakran katasztrofális eredményhez vezetnek (Hiller & Hambrick, 2005).

Felhasznált irodalom

- Aguinis, H., Ramani, R.S., & Alabduljader, N. (2020). Best-practice recommendations for producers, evaluators, and users of methodological literature reviews. *Organizational Research Methods*, 26(1), 46-76. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Akstinaite, V., Garrard, P., & Sadler-Smith, E. (2022). Identifying linguistic markers of CEO hubris: a machine learning approach. *British Journal of Management*, 33(3), 1163-1178. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12503>
- Anderson, C., Ames, D.R., & Gosling, S.D. (2008). Punishing hubris: The perils of overestimating one's status in a group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(1), 90-101. <https://doi.org/10.1177/0146167207307489>
- APA (2013). *DMS V.: Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (5th Edition). American Psychiatric Association.

- Arena, C., Michelon, G., & Trojanowski, G. (2018). Big egos can be green: A study of CEO hubris and environmental innovation. *British Journal of Management*, 29(2), 316–336.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12250>
- Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39–61.
<https://doi.org/10.1177/1742715019885763>
- Ashton, M.C., & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15(5), 327–353.
<https://doi.org/10.1002/per.417>
- Beloff, H. (1992). Mother, father and me: Our IQ. *The Psychologist*, 5, 309–311.
- Bennett, M. (1996). Men's and women's self-estimates of intelligence. *The Journal of Social Psychology*, 136(3), 411–412.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1996.9714021>
- Betsworth, D.G. (1999). Accuracy of self-estimated abilities and the relationship between self-estimated abilities and realism for women. *Journal of Career Assessment*, 7(1), 35–43.
<https://doi.org/10.1177/106907279900700103>
- Blank, S. (2011). Embrace failure to start up success. *Nature*, 477(7363), 133–133.
<https://doi.org/10.1038/477133a>
- Boje, D.M., Oswick, C., & Ford, J.D. (2004b). Language and organization: The doing of discourse. *Academy of Management Review*, 29(4), 571–577.
<https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497609>
- Boje, D.M., Rosile, G.A., Durant, R.A., & Luhman, J.T. (2004a). Enron spectacles: A critical dramaturgical analysis. *Organization Studies*, 25(5), 751–774.
<https://doi.org/10.1177/017084060404241>
- Bollaert, H., & Petit, V. (2010). Beyond the dark side of executive psychology: Current research and new directions. *European Management Journal*, 28(5), 362–376.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.01.001>
- Boyd, B.K., & Gove, S. (2006). Managerial constraint: The intersection between organizational task environment and discretion. In Ketchen, D.J., & Bergh, D.D. (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (pp. 57–95). Emerald.
[https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(06\)03005-0](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(06)03005-0)
- Breevaart, K., Wisse, B.M., & Schyns, B. (2022). Trapped at work: The barriers model of abusive supervision. *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 936–954.
<https://doi.org/10.5465/amp.2021.0007>
- Buchholtz, A.K., Amason, A.C., & Rutherford, M.A. (1999). Beyond resources: The mediating effect of top management discretion and values on corporate philanthropy. *Business & Society*, 38(2), 167–187.
<https://doi.org/10.1177/000765039903800203>
- Button, M.E. (2012). “Hubris Breeds the Tyrant”: The Anti-Politics of Hubris from Thebes to Abu Ghraib. *Law, Culture and the Humanities*, 8(2), 305–332.
<https://doi.org/10.1177/1743872110383106>
- Cameron, K. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. In *Responsible leadership* (pp. 25–35). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_4
- Chan, G.K.Y. (2017). Confucianism, virtue and leadership. In Sison, A.J.G. (Ed.), *Handbook of virtue ethics in business and management* (pp. 455–456). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-6729-4_24-1
- 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(3), 351–386
<https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351>
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57–78.
<https://doi.org/10.1177/1742715013511482>
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5–13.
<https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.5>
- Craig, R., & Amernic, J. (2018). Are there language markers of hubris in CEO letters to shareholders? *Journal of Business Ethics*, 149(4), 973–986.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3100-3>
- Crossland, C., & Hambrick, D.C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal*, 32(8), 797–819.
<https://doi.org/10.1002/smj.913>
- De Bruin, B. (2013). Epistemic virtues in business. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 583–595.
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1677-3>
- Dienesch, R.M., & Liden, R.C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
<https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dorfman, A., Eyal, T., & Bereby-Meyer, Y. (2014). Proud to cooperate: The consideration of pride promotes cooperation in a social dilemma. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 105–109.
<https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.06.003>
- Eckhaus, E. & Sheafer, Z. (2018). Managerial hubris detection: The case of Enron. *Risk Management*, 20(4), 304–325.
<https://doi.org/10.1057/s41283-018-0037-0>
- Eden, C. (1994). Cognitive mapping and problem structuring for system dynamics model building. *System Dynamics Review*, 10(2–3), 257–276.
<https://doi.org/10.1002/sdr.4260100212>
- Fan, D., Breslin, D., Callahan, J.L., & Iszatt-White, M. (2022). Advancing literature review methodology

- through rigour, generativity, scope and transparency. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 171-180.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12291>
- Fassin, Y., & Gosselin, D. (2011). The collapse of a European bank in the financial crisis: An analysis from stakeholder and ethical perspectives. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 169-191.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0812-2>
- Finkelstein, S., & Boyd, B.K. (1998). How much does the CEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 179-199.
<https://doi.org/10.5465/257101>
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
<https://doi.org/10.2307/2393314>
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C., & Cannella, A.A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Strategic Management.
- Fennimore, A.K. (2017). Munchausen syndrome by proxy: perpetual organisational illness and therapy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(1), 62-79.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2016-0964>
- Fraher, A.L. (2016). A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy. *Leadership*, 12(1), 34-52.
<https://doi.org/10.1177/1742715014544392>
- Furnham, A. (1999). The saving and spending habits of young people. *Journal of Economic Psychology*, 20(6), 677-697.
[https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(99\)00030-6](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(99)00030-6)
- Furnham, A., Clark, K., & Bailey, K. (1999). Sex differences in estimates of multiple intelligences. *European Journal of Personality*, 13(4), 247-259.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0984\(199907/08\)13:4<247::AID-PER329>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0984(199907/08)13:4<247::AID-PER329>3.0.CO;2-7)
- Furnham, A., Fong, G., & Martin, N. (1999a). Sex and cross-cultural differences in the estimated multi-faceted intelligence quotient score for self, parents and siblings. *Personality and Individual Differences*, 26(6), 1025-1034.
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00201-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00201-3)
- Gabbard, G. O. (1989). Two subtypes of narcissistic personality disorder. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 53(6), 527-532. <https://www.sakkyndig.com/psychologi/artvit/gabbard1989.pdf>
- Gabbard, G.O. (2014). *Psychodynamic psychiatry in clinical practice*. American Psychiatric Publisher.
- Ghaemi, S.N., Liapis, C., & Owen, D. (2016). The psychopathology of power. In *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Insights* (pp. 17-37). Palgrave Macmillan UK.
- Graafland, J.J., & Van de Ven, B.W. (2011). The credit crisis and the moral responsibility of professionals in finance. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 605-619.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-0883-0>
- Gupta, A., Nadkarni, S., & Mariam, M. (2019). Dispositional sources of managerial discretion: CEO ideology, CEO personality, and firm strategies. *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 855-893.
<https://doi.org/10.1177/0001839218793128>
- Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D.C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Han, S., Harold, C.M., & Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition-and affect-based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 352-383.
<https://doi.org/10.1111/joop.12252>
- Hannan, M.T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
<https://doi.org/10.1086/226424>
- Harrington, T.F., & Schafer, W.D. (1996). A comparison of self-reported abilities and occupational ability patterns across occupations. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 28(4), 180-90. (EJ532027)
- Hartman, E. (2013). *Virtue in business: Conversations with Aristotle*. Cambridge University Press.
- Hartman, E. (2017). Aristotle's virtue ethics and virtuous business. In Sison, A.J.G. (Ed.), *Handbook of virtue ethics in business and management* (pp. 3-12). Springer.
- Hayward, M.L., & Hambrick, D.C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103-127.
<https://doi.org/10.2307/2393810>
- Hayward, M.L., Shepherd, D.A., & Griffin, D. (2006). A hubris theory of entrepreneurship. *Management Science*, 52(2), 160-172.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0483>
- Hiller, N.J., & Hambrick, D.C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
<https://doi.org/10.1002/smj.455>
- Hmieleski, K.M., & Baron, R.A. (2009). Entrepreneurs' optimism and new venture performance: A social cognitive perspective. *Academy of Management Journal*, 52(3), 473-488.
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330755>
- Hodgkinson, G.P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organ-

- izational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473-492.
<https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>
- Hogan, H.W. (1978). IQ self-estimates of males and females. *The Journal of Social Psychology*, 106(1), 137-138.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1978.9924160>
- Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Holmes Jr, R.M., Bromiley, P., Devers, C.E., Holcomb, T.R., & McGuire, J.B. (2011). Management theory applications of prospect theory: Accomplishments, challenges, and opportunities. *Journal of Management*, 37(4), 1069-1107.
<https://doi.org/10.1177/0149206310394863>
- Johnson, S.L., Leedom, L.J., & Muhtadie, L. (2012). The dominance behavioral system and psychopathy: evidence from self-report, observational, and biological studies. *Psychological Bulletin*, 138(4), 692-743.
<https://doi.org/10.1037/a0027503>
- Jordan, J., Peysakhovich, A., & Rand, D.G. (2014). Why we cooperate. In Decety, J., & Wheatley, T. (Eds.), *The moral brain: A multidisciplinary perspective* (pp. 87-101). MIT Press.
- Kahneman, D., Slovic, S.P., & Tversky, A. (Eds.) (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.
- Kelly, C.M. (2017). Capabilities theory and the virtuous manager. In Sison, A.J.G. (Ed.), *Handbook of virtue ethics in business and management* (pp. 355-366). Springer.
- Kernberg, O.F. (1985). *Borderline conditions and pathological narcissism*. Rowman & Littlefield.
- Kernberg, O.F. (2008). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. In *Aggressivity, Narcissism, and Self-Destructiveness in the Psychotherapeutic Relationship* (pp. 45-59). Yale University Press.
<https://doi.org/10.12987/9780300128383-004>
- Kernis, M.H. (2005). Measuring self-esteem in context: The importance of stability of self-esteem in psychological functioning. *Journal of Personality*, 73(6), 1569-1605.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00359.x>
- Kernis, M.H., & Sun, C.R. (1994). Narcissism and reactions to interpersonal feedback. *Journal of Research in Personality*, 28(1), 4-13.
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1994.1002>
- Kornilova, T.V., Kornilov, S.A., & Chumakova, M.A. (2009). Subjective evaluations of intelligence and academic self-concept predict academic achievement: Evidence from a selective student population. *Learning and Individual Differences*, 19(4), 596-608.
<https://doi.org/10.1016/j.lindif.2009.08.001>
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*. The Free Press.
- Langer, E.J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311-328.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.32.2.311>
- Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
<https://doi.org/10.1177/1056492610387222>
- Lee, K., & Ashton, M.C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and narcissism in the Five Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
- Lee, K., Ashton, M.C., & de Vries, R.E. (2005). Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five-factor models of personality structure. *Human Performance*, 18(2), 179-197.
https://doi.org/10.1207/s15327043hup1802_4
- Lee, K., Ashton, M.C., Wiltshire, J., Bourdage, J.S., Vissner, B.A., & Gallucci, A. (2013). Sex, power, and money: Prediction from the Dark Triad and Honesty-Humility. *European Journal of Personality*, 27(2), 169-184.
<https://doi.org/10.1002/per.1860>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A.W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Li, J., & Tang, Y.I. (2013). The social influence of executive hubris. *Management International Review*, 53(1), 83-107.
<https://doi.org/10.1007/s11575-012-0164-x>
- Li, J., & Tang, Y.I. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45-68.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036912>
- Liden, R.C., Sparrowe, R.T., & Wayne, S.J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In Ferris, G.R. (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 47-119). Elsevier Science/JAI Press.
- Magyari, L., Pléh, C., & Forgács, B. (2022). The Hungarian hubris syndrome. *PloS one*, 17(8), e0273226.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0273226>
- Mármaros, A. (2020). A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés). *Vezetéstudomány*, 51(3), 30-42.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.03>
- McManus, J. (2018). Hubris and unethical decision making: The tragedy of the uncommon. *Journal of Business Ethics*, 149(1), 169-185.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3087-9>
- Moors, A. (2014). Examining the mapping problem in dual process models. In Sherman, J.W., Gawronski, B., & Trope, Y. (Eds.), *Dual process theories of the social mind* (pp. 20-34). The Guilford Press. <http://hdl.handle.net/1854/LU-2966909>
- Mulrow, C.D. (1994). Systematic reviews: rationale for systematic reviews. *BMJ*, 309(6954), 597-599.
<https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>
- Nekby, L., Skogman Thoursie, P., & Vahtrik, L. (2008). Gender and self-selection into a competitive environment: Are women more overconfident than men? *Economics Letters*, 100(3), 405-407.
<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2008.03.005>

- Németh, G. (2022). *A vállalkozói lét illúziója*. Akadémia Kiadó.
- Noy, C. (2008). Sampling knowledge: The hermeneutics of snowball sampling in qualitative research. *International Journal of Social Research Methodology*, *11*(4), 327-344.
<https://doi.org/10.1080/13645570701401305>
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10*(2), 85-97.
<https://doi.org/10.4324/9781315799254>
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, *132*(5), 1396-1406.
<https://doi.org/10.1093/brain/awp008>
- Owens, B.P., Johnson, M.D., & Mitchell, T.R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, *24*(5), 1517-1538.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Owens, B.P., Wallace, A.S., & Waldman, D.A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, *100*(4), 1203.
<https://doi.org/10.1037/a0038698>
- Örtenblad, A. (Ed.) (2021). *Debating bad leadership: Reasons and remedies*. Palgrave Macmillan.
- Parris, D.L., & Peachey, J.W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, *113*(3), 377-393.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Paul, J., & Criado, A.R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, *29*(4), 1017-17.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Paulhus, D.L., & Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, *36*(6), 556-563.
[https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pennebaker, J.W., Mayne, T.J., & Francis, M.E. (1997). Linguistic predictors of adaptive bereavement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *72*(4), 863-871.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.4.863>
- Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of Business Ethics*, *108*(3), 265-283.
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1097-1>
- Picone, P.M., Dagnino, G.B., & Minà, A. (2014). The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. *Academy of Management Perspectives*, *28*(4), 447-468.
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0177>
- Picone, P.M., Pisano, V., & Dagnino, G.B. (2021). The bright and dark sides of CEO hubris: Assessing cultural distance in international business. *European Management Review*, *18*(3), 343-362.
<https://doi.org/10.1111/emre.12479>
- Putz, Á., Fehér, A., Ferencz, T., Láng, A., Kocsor, F., & Bereczkei, T. (2022). Együtt a bajban: a Sötét Triád tagjainak döntési mintázatai egy új társas dilemma helyzetben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, *77*(3), 317-339.
<https://doi.org/10.1556/0016.2022.00022>
- Quigley, T.J., & Hambrick, D.C. (2012). When the former CEO stays on as board chair: Effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal*, *33*(7), 834-859.
<https://doi.org/10.1002/smj.1945>
- Raskin, R., Novacek, J., & Hogan, R. (1991). Narcissism, self-esteem, and defensive self-enhancement. *Journal of Personality*, *59*(1), 19-38.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1991.tb00766.x>
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business*, *59*(2), 197-216. <https://www.jstor.org/stable/2353017>
- Rosenthal, S.A., & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, *17*(6), 617-633.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Sadler-Smith, E. (2018). *Hubristic leadership*. Sage.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, *13*(5), 525-548.
<https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- Sadler-Smith, E. (2016). Hubris in business and management research: A 30-year review of studies. In Garrard, P., Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power* (pp. 39-74). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9781137439666_3
- Sandelowski, M., Barroso, J., & Voils, C.I. (2007). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Research in Nursing & Health*, *30*(1), 99-111.
<https://doi.org/10.1002/nur.20176>
- Schreier, H.A., & Libow, J.A. (1993). *Hurting for love: Munchausen by proxy syndrome*. Guilford Press.
- Simon, H.A. (1957). *Models of man; social and rational*. Wiley.
- Simon, M., & Houghton, S.M. (2003). The relationship between overconfidence and the introduction of risky products: Evidence from a field study. *Academy of Management Journal*, *46*(2), 139-149.
<https://doi.org/10.5465/30040610>
- Sison, A.J.G., Beabout, G.R., & Ferrero, I. (Eds.) (2017). *Handbook of virtue ethics in business and management* (Vol.1). Springer. <http://196.190.117.157:8080/xmlui/handle/123456789/39463>
- Storek, J.S. (2011). *The hubris and humility effect and the domain-masculine intelligence type: exploration of determinants of gender differences in self-estimation of ability* (Doctoral dissertation). UCL (University College London). <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1331910/>
- Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir)responsibility. *Strategic Management Journal*, *36*(12), 1305-1320.
<https://doi.org/10.1002/smj.2312>

- tegic Management Journal*, 36(9), 1338-1357.
<https://doi.org/10.1002/smj.2286>
- Tang-Smith, E., Johnson, S.L., & Chen, S. (2015). The dominance behavioural system: A multidimensional transdiagnostic approach. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 88(4), 394-411.
<https://doi.org/10.1111/papt.12050>
- Tharp, J.A., Johnson, S.L., & Dev., A. (2021). Transdiagnostic approach to the dominance behavioral system. *Personality and Individual Differences*, 176, 110778.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110778>
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.006>
- Wangrow, D.B., Schepker, D.J., & Barker III, V.L. (2015). Managerial discretion: An empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management*, 41(1), 99-135.
<https://doi.org/10.1177/0149206314554214>
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
<https://doi.org/10.5465/257021>
- Weinstein, N.D. (1980). Unrealistic optimism about future life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 806-820.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.5.806>
- Wubben, M.J., De Cremer, D., & Van Dijk, E. (2012). Is pride a prosocial emotion? Interpersonal effects of authentic and hubristic pride. *Cognition & Emotion*, 26(6), 1084-1097.
<https://doi.org/10.1080/02699931.2011.646956>
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566-579.
<https://doi.org/10.1108/02683940610684409>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112.
<https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Zhang, L., Ren, S., Chen, X., Li, D., & Yin, D. (2020). CEO hubris and firm pollution: State and market contingencies in a transitional economy. *Journal of Business Ethics*, 161(2), 459-478.
<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3987-y>
- Zheng, X., Wu, B., Li, C.S., Zhang, P., & Tang, N. (2021). Reversing the pollyanna effect: The curvilinear relationship between core self-evaluation and perceived social acceptance. *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 103-115.
<https://doi.org/10.1007/s10869-019-09666-3>
- Zhu, D.H., & Chen, G. (2015). CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 31-65.
<https://doi.org/10.1177/000183921455>