

A VEZETÉS SÖTÉT OLDALA (HÜBRISZTIKUS VEZETÉS)

THE DARK SIDE OF LEADERSHIP – HUBRISTIC LEADERSHIP

A hübrisz (góg, elbizakodottság) a sikeres vezetők legfőbb kísértése. Hogyan lesznek az elsőből utolsók? Miért, és hogyan fordul át egy addig sikeres vezetői karrier romboló destruktív vezetői működéssé, ami komoly károkat okoz a tulajdonosoknak, a szervezetnek, de akár egy iparágban is? Politikai vezetők esetében a károkozás társadalmi szinten is jelentkezhet (pl. háború). A hübrisztikus vezetők hajlamosak jelentősen túlbecsülni képességeiket, túlzottan optimistán ítélik meg döntéseik lehetséges kimenetét. Általában elutasítók bármiféle kritikával szemben, ami tovább súlyosbítja a helyzetet. A tanulmányban a hübrisztikus vezetés fogalmi és elméleti aspektusait vizsgálja a szerző, különös tekintettel a hatalomra, mint kontextuális tényezőre és a vezető személyiségére, amik jelentősen hozzájárulnak a vezetői hübrisz kialakulásához. A vezetők személyiségének tipizálásához az enneagram megközelítést hívja segítségül. Hipotézisként megfogalmazza, hogy mely enneagram típusú vezetők esetében lehet nagyobb valószínűsége a hübrisz kialakulásának. Teszi mindezt annak érdekében, hogy támpontot adjon mind az elméleti, mind a gyakorlati szakembereknek a vezetői hübrisz felismerésében és kezelésében.

Kulcsszavak: hübrisz szindróma, leadership, alapvető önértékelés, nárcizmus, etikus vezetés, hatalom, enneagram személyiségtipológia, büszkeség

Hubris is the greatest temptation of successful leaders. Why is one so quick to rise and fall? How does a successful career turn into a destructive leadership behaviour – causing harm to the organization, the shareholders, or even to the industry? In case of political leaders harm may occur at social level (e.g. war). Hubristic leaders tend to overestimate their capabilities and be too optimistic about the possible outcomes of their decisions. In addition, they are rejective to criticism and advice, which further complicates their situation. The paper takes a look at the theoretical and conceptual framework of hubristic leadership, with a particular focus on the personality of the leader, and on power as contextual factor. All of which contributes to the emergence of hubristic leadership. In order to describe the different personality traits of leaders, the enneagram approach will be used. A hypothesis is then formulated regarding enneagram personality types that are more vulnerable to the emergence of hubristic leadership. This paper aims to help experts from both academic and business context to recognise, and if possible, to restrain or deal with hubristic leadership.

Keywords: Hubris syndrome, leadership, core self-evaluation, narcissism, ethical leadership, power, enneagram personality types, pride

Finanszírozás/Funding:

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

Szerző/Author:

Dr. Mármarosi András, partner, EB & Beyond, (andras.marmarosi@gmail.com)

A cikk beérkezett: 2019. 05. 29-én, javítva: 2019. 10. 21-én, elfogadva: 2020. 02. 17-én.

This article was received: 29. 05. 2019, revised: 21. 10. 2019, accepted: 17. 02. 2019.

A vezetés sötét oldala kifejezéssel a szakirodalomban Haynes, Hitt & Campbell (2015)-nél, illetve korábban Conger (1990)-nél is találkozhattunk. Conger (1990) úgy fogalmazta meg, hogy ugyanaz a viselkedés, ami megkülönbözteti a vezetőt (leader) a menedzsertől, egyben olyan potenciállal rendelkezik, ami a szervezetek számára katasztrofális következményekkel is járhat, pl. amikor egy vezető viselkedése túlzóvá válik, elveszíti a kapcsolatát a realitással, vagy pusztán személyes

célok motiválják. Conger (1990) még nem használta a hübrisz kifejezést, de mint látni fogjuk, lényegében arra utalt. Haynes et al. (2015) a vállalkozó szellemű (entrepreneurial) vezetők kontextusában a kapzsiság és a góg lehetséges következményeit, konkrétan a kapzsi és gógos vezetői viselkedésnek (szintén a hübriszre utal) a szervezeti humán és társas tőkére, illetve ezen keresztül a vállalkozás sikerére gyakorolt negatív hatását vizsgálta.

Szervezetfejlesztők, trénerek többek között a vezetői önismeret, tudatosság, attitűd és kompetencia fejlesztésével foglalkoznak azzal a céllal, hogy a vezetők jó/kiváló vezetővé váljanak (Daróczy, Vágány & Fenyvesi, 2016). A vezetőket osztályozhatjuk az önismeret, a vezetői készségek és a kompetenciák szintje alapján. A vezetők értékelésének van kialakult módszertana, értékelő és fejlesztő központok (AC/DC), 360 fokos kompetenciamérések, magatartásorientált interjútechnika stb. (Bokor et al., 2009). Ezek alapján meg lehet állapítani, hogy vannak többé vagy kevésbé képzett, több vagy kevesebb tapasztalattal rendelkező vezetők, akik bizonyos vezetői működéseket még nem sajátítottak el, ezért érdemes őket fejleszteni. Ugyanakkor, ha beszélünk jó/kiváló vezetőről, akkor érdemes a rossz vezetőről is beszélni. Mi tesz valakit rossz vezetővé? Egyrészt, ahogy említettük, azért rossz, mert még nem jó – tehát egy hiányról (fejlesztendő területről) beszélünk –, másrészt viszont lehet a vezetői „rosszságnak” egy etikai, morális, a személyiséghez kapcsolódó oldala is, mint pl. realitásérzék elvesztése, kapzsiság, gőg stb. Ezt tekintjük a vezetés ’sötét oldalának’. Ennek a jelenségnek a feltárása, leírása és megértése a tanulmány célja.

Létezik egy Jack Welch-nek tulajdonított mondás: „Numbers will not save you!” – azaz a számok, eredmények önmagukban nem elegendők. (Bár ezt a mondást nem sikerült megtalálnom a 100 legismertebb Welch-idézet között, a tartalmát relevánsnak találom.) Max Weber különbséget tett többek között célracionális és értékrationális cselekedet között (Weber, 1996). Az értékrationális lényege, hogy az embereket valamilyen eszme (lelkiismeret, kötelesség, erkölcsi és hitrendszer), és nem a végeredmény vezérli. Ezzel szemben a célracionális esetén nem az eszmék, hanem a célok, eredmények, tehát a cselekedet végeredménye határozza meg – és egyben utólag legitimálja – a döntésünket. A vezetésre vonatkoztatva ennek fontos következménye van: vajon az tekinthető-e sikeres, jó vezetőnek, akít a (többnyire pénzügyi értelemben vett) eredmények igazolnak? Másképpen fogalmazva önmagában elégséges-e, ha egy vezető pusztán célracionális értelemben sikeres? A Welch-nek tulajdonított idézet szerint az eredmények fontosak ugyan, de nem minden áron. Nem mindegy, hogy a vezetők hogyan érik el azokat. Ebben a megközelítésben a vezetői kiválóság egyszerre cél- és értékrationális. A mai üzleti és politikai világunkban jelen lévő machiavellista paradigmával szemben a cél/eredmény nem minden esetben szentesíti az eszközt. A tanulmány szempontjából mindenesetre úgy definiáljuk a jó vezetőt, hogy az egy időben cél- és értékrationális szempontok szerint is jó/eredményes. A politikában azonban tudjuk, hogy a győztesek írják a történelmet (Winston Churchillnek tulajdonított mondás), ők és a győzelmük legitimálja utólag a döntéseiket. Az üzleti életben is jellemzően sok minden szól a sikerről. Mitől lesz egy üzletember, egy vezető sikeres? Mi a sikeres vezetők titka? A vezetői sikerességről, kiválóságról Magyarországon is számos tanulmány született (Bakacsi, 2019; Bakacsi, 2015; Bakacsi & Balaton, 2015; Mudra, 2001).

Jelen tanulmányban a siker árnyoldalát mutatjuk be: amikor egy vezető bár sikeresnek tűnik (célracionális ér-

telmezésben), viselkedése azonban nem értékrationális és egyszersemind gyakran nem is etikus. Jelen esetben az etikus és az értékrationális kifejezések szinonim értelemben szerepelnek. Az etikus leadership témájával Bencsik et al. (2018) foglalkoztak Magyarországon. Az etikus leadership kapcsán Brown et al. (2005) szerint a személyiségnek van szerepe abban, hogy egy vezető etikusan viselkedik-e vagy sem. Howell & Avolio (1992) definiálták azokat a faktorokat, melyek megkülönböztetik az etikus és nem etikus vezetőket (1. táblázat).

1. táblázat

Az etikus és nem etikus vezetők jellemvonásai

Etikus vezető	Nem etikus vezető
A hatalmat mások érdekében veszi igénybe.	A hatalmat csak egyéni céljai érdekében használja fel.
A jövőképet a követők szükségletei és vágyai figyelembevételével alkotja meg.	Saját, személyes jövőképet valósít meg, amit csak közöl.
Mérlegeli a kritikát és okul belőle.	Cenzúrázza a neki ellentmondó kritikus véleményeket.
Buzdítja követőit az önálló gondolkodásra.	Megköveteli, hogy a saját döntéseivel megkérdőjelezés nélkül egyetértsenek.
Fejleszti és támogatja követőit.	Nem veszi figyelembe a követők szükségleteit.
Belső erkölcsi szabályokat respektálva, a szervezet érdekeit képviseli.	A számára optimális külső erkölcsi/jogi szabályokat veszi figyelembe saját érdekének érvényesítése céljából.

Forrás: saját szerkesztés Howell & Avolio (1992, p. 45) alapján

Kérdésként merülhet fel, hogy vajon egy vezető miért válik nem etikussá. Hogyan jelenik meg ez a viselkedési stílus a vezetői működésben, döntéshozatalban? Vajon pusztán egy hiátusról van szó, ami képzéssel, fejlesztéssel kezelhető, vagy inkább jellemhibáról? Crossan, Mazutis & Seijts (2013) az erények, értékek és a jellem, a személyiség szerepének fontosságát emelte ki az etikus döntéshozatal kontextusában. Azaz a nem etikus, nem értékrationális vezetői működés mögött a jellem, a személyiség minősége is állhat. A hübrisztikus vezető – amint azt látni fogjuk – Howell & Avolio (1992) és Brown et al. (2005) alapján nem tekinthető etikus vezetőnek.

A jelen tanulmány célja tehát, hogy áttekintést nyújtson a vezetés sötét oldaláról, azaz a hübrisztikus vezetésről, ami egyben nem etikus vezetésként, illetve nem értékrationális vezetésként is jellemezhető. Fontos megjegyezni, hogy a kapcsolat fordítva nem igaz. Tehát a nem etikus vezetés nem minden esetben hübrisztikus, illetve a nem értékrationális vezetés kapcsán sem tehetünk egyenlőségjelet a hübriszszel. Cél továbbá, hogy kísérletet tegyünk a hübrisz koncepció és a vezetői személyiség, jellem lehetséges kapcsolatának bemutatására annak érdekében, hogy eszközt és keretrendszert nyújtson a vezetőkkel foglalkozó elméleti és gyakorlati szakemberek számára. Az emberi jellem leírására egy dinamikus személyiségtypológiát, az enneagramot (Rohr & Ebert, 2003; Riso & Hudson, 2004; Palmer, 2015) választottuk. Amint látni fogjuk, a hübrisz-

tikus vezetés egyik központi eleme a diathesis-stressz modell. Ez alapján a hübrisz kialakulásában a vezető személyiségének és a hatalomnak mint kontextuális tényezőnek egyszerre van fontos szerepe. Jelen tanulmányban ezek közül a személyiségre, mint predispozícióra helyezük a hangsúlyt, nem vitatva, hogy a kontextuális tényező egyaránt fontos.

Tanulmányunk felépítése a következő: először a kulcsfogalmakat, koncepciókat – mint a hübrisz és az enneagram – mutatjuk be. Ezt követően az általános elméleti háttér bemutatása keretében először a hübrisz kognitív, majd pszichológiai és magatartástudományi aspektusait vizsgáljuk az alapvető önértékeléssel (core self-evaluation) és a narcizmussal való kapcsolatán keresztül, végzetül a hübrisz-szindróma mint szerzett személyiségzavar kialakulásának pszichiátriai perspektíváját vesszük szemügyre. Az általános elméleti háttér bemutatása után a hübrisztikus vezetővé válás kockázatát, elméleti valószínűségét vizsgáljuk néhány kiválasztott enneagram személyiségtypus fényében.

Hübrisz

A nemzetközi szakirodalomban dominánsan az elmúlt tizenöt évben kezdtek el a hübrisztikus vezetésről publikálni. A hübrisz tipikusan az erősek és sikeresek gyengesége (Hayward, 2007; Owen & Davidson, 2009). Ebben a megfogalmazásban a sikert pusztán célracionális értelemben használják. A hübrisz ókori fogalom, amelyet leginkább a *góg*, az *elbizakodottság* szavakkal szoktak fordítani. A klasszikus Athénban azonban konkrét büntetőjogi fogalomként is alkalmazták: az olyan erőszakos cselekedeteket jelöltek vele, amelyek célja kizárólag az áldozat megsegényítése és megalázása volt, a saját felsőbbrendűség kimutatásáért. Erkölcsileg a legnagyobb bünt jelentette: azt a bünt, hogy az ember megfélemledik az istenek elsőségéről, és önmagát hiszi mindenhatónak. Azt gondolja, hogy mindenk felett áll (Murray, 1990).

Az olyan hasonló koncepcióktól, fogalmaktól eltérően, mint a karizmatikus, vagy épp a narcisztikus vezetés, a hübrisztikus vezetésnek még nincs alaposan kidolgozott elméleti háttér (Garrard & Robinson, 2016; Picone et al., 2014). Bár a hübrisztikus vezetés talán a legigazibb, legvalószínűbb destruktív leadership jelenség, mégsem szerepel elég hangsúlyosan a mainstream leadership irodalomban (Dinh, Lord, Gardner & Meuser, 2014; Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011).

Az általunk elfogadott definíció szerint a hübrisz a túlzott magabiztosság, a túlzott ambíció, az arrogancia és a büszkeség veszélyes elegye (Owen, 2012; Picone, Dagnino & Mina, 2014; Sadler-Smith, 2016), amely ha a tanáccsal és a kritikával szembeni megvetéssel párosul, akkor azt eredményezheti, hogy a vezetők jelentősen túlbecsülik magukat, képességeiket (Hayward, 2007; Owen & Davidson, 2009; Robinson, 2016). A hübrisz magában hordozza azt a potenciált, hogy karriereket tegyen tönkre, szervezeteket romboljon le, egész iparágaknak ártson. Amennyiben a hübrisztikus vezetés ellenőrizetlen és kontrollálatlan, intézmények tekintélyét áshatja alá, a tár-

sadalmi jólétet fenyegetheti, és akár a globális biztonságot is destabilizálhatja (Claxton, Owen & Sadler-Smith, 2014; Isikoff & Corn, 2006; Owen, 2012).

A korlátozások nélküli hübrisztikus vezetésnek mélyreható következményei lehetnek, ezért a szervezeti, intézményi és társadalmi stakeholderok (érintettek) – vezetők, HR-szakemberek, egyetemi oktatók, kutatók, trénerek – számára szükséges, hogy ne csupán képesek legyenek megérteni és felismerni a kialakuló hübrisz jegyeit, hanem felkészültek legyenek arra is, hogy megtehessek a szükséges lépéseket a hübrisztikus vezetés potenciálisan negatív következményeinek megelőzése érdekében.

Mindezek alapján állíthatjuk, hogy fontos és releváns kérdésről van szó.

Az enneagram

Miért az enneagram? A tanulmány célja a hübrisztikus vezetés kialakulásának bemutatása, továbbá annak szemléltetése, hogy ebben milyen szerepet játszik a vezető személyisége. Ezért egy olyan személyiségtypológiát választottunk, ami a személyiség mintázatát, az ego-struktúráját írja le, és amely szerint az adott ego-struktúra az egyénre egész élete során jellemző. Az enneagram az emberi természet kilenc alapvető személyiségtypusát és ezek komplex kölcsönös összefüggéseit vázolja fel, az emberi természet térképeként (Rohr & Ebert, 2003; Riso & Hudson, 2004; Palmer, 2015). Az enneagram az elmúlt években egyre intenzívebb szakmai diskurzus részévé vált (Bland, 2011; Yilmaz, Yildirim, & Yucedag, 2018; Sutton, Allinson, & Williams, 2013).

Maga az enneagram szó görög eredetű: " ennea" (kilenc), " grammosz" (alakzat), vagyis az enneagram kilencszögű alakzat. A személyiségtypusokat ábrázoló modern enneagram számos különböző spirituális és vallási hagyomány, illetve a modern pszichológia szintéziseként jött létre, besorolását tekintve a transzperszonális pszichológia irányzatához tartozik. A transzperszonális pszichológia korai előfutárai és fő teoretikusai közé sorolják C.G. Jungot, A. Maslow-t, S. Grof-t, K. Wilbert (Chinen, 1996). Mai formáját a XX. század második felében érte el, hiszen ekkor indultak intenzív kutatások az enneagram kapcsán. Az elmúlt 3-4 évtizedben rendszereztek, értelmezték, strukturáltak, illetve egészítették ki újabb kutatási eredményekkel (Newgent, Parr, Newman & Wiggins, 2004; Sutton, 2012; Tran, 2016). Az enneagram emberismerettel foglalkozó tézisei átfogóan írják le az emberi magatartás mozgatórugóit, karakterleírásai egybeesnek más pszichológiai kutatások eredményeivel.

Az enneagram kilenc viselkedési mintát és emberi értékrendet ír le, amelyek ismeretében feltárulnak a jellemző életvezetési és megküzdési stratégiák is. Az enneagram annyira jól modellezi a várható emberi reakciókat, hogy nélkülözhetetlen lett a kulcsemberek kiválasztásában (pl. az úrkutatásban, a hadászatban, bizalmi állami pozíciók esetében, a filmiparban, majd az üzleti életben). Az enneagram teret hódított a lelki vezetésben, a gyermeknevelésben, a pszichoterápiában, az üzleti coachingban és a vezetésfejlesztésben is (Hayes, 2018; Kale & Shrivastava, 2003).

Az enneagram az egyén alapvető – érzelmi, gondolkozási, vagy ösztönös alapokon nyugvó – pszichológiai orientációja alapján különbözteti meg a személyiségtípusok három csoportját, vagyis triászát, amelyek mindegyikébe három-három, összesen kilenc személyiségtípus tartozik.

A három csoport:

1. ösztönös (Has triász),
1. érző (Szív triász),
1. gondolkodó (Fej triász).

A kilenc személyiségtípust (karaktert) az alábbi módon soroljuk a triászokba (Rohr & Ebert, 2003; Riso & Hudson, 2004):

1. *Az ösztönös triászba* tartozó karakterek, amely zsigeri ösztönökön keresztül kapcsolódnak a világhoz:
 - nyolcas típus: a kihívó (magabiztos, rámenős, domináns),
 - kilences típus: a béketeremtő (kényelmes, háttérben maradó, önelégült),
 - egyes típus: a reformer (ésszerű, elvhű, rendszertető).
2. *Az érző triászba* tartozó karakterek, amelyek érzelmi folyamataikon keresztül képesek a világhoz viszonyulni.
 - kettes típus: a segítő (bátorító, nyíltszívű, birtokolni vágyó),
 - hármas típus: az eredményes (becsvágyó, gyakorlatias, énképre ügyelő, sikerorientált),
 - négyes típus: az individualista (érzékeny, magába mélyedő, levertségre hajlamos).
3. *A gondolkodó triász* tagjainak világhoz való viszonyulása a gondolkodási folyamataikon keresztül történik.
 - ötös típus: a gondolkodó (lényeglátó, elmélyült, intellektuális),
 - hatos típus: a lojális (elkötelezett, biztonságra törekvő, gyanakvó),
 - hetes típus: a rajongó (élvezeteket kereső, optimista, spontán).

Az enneagram szerint az alapvető, meghatározó karaktertípus az ember életének első hat-hét évében kialakul, automatikusan, tudattalanul működő ego-struktúráként rögzül, amely az egyén élete során változatlan marad. A mintázat meghatározza, hogy az egyén hogyan gondolkodik, érez, észlel, hogyan viszonyul a világhoz, illetve saját magához. Minden személy a saját mintázatát tekinti a normálisnak, ami „annyira magától értetődő, mint a lélegzetvétel”.

Ezen túlmenően minden személyiségtípuson belül három nagyobb fejlődési szintet különböztetünk meg: az érett szintet, az átlagos és a patológikus szintet. Azok az emberek, akikkel hétköznapi interakcióink során találkozunk, többnyire az átlagos érettségi szinten vannak.

Ugyanakkor az enneagram egy olyan tipológia, ami megmutatja a fejlődési utakat, lehetőségeket. Minden egyes mintázatba tartozó ember célja lehet az életben, hogy a saját mintázatának az érett szintjére jusson. Ily módon a kilenc személyiségtípus nem zárt, hanem olyan

nyitott rendszer, amely egyaránt teret adhat a személyiség fejlődésének és leromlásának.

Tanulmányunknak nem célja az enneagram részletes bemutatása hiszen az a tanulmány terjedelmi korlátait jelentősen meghaladná.

Elméleti háttér

A hübrisz kialakulását a hatalom mámora katalizálja és a múltbéli sikerek táplálják (Owen 2012). Korábban tipikusan olyan kudarchoz, bukáshoz társították, amikor egy vezető túlozottan ambiciózus és túl magabiztos döntéseket hozott, mindennemű ellenvélemény, kritika, tanács figyelmen kívül hagyásával, majd e döntés negatív következményekkel járt (Hayward & Hambrick, 1997; Owen & Davidson, 2009; Roll, 1986). A hübrisz és a végzetes következmény közti kapcsolatot már az ókorban is felismerték: a megtorlás görög Istenője, Nemesis bosszút állt azon halandókon, akik vakmerően isteni hatalmat tulajdonítottak maguknak (Littleton, 2005). A „nemezis” kifejezés napjainkban is használatos, a végzetre utalva.

Például a Lehman Brothers és a Royal Bank of Scotland Group bukásában is hübrisztikus vezetés játszott szerepet (Brennan & Conroy, 2013; Stein, 2013; Wray, 2016). A hübrisz az ehhez hasonló, látványos bukások, a kudarc miatt került a kutatók látóterébe (Ladd, 2012). Minél magasabbra tör valaki, annál nagyobb bukást kockáztat, mint a klasszikus Ikarosz történetben. A hübrisztikus vezetést elsősorban a célracionális paradigmán belül értelmezve tekintették rossz, destruktív vezetésnek, hiszen a hübrisztikus vezetőt utólte a végzete. Jelen tanulmány ugyanakkor amellet érvel, hogy a hübrisztikus vezetés nem csupán célracionális értelemben rossz, hanem etikai, illetve értékracionális értelemben is.

Az üzleti és menedzsmenttudományok területén a kutatók számos módon foglalmazták meg és elemezték a hübrisztikus vezetést. A tanulmányban először a kognitív, majd a pszichológiai, végül a pszichiátriai megközelítéseket tárgyaljuk.

Hübrisz és a túlzott magabiztosság hipotézis – kognitív megközelítés

A hübriszről, mint a tudományos kutatás fontos területéről eleinte a viselkedés-gazdaságtan (behavioral economics) diszciplínán belül születtek publikációk, amelyek a felső vezetők döntéshozatalát vizsgálták M&A (mergers & acquisitions) kontextusban.

A vezetés- és szervezéstudomány szakirodalmában a hübrisz jelenségének első kiemelkedő említése Roll (1986) nevéhez fűződik. Tanulmánya arról szól, hogy bizonyos CEO-k az üzlet (deal) kockázatairól rendelkezésükre álló bőséges evidencia ellenére miért hoznak jelentős – utólag hibásnak bizonyuló – akvizíciós döntéseket. Roll (1986) az ilyen típusú viselkedést a túlzott magabiztosságnak tulajdonította, és ezt tette a „hübrisz hipotézise” központi elemévé. Amellet érvelt, hogy a pénzügyileg sikertelen vállalati felvásárlások vagy összeolvadások (M&As) mögött a kezdeményező első számú vezetők (CEO) saját

ítélőképességükbe és döntéshozatali képességükbe vetett túlzott bizalma állhat. A CEO-k túlzott magabiztossága azt eredményezte, hogy elfogultan értékelték a felvásárlandó cégben lévő potenciált és ennek eredményeképpen a sikeres üzlet után magasabb prémiumokat is kifizettek. A látszólagos ellentmondást úgy lehet feloldani, hogy az üzlet megkötése (deal) után fizették ki a prémiumokat, míg az, hogy végül sikeresnek bizonyult-e a felvásárlás, csak néhány év múlva dőlt el. A viselkedés-pénzügy (behavioural finance) területén számos kutatás támasztja alá a hübrisz hipotézist (Sadler-Smith, 2016). Látható, hogy e megközelítés központjában tehát a hibás vezetői döntések állnak, nincs szó etikuss vezetői működésről, vagy a vezető személyiségéről.

A Lehman Brothersnél jó pár felvásárlás pénzügyileg sikeresnek bizonyult, annak ellenére, hogy a CEO, Richard Fuld vitathatatlanul hübrisztikus vezető volt (Stein, 2013). A nemezis előtt kevés evidencia támasztotta alá, hogy a CEO (Fuld) hübrisze kárt okozott volna a cégnek (Stein, 2013; Wray, 2016). Sőt Fuld hübrisze pozitívan járulhatott hozzá a cég stabilizálásához és növekedéséhez az American Express-től 1994-ben történő különválás után. Ez az eset ugyanakkor arra hívja fel a figyelmet, hogy a hübrisz egy sokkal komplexebb jelenség annál, mint pusztán a túlzott magabiztosságra és a kognitív döntéshozatali folyamatra épülő hipotézis.

Ennek következtében, bár fontos felismerésekre vezetett Roll elmélete, mégis hiányosnak tekinthető, amint azokra az esetekre vonatkoztatjuk, amikor hübrisztikus CEO-k M&A döntései pénzügyileg sikeresnek bizonyultak. Felmerülhet tehát a kérdés, hogy a hübrisz pusztán egy döntéshozatali folyamat során tapasztalt kognitív torzítás, vagy személyiségpushoz, jellemvonáshoz kapcsolódó fogalom-e? Állíthatjuk-e, hogy valaki hübrisztikus vezető, ha célracionális értelemben sikeres, azaz pénzügyileg jó döntéseket is hoz? Mondhatjuk-e, hogy a hübrisz szükségképpen nemezissel (bukással) jár?

A korai 'hübrisz hipotézis' kutatás egy elég specifikus és szűk szegmensre vonatkozott, ugyanakkor komoly empiriával támasztották alá (Sadler-Smith, 2016). Hayward & Hambrick (1997) mindazonáltal amellet érvel, hogy a 'hübrisz hipotézist' ki kell tágitani, szélesíteni oly módon, hogy a koncepció definíálása során a túlzott magabiztosságon túl (ami Roll elképzelését tükrözi) a döntéshozatali folyamat hatását nem csupán a tulajdonosi megtérülés (ROI) és az eredmény szempontjából kéne figyelembe venni. Azaz a célracionális viselkedés paradigmán túl értékracionális, etikai aspektusokat is érdemes bevonni a vizsgálódásba.

Ezek alapján Hayward & Hambrick (1997, p. 106) úgy definiálta a hübrisz fogalmát, mint „eltúlzott büszkeség, illetve magabiztosság, ami gyakran negatív következményekhez vezethet”. Tehát megjelent a személyiségjellemző – túlzott büszkeség – a definícióban, illetve a nemezis sem szükségszerű. Kutatásukban egy CEO esetében jelentkező hübrisz három lehetséges forrását, azok kapcsolatát, illetve az akvizíciós prémiumok hatását elemezték. A három lehetséges forrás a következő volt:

- szervezeti siker,
- médiaelismerés a CEO felé,
- a saját fontosság tudata.

Mind a négy (3+1) esetben pozitív kapcsolatot találtak a CEO hübrisze és a vizsgált tényezők között. Továbbá azt is megállapították, hogy e hatásokat felerősítette, ha gyenge volt az Igazgatóság (Board), illetve ha az Igazgatóságon belül többségben voltak a belső (menedzsmenttag) igazgatók (Mellahi, 2005). Fontos megállapításuk tehát, hogy a hübrisztikus vezetés értelmezhető a nemezis, azaz a bukás nélkül is.

A túlzott magabiztosság egy kognitív torzítás, amikor valaki túlbecsüli a jövőbeni események pozitív kimenetének valószínűségét (Dowling & Lucey, 2013; Hiller & Hambrick, 2005), ami együtt jár „a vágyott állapot elérésének képességébe vetett hittel” is (Picone et al., 2014, p. 449).

Kognitív perspektívából közelítve a vezetők túlzott magabiztosságának és büszkeségének van még egy további negatív hatása is. Ez akkor következik be, amikor a racionalitást a döntéshozatal során felváltja az intuíció. Hübrisztikus vezetők hajlamosak a múltbéli sikerekből gyökerező intuícióikra hagyatkozni (Picone et al., 2014). Amikor ez együtt jár a saját képességeik és teljesítményük túlbecsülésével, akkor ez azt eredményezheti, hogy nem fordítanak kellő figyelmet a stratégiára, illetve bizonyos részleteket, adatokat nem vesznek kellő mértékben figyelembe. Mindez üzleti kontextusban hibás diverzifikációs döntésekhez, túlzottan ambiciózus nemzetközi terjeszkedéshez, az akvizíciókon keresztül történő nem organikus növekedésbe vetett vak hithez, illetve súlyos eladósodottsághoz vezethet (Picone et al., 2014).

Extrém esetekben az intuíció olyan méreteket ölthet, hogy hübrisztikus tévképzetek veszélyes forrásává is válhat (Owen, 2016). Claxton et al. (2014) politikai vezetők viselkedését elemző cikkében rámutat G. W. Bush példájára, aki az iraki invázióval kapcsolatos döntéseinek megkérdőjelezését cáfolva azt állította, hogy egy belső készítésű sügta neki azt, hogy Isten bízta rá azt a küldetést, miszerint szabadítsa meg a világot az Al-Kaidától és az iszlám fundamentalizmustól. Emiatt tűnt számára elfogadhatónak az elemzések mellőzése és a kellemetlen tények figyelmen kívül hagyása. Ez az, amire Blaug (2016) úgy utal, mint a „hatalom patológiája” (p. 85): a kognitív leegyszerűsítés és a fáradtságos információfeldolgozás intuitív helyettesítésének ördögi köre. Bush esetében ez eskalálódott és manifesztálódott abban, hogy „magasabb hatalomnak” tulajdonította a döntését, és ezáltal a cselekedeteiért már csupán Istennek és a történelemnek tartozott elszámolással, nem holmi szakértőknek vagy a közvéleménynek (Owen, 2008).

A hübrisz és az alapvető önértékelés (CSE) – pszichológiai megközelítés

Az emberek általában hajlamosak magukat az átlag fölé helyezni a pozitív tulajdonságok, képességek tekintetében. Ez az ún. 'jobb, mint az átlag' hatás (Ross, 1977; Alicke et al.,

1995) azt eredményezi, hogy az egyének a sikeres kimeneteleket többnyire saját maguknak tulajdonítják, míg a kudarcokat, hibákat pedig a rossz szerencsének. Ezt a hatást még súlyosbítja, hogy a CEO-k a saját képességeiket az átlagos populációhoz hasonlítják (azaz átlagos menedzserekhez), nem pedig az átlagos CEO-k populációjához – valójában kevés olyan felső vezető van egy topmenedzsment csapatban, akihez a CEO mérhetné magát. Mindennek következtében a felső vezetők különösen hajlamosak túlbecsülni mind saját képességeiket, mind a személyes döntéseik kimenetének sikerességét (Malmendier & Tate, 2005).

Az alapvető önértékelés (core self-evaluations - CSE) egy stabil személyiségjellemző, amely az egyén tudattalan, alapvető önértékelését, saját képességeibe vetett hitét és az élete felett való kontroll képességét jelenti. Azok az emberek, akiknek magas az alapvető önértékelése, pozitívan viszonyulnak magukhoz, az élethez és magabiztosabbak, mint akiknél ez alacsony (Judge & Bono, 2001). A CSE-konceptió azzal foglalkozik, hogy az egyén hogyan tekint magára a tágabb társadalmi kontextusban a következő dimenziókban:

- személyes hatóerő (azon hiedelem, hogy valaki képes-e elérni a céljait),
- irányítás és ellenőrzés (azon hiedelem, hogy valaki a saját kezében tartja-e a sorsát, vagy külső tényezők határozzák meg azt),
- érzelmi stabilitás (a bizonytalanság és a stressztűrési képessége),
- az önbecsülés (saját értékességünk tudata és az önel fogadás mértéke).

Hiller & Hambrick (2005) úgy vélik, hogy a különösen magas CSE nagyrészt genetikai faktoroknak tudható be, amelyeket a korai élethez formálnak, hosszú távon különböző visszajelzések erősítenek (vagy gyengítenek), és végül a konkrét élethez befolyásol.

Azok a vezetők, akik karrierjük során felsővezetői pozícióba jutottak, hajlamosak a különösen magas alapvető önértékelésre (CSE) (Goel & Thakor, 2008; Picone et al., 2014). Azoknak a CEO-knak, akiknek magas az alapvető önértékelése (CSE) jellemzően pozitív érzéseik vannak az érzelmi stabilitással ('Nem szorongok!'), az önbecsüléssel ('Megérdemlem!'), a személyes hatóerővel ('Sikeres vagyok, elérem a céljaim!'), és az irányítással ('Én irányítom az életemet, kezemen tartom a sorsom!') kapcsolatban. A kiemelkedően magas CSE segíthet a vezetőknek a személyes karrierambícióik, illetve a szervezeti célok elérésében (Hiller & Hambrick, 2005).

Kérdés, hogy a kiemelkedően magas CSE hogyan viszonyul a hübriszhez. A CSE kapcsán az embereket három csoportba sorolhatjuk: alacsony, átlagos, magas. Miután a vezetői, de különösen a felsővezetői lét pozitívan korrelál a magas CSE-vel, ezért ez önmagában nem segít a tekintetben, hogy mely felső vezetők esetében van a hübrisz kialakulásának nagyobb kockázata. Az enneagramot azért tartjuk potenciálisan hasznosabb megközelítésnek, mert jobban differenciál a felső vezetők között.

Sadler-Smith et al. (2016) megközelítése alapján, a hübrisz meghatározásából nyilvánvaló (a hübrisz a túlzott

magabiztosság, túlzó ambíció, arrogancia és büszkeség elegye, párosulva a tanáccsal és a kritikával szembeni megvetéssel, amelyet a hatalom mámora katalizál és a múltbéli sikerek táplálnak), hogy a hübrisz több és részben más, mint pusztán túlzott magabiztosság és kognitív torzítás, sőt túlmutat a kiemelkedően magas CSE-n is.

Eddigi szakirodalmi áttekintésünk alapján úgy vélhetnénk, hogy a magas CSE kimondottan jó, hasznos dolog, ugyanakkor mintha lenne egy vékony, nem túl pontosan definiált határvonal, amelyen ha egy vezető átlép, inkább destruktív, romboló hatásúvá válik. Ez a határvonal, amint azt látni fogjuk – és Sadler-Smith et al. (2016) definíciója már tükrözi – a hatalomhoz kapcsolódik.

Hübrisz és nárcizmus – pszichológiai megközelítés

A nárcisztikus vezetők botrányosan a figyelem középpontjában akarnak lenni, saját fontosságuk és nagyszerűségük tudata jellemzi őket, folyamatosan az elismerést és a csodálatot keresik, nincs empatikus készségük, továbbá kihasználnak másokat (Hiller & Hambrick, 2005; Kets de Vries, 2009). A szakirodalom megkülönböztet pl. „konstruktív” és „reaktív” nárcisztikus vezetőket (Kets de Vries & Miller, 1985). Az előbbi hasznos a szervezet számára, az utóbbi káros. Stein (2013) a nárcisztikus vezető kapcsán annak dichotómiáját kérdőjelezi meg; amellet érvel, hogy ugyanaz a nárcisztikus vezető lehet különböző helyzetekben konstruktív, illetve reaktív. Szerinte a környezet megváltozása az a kulcsfaktor, ami miatt egy konstruktív nárcisztikus vezető reaktív válik. A reaktív nárcisztikus vezetés és a hübrisztikus vezetés nagyon közel állnak egymáshoz. Ugyanakkor fontos leszögezni, hogy a hübrisz nem egyenlő sem a nárcizmussal, sem annak patológikus formájával. A nárcizmus és a hübrisz olyan módon kapcsolódhatnak egymáshoz, hogy egy nárcisztikus vezető fogékonyabb lehet a hübrisz szindrómára (Ghaemi, Liapis & Owen, 2016) és ennek következtében a munkahelyén az adott kontextus függvényében elkezd annak megfelelően viselkedni (Brennan & Conroy, 2013).

A hübrisz saját jogán létezik mint egy kognitív/affektív és kontextusfüggő jelenség (pl. ezért nem elégséges különbséget tenni a hübrisz és a nárcizmus között egyszerűen a hatalomimádat vs. önimádat alapján); jellemzően egy emelkedő pálya és az utána bekövetkező bukás (nemezis) (Hayward & Hambrick, 1997) különbözteti meg, szemben a nárcizmussal, ami „relatív stabil, egyéni, személyiségbeli különbségeket” ír le (Campbell, Hoffman, Campbell & Marchisio, 2011, p. 269). Továbbá, a jelenség időbeli dinamikáját illetően Kets de Vries (2003), Owen & Davidson (2009) úgy írják le a hübrisztikus vezetőket, mint akik a vezetői karrierjük egy adott pontján tesznek szert a hübriszre, átadják magukat neki, illetve esetenként a hübrisz teljesen bekebelezi, elárasztja őket. Példának okáért, Franklin D. Roosevelt az őt visszatartó jobbkeze, Louis Howe halálát követően adta meg magát a hübrisznek (Hoogenboezem, 2007; Claxton et al., 2014). Figyeljük meg, hogy e meghatározásokban a hübrisz mintha

valami önálló, létező princípium lenne, ami a vezetőkre leselkedik, vagy egy lappangó hajlam, ami a felszínre tör. Mindazonáltal világos, hogy a nárcisztikus vezetés – amennyiben a nárcizmust személyiségzavarnak tekintjük – egy relatíve stabil jellemzője az adott vezetőnek, míg a hübrisztikus vezetés csak idővel alakul(hat) ki. Tehát azt mondhatjuk, hogy nem minden nárcisztikus vezető válik hübrisztikus vezetővé, mint ahogy nem minden hübrisztikus vezető nárcisztikus is egyben.

A hübrisz mint szerzett pszichés rendellenesség

Owen és kollegái a brit és amerikai (miniszter)elnökök életútjának tanulmányozása során arra jutottak, hogy a hübrisztikus vezetés egy szerzett pszichés rendellenesség megjelenése lehet, amit 'hübrisz szindrómának' neveztek (Owen & Davidson, 2009). A hübrisz szindróma (a továbbiakban: HSz) jellemzői a vakmerőség, a megvetés/lenézés és a részletekre való oda nem figyelés, valamint a korlátok nélküli hatalom mámorító hatása. A HSz megjelenését általában egy túlzottan is sikeres periódus (Owen & Davidson, 2009) előzi meg, amikor az eddig hasznosnak tűnő vezetői önbizalom és ambíció hübrisztikussá, ennek következtében haszontalanná válik, túlzott magabiztosság és ambíció képében (Hayward & Hambrick, 1997; Picone et al., 2014).

Owen a hübrisztikus vezetés kialakulását és megjelenését a politika kontextusában vizsgálva arra jutott, hogy a hübrisz a hatalom mámoraként jellemezhető, de ami a hatalom elvesztésével együtt el is múlhat (Owen, 2012; Owen & Davidson, 2009).

A HSz a vezetők viselkedésének változásában jelenik meg, és 14 jól megfigyelhető tünete van (Owen, 2006; Owen & Davidson, 2009).

A hübrisz szindróma tünetei:

1. a hatalmat saját megdicsőülése céljából használja,
2. olyan módon cselekszik, ami valószínűleg jó fényben tünteti fel,
3. az önképpel, image-dzsel kapcsolatos szorongása prioritást élvez,
4. messianisztikus hév és túlfűtöttség jellemzi,
5. egyenlőséget tesz saját maga és a nemzet/szervezet között,
6. gyakran a királyi többes számot használja,
7. túlságosan bízik saját ítélőképességében, és lenéz másokat,
8. túlzott önbizalommal rendelkezik, már-már mindenhatónak gondolja magát
9. csak Istennek, vagy a történelem ítélőszékének tartozik elszámolással,
10. megingathatatlanul meg van győződve arról, hogy igaza van,
11. elveszíti valóságérzékét,
12. vakmerően, impulzívan cselekszik,
13. a vélt morális helyességet a józan ész, a költségek, a praktikusság elé helyezi,
14. a különböző politikai/vezetői döntéshozatal során a praktikus részletekben inkompetens.

A HSz viselkedési jellegzetességekkel történő leírása lehetővé teszi, hogy potenciálisan pszichopatológiaként határozzuk meg (Rodgers, 2011).

Owen & Davidson (2009) szerint az alábbiak segítségével lehet a HSz-t diagnosztizálni:

(1) három vagy több tünet folyamatosan fennáll a 14 közül, és ezek legalább egyike csak a HSz-ra jellemző,

(2) nem lelhető fel egyéb pszichiátriai rendellenesség, ami hatással lehetne az egyén viselkedésére vagy észlelésére.

A HSz fontos aspektusa, hogy a vezetői viselkedésben történő változást egy külső faktor – a jelentős hatalom megszerzése és gyakorlása – idézi elő, ami elősegíti a szindróma kialakulását, fejlődését. A vezető korábbi tapasztalatai, sikerei és az intézményi/szervezeti környezet hozzájárulnak az állapot elfajulásához, a pozícióból fakadó hatalom szép lassan mérgező, drogszerű hatást fejt ki, amelynek az eredménye megalapozatlan és irracionális döntéshozatal, észlelés és viselkedés (Claxton et al., 2014; Owen, 2012; Raven, 1993; Robertson, 2012). Ezen felül egyéb pozitív illúziók jelenléte is a hübrisztikus viselkedés kialakulása veszélyének tehetik ki a vezetőket, pl. az irányítás és kontroll illúziója, illetve az optimista hozzáállás olyan helyzetekben, ahol a körülmények ezt nem indokolják (Ghaemi et al., 2016). Egyéb kockázati tényezők lehetnek: a realizmus és az empátia hiánya, mániákus bipoláris természet, nárcisztikus/antiszociális, esetleg hisztérikus viselkedés, férfi nem (Ghaemi et al., 2016, pp.18-21).

A HSz intenzitása ingadozhat, kontextuális tényezők és külső események erősíthetik, a pusztán hatalom megszerzésén túlmenően is. Ilyen tényezők és események lehetnek például, hogy eltűnnek a korlátok, sikerek sorozata, vagy egy krízissituáció kialakulása, ami azonnali és komplex döntéseket igényel (pl. Bush és Blair geopolitikai döntése az iraki invázió kapcsán). Mindazonáltal, ha a legfontosabb stimuláns, a hatalom csökken, vagy azt a vezető elveszíti (leváltják, elmozdítják), a HSz ennek megfelelően alábbhagy, vagy akár teljesen el is tűnhet (Owen, 2012). Azonban ez sem minden egyes esetben igaz: Owen állítása szerint, míg például Bush esetében igen, addig Blair esetében nem volt megállapítható a hübrisz csökkenése, illetve eltűnése.

A hübrisz szindróma egyedisége, illetve megkülönböztethetősége nem triviális a releváns egyéb személyiségzavarokkal történő komoly átfedés miatt. A legtöbb Cluster B kategóriába tartozó pszichiátriai állapot (DSM-5, 2013), mint pl. az antiszociális, borderline, hisztionikus és nárcisztikus személyiségzavar, általában gyerek- és serdülő korban fejlődik ki, és végigkíséri az embert egész élete során. Ezzel szemben a HSz csak és kizárólag felnőtt korban jelenik meg, amikor az egyén komoly hatalmi pozícióba kerül egy adott időre (Owen & Davidson, 2009). A felnőtt kor bármely szakaszában kialakulhat, a jelentős hatalom megszerzésének függvényében. Ebből következően a HSz különbözik azoktól a személyiségzavaroktól (mint pl. nárcizmus), amelyek a gyermek-, illetve serdülő korban alakulnak ki, és folytatódóan vannak jelen a felnőtt korban. A HSz tehát ebben az értelemben nem szemé-

lyiségzavar, hanem a személyiség és a pozíció kölcsönhatásának egyfajta patológus következménye, ami vezetői esetében, felnőtt korban manifesztálódhat (Owen, 2008, p. 428). A hübrisz kialakulásának megértésében ennek a kölcsönhatásnak van kulcs szerepe, amint azt később látni fogjuk. Ez a sajátosság egy nagyon fontos különbséget jelent a HSz és a többi releváns személyiségzavar között, és igazolja, hogy pl. a HSz nem csupán egy alfaja a nárcisztikus személyiségzavaroknak (Ghaemi et al., 2016).

A HSz kialakulása inkább hasonlít a szerzett rendellenességekhez, pl. a poszt-traumatikus stressz szindrómához (PTSD), ami traumához kötött, és amit a stressz indukál. Hasonlóan ahhoz, ahogy egy traumatikus esemény kiválthat PTSD-t, úgy válthatja ki a hatalom a HSz-t bizonyos vezetők életében (Owen, 2012; Owen & Davidson, 2009).

Mindezek alapján azt mondhatjuk, hogy a hübrisztikus vezető egy adott idő elteltével alakulhat ki, jelentős és gyakran korlátok nélküli hatalom megszerzése, illetve birtoklása révén. Elfogult ítéletalkotással és döntéshozattal, mások lenézésével, megvetésével jellemezhető. A korábbi sikerek, illetve a fontos, befolyásos harmadik fél elismerése (pl. média) mind hozzájárulnak a hübrisztikus vezetők gyengén megalapozott, irracionális, sőt néha ostoba döntéseikhez.

A hatalom tehát kulcsfontosságú a HSz kialakulásában. A hatalom jellemtorzító ereje nem újkeletű jelenség. A XX. század egyik legnagyobb hatású szerzője J.R.R. Tolkien 'A gyűrűk ura' című regényében gyönyörűen mutatja be a hatalom szerepét a vezetők karakterének és viselkedésének korrumpálásában (Drew, 2010; Chance, 2001).

Az Egy Gyűrű a hatalom gyűrűje.

„Egy Gyűrű mind felett, Egy Gyűrű kegyetlen, Egy a sötétbe zár, bilincs az Egyetlen.”

A vezetők, akiknek kapcsolata volt a gyűrűvel: Isildur, Gandalf, Galadriel, Boromir, Aragorn. A gyűrű hatalmának kísértése taszította romba Közép-Földét (Nemezis), mert Isildur nem volt hajlandó megsemmisíteni a Hatalom Gyűrűjét, amikor megszerezte Szaurontól. Hasonlóképpen Boromir is elbukott, „elvette az eszét a gyűrű” – ahogy azt Frodó megfogalmazta. Ugyanakkor nem véletlen, hogy sem Gandalf, Közép-Földe leghatalmasabb mágusa, sem Galadriel, a tündék királynője, sem Aragorn, a gondori trón örököse nem akarták hordozni a Hatalom Gyűrűjét, mert féltek annak erejétől, féltek mivé válnának általa.

Holley (2014) szerint a diathesis-stressz modell segít annak megértésében, hogy miért csak néhányan estek a Gyűrű büverejének áldozatául, és rámutat azon körülményekre, stresszorokra, mint pl. a hatalomvágy, illetve ellenkező előjellel pl. a természet szeretete, amelyeknek láthatóan hatása van a Gyűrűvel kapcsolatba kerülő szereplőkre.

A diathesis–stressz modell szerint a pszichés rendellenességek valamely előzetes sérülékenység, hajlam és egy külső stresszor interakciójának eredőjeképpen jönnek létre (Ingram & Luxton, 2005). A diathesis (hajlam) gene-

tikai, pszichés, biológiai faktorok formáját öltheti fel. Az egyes egyének között nagy különbségek vannak a tekintetben, hogy mennyire hajlamosak, fogékonyak bizonyos betegségekre. Stressz alatt olyan életeseményeket, vagy azok sorozatát értjük, amelyek felborítják egy személy lelki egyensúlyát, és pszichés rendellenesség kialakulásához vezethetnek. Tehát a modell azt a célt szolgálja, hogy bemutassa, bizonyos genetikai, pszichés vagy biológiai hajlamok (pl. személyiségtípus) és adott környezeti tényezők (pl. hatalom) kölcsönhatása hogyan hoznak létre pszichés rendellenességeket (pl. depresszió, szorongás, vagy akár a hübrisz szindróma...).

Érdekes Tolkien gondolkodásmódjában az a paradoxon, mely szerint a hatalmat leginkább azokra (hobbitok) lehet bízni, akik (fizikailag) a leggyengébbek, a legkevésbé vágyanak a hatalomra, nem nagyravágók, ugyanakkor szeretik a természetet, az élet apró örömeit és békességre törekvők. Mondhatnánk, hogy ők vannak legkevésbé kitéve a hübrisz csábításának.

Tolkien alapján úgy tűnik, a bölcs vezetők félnek a korlátlan hatalomtól, tudják, hogy a hatalomnak szüksége van korlátokra, kontrollra, fékekre.

Owen et al. a HSz-t olyan tünetegyüttesként jellemezte, amikor valaki „aránytalanul sokat foglalkozik az önképpel (image) és kiállításával (self-presentation)”, „túl-ságosan bízik a saját ítélőképességében”, „túlzott önbizalommal rendelkezik, már-már mindenhatónak gondolja magát abban, hogy mit érhet el”, és „elveszítette a kapcsolatot a realitással, ami gyakran együtt jár az elszigetelődésével” (Owen & Davidson, 2009, p.1398). Ugyanakkor érintetlenül maradt Owen és Davidson kórtanában a kérdés, hogy a hübrisztikus viselkedés milyen foka vezet negatív, rossz alkalmazkodást eredményező következményekre (nemezis). Magyarul mikor válik célracionális értelemben is rosszá? Mikortól kezdve mondhatjuk, hogy aki eddig jó vezető volt (legalábbis úgy tűnt, az eredmények igazolták), az rossz vezetővé vált? Ez olyan kérdéseket vet fel, mint például hogy mikortól számít aránytalanul az, amikor valaki az önképével (image) foglalkozik, mikortól számít az önbizalom túlzottnak, honnan tudjuk, hogy a vezetőnk saját magába vetett hite túl magas, vagy milyen is az a realitás, amivel neki kapcsolatot kellene tartania? Ezek azok a határkérdések, amelyek a CSE kapcsán is felmerültek. Továbbá ezek azok a kérdések, amelyek megválaszolásához támpontokat, segítséget kaphatunk az enneagram irányából.

A szakirodalmi áttekintés összefoglalásaként megállapíthatjuk, hogy a hübriszt eleinte kognitív, majd pszichés, végül pszichopatológus zavarként definiálták, és elsősorban a nemezis (bukás, végzet) miatt került a kutatók látókörébe. Az is egyértelmű, hogy a hübriszről a vezetés kontextusában lehet beszélni, hiszen szervezeti kontextusban a hatalomgyakorlás a vezetés/vezető sajátossága. A kutatások eredményei alapján fel lehet ismerni, azonosítani lehet a hübrisztikus vezetőt. Megállapították, hogy a hübrisz szerzett személyiségzavar (HSz) – ez a lényegi különbség pl. a nárcisztikus vezetéssel szemben. Tanulmányunkban a hübriszt – góg, elbizakodottság értelemben – negatív karakterjegyként is definiáltuk, ami min-

den emberre kisebb-nagyobb mértékben jellemző lehet. A hübrisztikus viselkedés azon vezetőknél alakulhat ki, akiknek valószínűleg magas az alapvető önértékelésük (CSE), ez azonban önmagában nem elegendő feltétel – úgy tűnik, szükség van egy kontextuális tényezőre is: a kontroll nélküli hatalomra, ami eltorzítja a személyiséget, vagy másképpen megfogalmazva előhívja/felerősíti azokat a negatív tendenciákat, amelyek jellemzők a személyiségre. A hübrisztikus viselkedés egyértelműen fontos jellemzője a kognitív torzítás (túlzott önbizalom hipotézis), mások lenézése, és végül a nemezis, a bukás, ami gyakran rossz, elhibázott döntések következményeképpen jelenik meg. Megértésünk szerint a hübrisztikus vezetés előbbutóbb rossz, katasztrofális eredménnyel fog végződni, tehát a célracionális paradigma szerint is rossz, ugyanakkor miután a felső vezetőkről van szó, még a nemezis bekövetkezte előtti időszakban is nagyon romboló hatásuk van az általuk vezetett szervezetek/szervezeti egységek kultúrájára nézve. Tudjuk ugyanis, hogy egy cég felső vezetőinek komoly hatásuk van a szervezet kultúrájára (Schein, 1992; Karácsony, 2006; Mason, 2004) – azaz az értékrationális paradigma szerint is rossz, nem etikus, morálisan is romboló a hübrisztikus vezetés, jogosan nevezhetjük tehát destruktív vezetésnek. (Bár a kutatások többsége a CEO-kra, illetve elnökökre, miniszterelnökökre vonatkozott, tapasztalataim alapján kiterjeszteném az elmélet érvényességét a CXO-kra (pl. CFO, COO, CIO, CRO...), illetve üzletág-/divízióvezetőkre, valamint a politika és államigazgatás tekintetében a miniszterekre is.)

Enneagram és Hübrisz

Anélkül, hogy az enneagram mind a kilenc személyiség-típusát részletesen bemutatnánk, kitérünk kettőre (a Hármas és a Nyolcas mintázatra), amelyek Salzwedel & Tödter (2008) és Lapid-Bogda (2007) szerint hajlamossá tehet vezetőket a hübrisztikus viselkedésre. Mindkét mintázatot Rohr & Ebert (2003) és Riso & Hudson (2004) alapján mutatjuk be.

A Hármas mintázat (sikerorientált, elszánt, kimagasló, imázsközpontú)

Angolszász politikusok közül Bill Clintont, Jimmy Cartert és Tony Blairt tartják hármas mintázatú vezetőknak (www.enneagraminsitute.com).

A Hármasok az élet számos területén képesek sikerek elérésére, és ezt a képességüket kamatoztatják. Ők az emberi természet „sztárjai”, mások gyakran felnéznek rájuk személyes varázsuk és teljesítményük miatt.

A Hármasok gyakran sikeresek és népszerűek, mivel az összes típus közül ők hisznek leginkább magukban, adottságaik és képességeik kifejlesztésében. Arra törekednek, hogy a lehető legjobbak legyenek. A Hármasok sikeressé akarják tenni az életüket, bármit jelentsen is a siker a családjukban, az adott kultúrában, a munkahelyükön és a társadalmi közegben. Belőlük nem lehet „senki”. E cél elérése érdekében a Hármasok megtanulnak céltudatosan viselkedni, és olyan teljesítményt nyújtani, amely dicséretet és pozitív figyelmet hoz számukra. Az emberek által elfogadásra törekcsenek.

A Hármasok számára a látszat a lényeg. Fontos nekik, hogy mások észrevegyék, mennyire jó, izgalmas, hasznos dolgot csinálnak. Az alkalmatlanságot ösztönösen kerülnek, mindenből „sikert” kovácsolnak, ha máshogy nem, legalább verbálisan.

A Hármasok nem elsősorban a siker adta hatalom és függetlenség miatt törnek a sikerre (mint a Nyolcasok), hanem azért vágnak a sikerre, mert attól félnek, hogy a sikerrel rendszerint együtt járó fokozott figyelem és sikerélmény nélkül eltűnnének az üresség és értéktelenség szakadékában. A Hármasok tudat alatt attól félnek, hogy valójában senkik, és nem érnek semmit.

Noha az Érző triászba tartoznak, a Hármasokat általában mégsem „érző” emberként ismerik, sokkal inkább a tettek és az eredmények embereiként. A Hármasok arra jutottak, hogy az érzelmek a teljesítmény útjában állnak, ezért megpróbálják érzéseiket gondolkozással és gyakorlati cselekvéssel helyettesíteni.

A jó teljesítményükkel elnyert figyelem válik számukra az éltető oxigénné, szükségük van rá ahhoz, hogy lélegezni tudjanak. Fontos számukra, hogy milyennek látják őket, minden energiájukat annak szentelik, hogy a másokban róluk kialakult benyomásokat ápolják. A „nyerő képlet” megtalálásában reménykedve hajlandók bármit mondani, bármit tenni, bármivé válni, ha az az adott helyzetben segíti céljaik elérését, vagy megmenti őket a potenciális kudarctól, megaláztatástól.

Az az érzés, hogy mindig a legelőnyösebb színben kell feltűnniük, óriási feszültséggel jár. Soha nem viselkedhetnek mesterkéletlenül, vagy feltárukozóan, nehogy kinevessék, kétségbe vonják, vagy kevésbé előnyös színben lássák őket.

Ha a Hármas mintázat e nagyon tömör leírását alaposan elemezzük, kirajzolódik, hogy erős bennük a hübriszre való hajlam. A siker, az image, a saját kompetenciájába, képességébe vetett hite mind rímél arra, ami a hübrisztikus viselkedést jellemzi. A Hármasok hajlamosak magukat jó színben feltüntetni, elszakadni a valóságtól, optimisták, néha túlzottan is azok. Ha tehetségesek, sikereik miatt megkapják a külső elismerést, ami oly fontos nekik, de kontroll nélkül maradnak, akkor könnyen elhiszik, hogy tévedhetetlenek, hogy szerencsés csillagzat alatt születettek, és valóban nem figyelnek másokra, különösen a kritikákra, hiszen azok pesszimista, negatív hangok, energiák. Vezetőtársaknak, barátoknak, HR-szakembereknek kell észrevenniük, amikor „elszalad velük a ló”. Ugyanakkor jellemző, hogy a Hármasok ilyenkor hajlamosak beáldozni a kapcsolataikat is az ügy, a projekt, a siker érdekében.

A Nyolcas mintázat (magabiztos, határozott, akaratos, versengő)

Angolszász politikusok közül Martin Luther Kinget, F. D. Rooseveltet, Donald Trumpot és Winston Churchillt tartják nyolcas mintázatú vezetőknak (www.enneagraminsitute.com).

Az összes típus közül a Nyolcasok élvezik legjobban a kihívásokat, és ők szeretik magukat olyan kihívások elé állítani, melyben túlszárnyalhatják magukat. Karizmatikusak, s mind fizikai, mind szellemi képességeik alkalmassá teszik őket arra, hogy másokat meggyőzzenek: kövessék őket a legkülönbözőbb vállalkozásokba.

A Nyolcasok nagy akaraterevel és vitalitással rendelkeznek, s akkor érzik a legelevenebbnek magukat, amikor a világban fejthetik ki ezeket az adottságaikat. Bőséges energiáikat egyrészt arra használják, hogy változásokat idézzenek elő környezetükben – nyomot hagyjanak rajta –, másrészt pedig arra, hogy gondoskodjanak róla: a környezet és más emberek ne árthassanak sem nekik, sem a számukra fontos személyeknek.

A Nyolcasok már egészen fiatalon rájönnek, hogy ehhez erő kell: akaratere, kitartás és teherbírás – csupa olyan dolog, melyeket önmagukban magas szintre fejlesztenek és másokban is állandóan keresnek. A gyengeséget kerülnek, a gyengéket megvetik, lenézik.

A Nyolcasok nem akarnak mások irányítása alá kerülni és azt sem akarják megengedni, hogy másoknak hatalma legyen felettük, függetlenül attól, hogy lelki, szexuális, társadalmi vagy anyagi hatalomról van-e szó. Viselkedésük jelentős része arra irányul, hogy meglévő hatalmukat a lehető leghosszabb ideig megtartsák és fokozzák.

Egy Nyolcas számára vezetőként az a fontos, hogy a kezében legyen az irányítás, befolyást gyakoroljon és nyomot hagyjon a szervezetben. A Nyolcasok önállóak, függetlenek akarnak lenni és mindenáron el akarják kerülni azt, hogy bárkinek le legyenek kötelezve, vagy hogy bárki irányítsa őket. Viselkedésük másokra nézve inspiráló, de olykor akár megfélemlítő hatással is lehet.

Az összes mintázat közül a Nyolcasok azok, akik leginkább vágyanak a hatalomra. Nem nagyon fogadnak el tekintélyt maguk felett. Nagyon sok energiájuk van, és hatni akarnak a környezetükre, befolyással akarnak lenni a dolgok menetére. Gyakran van küldetéstudatuk. Hisznek abban, amit csinálnak, amiért küzdenek. Az, hogy valami nehéz, kockázatos, őket nem zavarja, nem tántorítja el. Ezért az enneagram kilenc mintázata közül a Nyolcas mintázat a másik, amelyik leginkább fogékony a hübrisz kísértésére. Hasonlóképpen a Hármas esethez, itt is a szakembereknek, vezetőtársaknak van nagy felelősségük abban, hogy milyen felelősséggel és hatáskörrel ruházzák fel a Nyolcas vezetőt. Pusztán az eredményei miatt nem szabad olyan pozícióhoz juttatni, ami túl nagy hatalommal, felelősséggel és önállósággal járna, ha nincs meg hozzá a kellő önismerete, önreflexiója, ha félnek tőle a beosztottjai, ha nem mernek ellentmondani neki a kollégái.

Összefoglalás

A hübrisz az eredményes, ambiciózus, sikeres vezetőkre leselkedő legnagyobb veszély. A szakirodalmi elemzésből világos, hogy a hübrisz nem pusztán kognitív torzítás, az adott vezető teljes személyisége érintett benne. Az is világossá vált, hogy bár a hübrisztikus vezetés a nemezis, azaz a bukás miatt került a kutatók látókörébe, de valójában beszélhetünk hübrisztikus vezetőről akkor is, ha nem, vagy még nem következett be a nemezis. A szakirodalomban arra nézve találtunk magyarázatot, hogy miképpen válik valaki hübrisztikus vezetővé, arra azonban nem, hogy pontosan mikortól tekinthető valaki hübrisztikus vezetőnek. A hübriszt mintha minden esetben csak utólag – a nemezis bekövetkezése után – diagnosztizálták volna. A

kérdés tehát az, hogyan lehet a veszélyt ideje korán felismerni? Owen & Davidson (2009) 14 pontja segíthet annak felismerésében, hogy az adott vezető már hübrisztikus vezetőnek tekinthető-e. Ez is fontos lépés, de ekkor a vezető már hatalmi pozícióban van és tipikusan nem nyitott bármilyen kritikára, ellenvélemény befogadására. Gyakorlati szempontból az sem elhanyagolható, hogy célracionális értelemben még mindig sikeres vezetőről van szó. Ezért fontos a megelőzés, és itt kap szerepet a személyiség és a hajlam kérdése.

A pszichológiai megközelítés kapcsán tárgyalt CSE-vel az a probléma, hogy bár igaznak tűnik a felvetés, miszerint akinek extra magas a CSE-je, az hajlamosabb a hübriszre, de miután a legtöbb felső vezetőnek magas a CSE-je, ezért ennek a magyarázó ereje alacsony. A narcisztikus vezetéssel való összehasonlításból világosan kirajzolódik egy nagyon lényeges különbség. A hübrisz szindróma a narcizmussal ellentétben nem a gyermekkorban kialakult és a személyiségre egész élete során jellemző személyiségzavar, hanem felnőtt korban alakul(hat) ki. A diathesis–stressz modell jól írja le egy hajlam és egy környezeti esemény (stresszor) interakciójának következményét egy szerzett személyiségzavar kialakulásában. Úgy tűnik, hogy bizonyos vezetők kevésbé tudnak ellenállni a hatalom csábításának, ami aztán korrumpálja a lelkiüket, és kialakul náluk a hübrisztikus személyiségzavar. A HSz kialakulásához egy együttállásra van szükség: a hatalom és a személyiség összejátszására. Miután nem mindenki válik hübrisztikus vezetővé, aki hatalmi pozícióba kerül, ezért releváns annak vizsgálata, hogy a különböző személyiség típusokba tartozó vezetők milyen módokon reagálnak a hatalmi helyzetekre. Van olyan személyiségű vezető, aki hajlamosabb (diathesis) arra, hogy hübrisztikus vezetővé váljon – kialakuljon nála a hübrisz szindróma –, míg mások „ellenállóbbak”. Ugyanakkor a kockázat nem elhanyagolható. Mind a politikai, mind az üzleti életben találhatunk olyan vezetőket, akik pályájuk elején tehetségesnek, ambiciózusnak, célracionális értelemben sikeresnek bizonyultak, aztán elhatalmasodott rajtuk a hübrisz, és nagyon komoly károkat okoztak.

A lehetséges személyiség tipológiák közül az enneagramot választottuk, mert az enneagram alapján definiált különböző mintázatok alkalmasak lehetnek a diathesis (hajlam) korai megragadására. Az enneagram személyiség tipológia fogalmi keretrendszerén belül megfogalmaztuk azt a két hipotézist, hogy a Hármas, illetve a Nyolcas mintázatú vezetők valószínűleg nagyobb eséllyel válhatnak hübrisztikus vezetőkké, mint a többi mintázatba tartozók. Mindkét mintázatra igaz a magas CSE, e tekintetben a hipotézisek egybevágóak más kutatási eredményekkel. Ugyanakkor e hipotézisek empirikusan még nem igazoltak. A HSz kialakulásának megelőzése szempontjából két irányt javasolunk: 1) vezetői önismeret fejlesztése – az enneagram alapján az érett Hármas, illetve Nyolcas mintázatú vezetők kevésbé lesznek kitéve a hübrisz csábításának, illetve 2) a kiválasztási folyamat felülvizsgálata, ahol nemcsak a múltbéli sikereket (célracionális értelemben), hanem a karaktert, személyiséget, az etikusi vezetői működést is megfelelő súllyal veszik számításba.

Felhasznált irodalom

- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders* (Fifth Edition). Arlington, VA: American Psychiatric Association.
- Alicke, M.D., Klotz, M.L., Breitenbecher, D.L., Yurak, T.J., & Vredenburg, D.S. (1995). Personal contact, individuation, and the better-than-average effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, *68*(5), 804–825. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.5.804>
- Bakacsi Gy. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, *50*(3), 50–61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Bakacsi Gy. (2015). Változó vezetési paradigma – változó megbízó-ügynök probléma? In Bakacsi Gy. & Balaton K. (szerk.), *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban: Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére* (pp. 29–54). Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Bencsik A., Machova R., Juhász T., & Csókás L., (2018). Vezető/Leader versus Etika, avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány*, *49*(10–11), 93–104. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.09>
- Bland, A.M. (2011). The Enneagram: A Review of the Empirical and Transformational Literature. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, *49*(1), 16–31. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1939.2010.tb00084.x>
- Blaug, R. (2016). Pathologies of power and cognition. In Garrard, P. & Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 75–88). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>
- Bokor A., Szöcs-Kovács K., Csillag S., Bácsi K., & Szilas R. (2009). *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó.
- Brennan, N.M. & Conroy, J.P. (2013). Executive hubris: the case of a bank CEO. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *26*(2), 172–195. <https://doi.org/10.1108/09513571311303701>
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, *97*(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Campbell, W.K., Hoffman, B.J., Campbell, S.M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, *21*(4), 268–284. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007>
- Chance, J. (2001). *Lord of the Rings: The Mythology of Power*. Lexington: University Press of Kentucky.
- Chinen, A. B. (1996). The emergence of transpersonal psychiatry. In Scotton, B.W., Chinen, A.B., & Battista, J.R. (Eds.), *Textbook of transpersonal psychiatry and psychology* (pp. 9–18). New York, US: Basic Books.
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2014). Hubris in Leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, *11*(1), 57–78. <https://doi.org/10.1177/1742715013511482>
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, *19*(2), 44–55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, *113* (4), 567–581. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1680-8>
- Daróczy J., Vágány J., & Fenyvesi É. (2016). Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? *Vezetéstudomány*, *47*(2), 72–82. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.12.07>
- Dinh, E.J., Lord, R.G., Gardner, W.L., & Meuser, J.D. (2014). Leadership theory and research in the new millenium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, *25*(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dowling, M., & Lucey, B.M. (2014). From hubris to nemesis: Irish banks, behavioural biases and the crises. *Journal of Risk Management*, *7*(2), 122–133.
- Drew, G.M. (2010). Enabling or “real” power and influence in leadership. *Journal of Leadership Studies*, *4*(1), 47–58. <https://doi.org/10.1002/jls.20154>
- Garrard, P. (2016). On the Linguistics of Power (and the Power of Linguistics). In Garrard, P., & Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 135–154). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>
- Ghaemi, S.N., Liapis, C., & Owen, D. (2016). Psychopathology of Power. In Garrard, P., & Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 17–37). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>
- Lapid-Bogda, G. (2007). *What type of Leader are you?* New York (NY): McGraw-Hill.
- Goel, A.M., & Thakor, A.V. (2008). Overconfidence, CEO selection, and corporate governance. *The Journal of Finance*, *63*(6), 2737–2784. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01412.x>
- Hayes, C. (2018). What your Enneagram type says about your Leadership style? *Forbes*, June. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/15/what-your-enneagram-type-says-about-your-leadership-style/#d96e43b3ed49>
- Haynes, K.T., Hitt, M.A., & Campbell, J.T. (2015). The dark side of leadership: Towards a mid-range theory of hubris and greed in entrepreneurial contexts. *Journal of Management Studies*, *52*(4), 479–505. <https://doi.org/10.1111/joms.12127>
- Hayward, M.L.A. (2007). *Ego check: Why Executive Hubris is Wrecking Companies and Careers and How to Avoid the Trap*. Wokingham: Kaplan Publishing.
- Hayward, M.L.A., & Hambrick, D.C. (1997). Explaining the premium paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, *42*(1), 103–127. <https://doi.org/10.2307/2393810>
- Hernandez, M., Eberly, M.B., Avolio, B.J., & Johnson, M.D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership

- theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165-1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>
- 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>
- Holley, F.R. (2014). The Diathesis-Stress Model of Corruption by the Ruling Ring: Nature, Power, and Exposure in J. R. R. Tolkien's *The Lord of the Rings*. *Student Scholarship*, 3. <http://digitalcommons.wofford.edu/studentpubs/3>
- Hoogenboezem, J. (2007). Brinkmanship and Beyond: The Political Leadership of Franklin D. Roosevelt. *Leadership*, 3(2), 131-148. <https://doi.org/10.1177/1742715007076211>
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43-54. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Ingram, R. E., & Luxton, D. D. (2005). Vulnerability-Stress Models. In Hankin, B.L., & Abela, J.R.Z. (Eds.), *Development of Psychopathology: A vulnerability stress perspective* (pp. 32-46). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Isikoff, M., & Corn, D. (2006). *Hubris: The Inside Story of Spin, Scandal, and the Selling of the Iraq War*. New York, US: Crown Publishing.
- Judge, T. A., & Bono, J.E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits – Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability – With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- Kale, S.H., & Shrivastava, S. (2003). The enneagram system for enhancing workplace spirituality. *Journal of Management Development*, 22(4), 308-328. <https://doi.org/10.1108/02621710310467596>
- Karácsonyi, A. (2006). *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében* (PhD-értékezés). Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Kets de Vries, M. (2003). Doing an Alexander: Lessons on leadership by a master conqueror. *European Management Journal*, 21(3), 370-375. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00044-6](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00044-6)
- Kets de Vries, M. (2009). *Sex, Money, Happiness, and Death: The Quest for Authenticity*. London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-24036-0>
- Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601. <https://doi.org/10.1177/001872678503800606>
- Ladd, A.E. (2012). Pandora's Well: Hubris, Deregulation, fossil fuels, and the BP oil disaster in the Gulf. *American Behavioural Scientist*, 56(1), 104-127. <https://doi.org/10.1177/0002764211409195>
- Littleton, C.S. (2005). *Gods, goddesses, and mythology*. New York, US: Marshall Cavendish.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2005). Does overconfidence affect corporate investment? CEO overconfidence measures revisited. *European Financial Management*, 11(5), 649-659. <https://doi.org/10.1111/j.1354-7798.2005.00302.x>
- Murray, O. (1990). The Solonian law of hubris. In Cartledge, P., Millett, P., & Todd, S. (Eds.), *Nomos. Essays in Athenian Law, Politics and Society*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Salzwedel, M., & Tödter, U. (2008). *Führen ist Charaktersache*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Mason, R.O. (2004). Lessons in organisational ethics from the Columbia disaster: Can a culture be lethal? *Organizational Dynamics*, 33(2), 128-142. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.002>
- Mellahi, K. (2005). The dynamics of boards of directors in failing organizations. *Long Range Planning*, 38(3), 261-279. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.001>
- Mudra L. (2001). Gondolatok a karizmatikus vezetésről. *Vezetéstudomány*, 32(6), 56-60.
- Newgent, R.A., Parr, P.H., Newman, I., & Wiggins, K.K. (2004). The Riso-Hudson Enneagram Type Indicator: Estimates of Reliability and Validity. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 36(4), 226-237. <https://doi.org/10.1080/07481756.2004.11909744>
- Owen, D. (2006). Hubris and nemesis in heads of government. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 99(11), 548-551. <https://doi.org/10.1258/jrsm.99.11.548>
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428>
- Owen, D. (2012). *The Hubris Syndrome: Bush, Blair and the Intoxication of Power* (2nd Edition). York, UK: Methuen.
- 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>
- Palmer, H. (2015). *Enneagram a szerelemben és a munkában*. Budapest: Ursus Libris.
- Picone, P.M., Dagnino, G.B., & Mina, A. (2014). The Origin of Failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 447-468. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0177>
- Raven, B.H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1993.tb01191.x>
- Riso, D.R., & Hudson, R. (2004). *Az Enneagram bölcsessége*. Budapest: Park Kiadó.
- Robertson, I. (2012). *The Winner Effect: How Power Affects Your Brain*. London: A&C Black.
- Robinson, G. (2016). Making Sense of Hubris. In Garrard, P., & Robinson, G. (Eds.) *The Intoxication of Power: Interdisciplinary Insights* (pp. 229-252). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>

- Rodgers, C. (2011). Hubris syndrome: An emergent outcome of the complex social process of everyday interaction. *The Daedalus Trust*. Retrieved from: <http://www.chrisrogers.com/img/papers-and-articles>
- Rohr, R., & Ebert, A. (2003). *Enneagram, a lélek kilenc arca*. Budapest: Ursus Libris.
- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers. *Journal of Business*, 59(2), 197-216.
- Ross, L. (1977). The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortion in the Attribution Process. In Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol 10.) (pp. 174-221). New York, NY: Academic Press.
- 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: Interdisciplinary Insights* (pp. 39-74). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>
- Sadler-Smith, E. (2012). Before virtue: biology, brain, behavior, and the "moral sense". *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 351-376. <https://doi.org/10.5840/beq201222223>
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Stein, M. (2013). When does narcissistic leadership become problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management Inquiry*, 22(3), 282-293. <https://doi.org/10.1177/1056492613478664>
- Sutton, A. (2012). But is it real? A review of research on enneagram. *Enneagram Journal*, 5, 5-20.
- Sutton, A., Allinson, C., & Williams H. (2013). Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model. *European Management Journal*, 31(3), 234-249. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.004>
- Tran, B. (2016). Enneagram through Chaos Theory. In Ercetin, S.S., & Bagcı, H. (Eds.), *Handbook of Research on Chaos and Complexity Theory in the Social Sciences* (pp. 168-182). Hershey, PA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0148-0.ch013>
- Yilmaz, O., Yildirim, A., & Yucedag, D. (2018). Assessment of Personality from a New Perspective: Characterix Personality Types Inventory. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(03), 103-116. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i3.el02>
- Weber, M. (1996). *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai. 2/3*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Wray, T. (2016). The role of leader hubris in the decline of RBS and Lehman Brothers. In Garrard, P., & Robinson, G. (Eds.), *The Intoxication of Power: Interdisciplinary* (pp. 229-251). London, UK: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137439666>