

## Hubris Sendromu: Güç Zehirlenmesi

Leyla İçerli<sup>1</sup>

Dilek Akay<sup>2</sup>

### Özet

Güç, bireylerin veya grupların başkalarının davranışlarını yönlendirebilme ve belirlenen hedeflere ulaşabilme kapasitesidir. Yönetim ve insan ilişkileri bağlamında güç, kararları, süreçleri ve örgütsel sonuçları etkileme yeteneğini ifade eder; yalnızca bir etki aracı değil, aynı zamanda değişimi başlatan ve sürdüren bir kapasite olarak görülür. Liderlerin ve yöneticilerin sahip olduğu güç, çalışan davranışlarını yönlendirme ve örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar. Ancak gücün uzun süreli ve denetimsiz kullanımı bazı psikolojik ve davranışsal sorunlara yol açabilir. Bu durumlardan biri hubris sendromudur. Hubris kavramı aşırı gurur, kibir ve ölçsüz özgüven anlamına gelir; günümüzde özellikle liderler bağlamında, uzun süreli güç deneyimi sonucunda ortaya çıkan bir psikolojik sendrom olarak ele alınmaktadır. Hubris sendromuna sahip bireyler kendilerini üstün görme, eleştirilere kapalı olma, kararlarının mutlak doğru olduğuna inanma ve riskleri küçümseme eğilimindedir. Sendromun oluşumunda bireysel faktörler (narsistik eğilimler, aşırı özgüven, başarıların bireye atfedilmesi) ve durumsal faktörler (uzun süreli güç, denetim eksikliği, sürekli övgü ve statü) etkili olur. Hubris, örgütsel güvenin azalması, sosyal ilişkilerin zayıflaması, karar alma süreçlerinde bozulma ve ekip performansında düşüş gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkarır. Hubristik liderler otoriteyi merkezileştirir, çalışanların görüşlerini dikkate almaz ve hızlı, düşüncelessiz kararlar verebilir; bu durum motivasyon kaybı, örgütsel bağlılığın azalması ve çatışmaların artmasına yol açar. Bu nedenle denetim mekanizmaları, geri bildirim kültürü, açık iletişim ve liderlerin öz farkındalığı hubristik eğilimlerin önlenmesi açısından büyük önem taşır.

1 Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, İİBE İşletme Bölümü, leylaicerli@aksaray.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7538-0165>

2 Dr., dilekakay68@gmail.com , <https://orcid.org/0000-0001-7819-6195>

## 1. Giriş

Güç, sosyal yaşamda bireyler arası ilişkilerin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynayan ve aile yaşamından iş dünyasına kadar birçok alanda etkisini gösteren temel bir kavramdır. Güç; hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan, bireyleri harekete geçiren ve sürecin devamlılığını mümkün kılan temel bir enerji olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla güç, bireysel düşünceleri etkileyebilir ve aynı zamanda siyasi, sosyal ile ekonomik yapılarda değişim yaratma potansiyeline sahiptir (Bayrak, 2000). Güç, en temel anlamıyla başkalarını etkileyerek belirli amaç, hedef ve sonuçlara ulaşma becerisi olarak tanımlanmaktadır. İş yaşamında liderler ve yöneticiler, sahip oldukları güç sayesinde çalışanları etkileyerek örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlar. Ancak liderlerin gücü denetimsiz bir şekilde artarsa, yalnızca yönetsel sorunlar değil, lider davranışlarında psikolojik ve davranışsal değişimler de gözlemlenebilir. Bu bağlamda, aşırı güç kullanımının yol açtığı önemli bir olgu “Hubris Sendromu”dur.

Hubris Sendromu, devlet yöneticilerinden işletme yöneticilerine kadar farklı düzeylerdeki liderlerde görülebilen bir kibir ve güç zehirlenmesi biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu sendroma sahip liderler çoğu zaman kendilerini yanılmaz ve üstün görme eğilimi gösterir. Sonuç olarak mantıksız kararlar alabilir, ilişkilerini zayıflatabilir, çalışanları etkisiz hâle getirebilir ve örgütsel performansı düşürebilir (Batga Yurtsever, 2023).

Literatürde, hubris sendromu özellikle uzun süre yüksek düzeyde güç ve otorite sahibi liderlerde görülen bir “güç zehirlenmesi” olarak ele alınmaktadır. Liderin geçmiş deneyimleri, yakın dönemde elde ettiği başarılar ve içinde bulunduğu örgütsel ortam, kazandığı gücün etkisiyle yavaş yavaş rasyonel karar alma süreçlerinden uzaklaşmasına neden olabilir. Gücü elinde bulundurduğu dönemde ortaya çıkan pozitif yanılsamalar, kontrol duygusundaki abartılar ve koşullara ilişkin gereğinden fazla iyimser değerlendirmeler, lideri kibirli ve riskli davranışlara yöneltebilir. Ayrıca empati eksikliği, gerçeklikten kopukluk, kendini hatasız görme eğilimi ve duygusal uçlarda hareket etme, hubris davranışlarının olasılığını artıran önemli psikolojik risk faktörleri arasında yer alır. Hubris davranışlarının yoğunluğu, bireyin sahip olduğu gücün büyüklüğü ve bu güçle kurduğu ilişkinin süresiyle doğrudan ilişkilidir; güç kaybı veya güçten uzaklaşma durumunda sendromun etkilerinin azalabileceği gözlemlenmektedir. Öte yandan dürüstlük, eleştiriye açıklık ve gelişmiş bir mizah anlayışı gibi kişisel özellikler, hubris sendromunun gelişimini sınırlandırabilir (Owen, 2008; Uysal, Çelik ve Üngüren, 2025).

Sonuç olarak hubris sendromu, aşırı özgüven, empati eksikliği ve gerçeklikten kopma gibi özellikleri nedeniyle güç sahibi liderlerde ortaya

çıkabilen ve örgütsel karar süreçleri ile kurumsal performansı etkileyen önemli bir sendrom olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, hubris sendromu, liderlik ve örgütsel davranış literatüründe güç ve liderlik ilişkisini açıklayan temel kavramlardan biri olarak önem taşımaktadır. Bu bölümde, güç kavramı ele alınacak ve hubris sendromu ile bu sendromun yol açabileceği olumsuz etkiler üzerinde durulacaktır.

## 2. Güç Kavramı

Güç, genel olarak başkalarının davranışlarını etkileme ve bu davranışları, karşı taraf istemese bile değiştirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda güç, engellere rağmen belirlenen sonuçlara ulaşma kapasitesi olarak da değerlendirilebilir (Karaöz, 2004). Başka bir ifadeyle, güç bireylerin veya kuruluşların sahip oldukları kaynakları kullanarak hedeflerine ulaşabilme kapasitesidir. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında güç, hedeflenenleri hayata geçiren ve toplumsal süreçleri harekete geçiren temel bir enerji olarak da görülebilir. Literatürde güç, genellikle değişime yol açma ve farklılık yaratma kapasitesi olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda güç, bir durumu veya olguyu tamamen değiştirme potansiyeline sahiptir ve sadece düşünsel düzeyde değil, siyasi, sosyal ve ekonomik alanlarda da farklılıkların ortaya çıkmasında işlevsel bir araç olarak kullanılabilir (Bayrak, 2000).

İnsan ilişkilerinde ve yönetim süreçlerinde önemli bir yere sahip olan güç, genel olarak “işlerin gerçekleştirilmesini sağlayabilme yeteneği” ve birey ya da grupların “örgütsel sonuçlar üzerinde etki oluşturabilme kapasitesi” şeklinde tanımlanabilir. Bu bağlamda güç, örgüt içindeki aktörlerin kararları, süreçleri ve ortaya çıkan çıktıları yönlendirebilme ya da etkileyebilme potansiyelini ifade etmektedir (Gülova, Türesin Tetik ve Dirik, 2018). Böylece güç, sadece bir soyut kavram değil, somut olarak örgütsel davranışları şekillendiren dinamik bir olgu olarak ortaya çıkar.

Güç, bir kişinin diğerlerinin davranışlarını değiştirmeye çalıştığı eylemlerle doğrudan ilişkilidir. Bu durum, etki altında kalan kişinin etki edenin arzuları ve talepleri doğrultusunda hareket etmesine yol açmaktadır (Eren, 2010). Başka bir ifadeyle güç, davranışları etkileme, olayların seyrini değiştirme, dirençle baş etme ve bireylerin bu doğrultuda hareket etmelerini sağlama potansiyeli olarak tanımlanmaktadır (Pfeffer, 1992). Bu yönüyle güç, her ortamda ve her an ortaya çıkabilen dinamik bir yapı olarak değerlendirilmektedir.

İnsanların güç sahibi olma arzusu, bireylerin davranışlarının temel motivasyonlarından biri olan “üstün olma ve hakimiyet içgüdü” ile doğrudan ilişkilidir. İnsanlar, güç ve prestij kazanma isteğiyle çevresindeki nesnelere, varlıklara ve durumlara üzerinde kontrol kurarak kendi içsel yetersizlik

duygularını dengelemeye çalışabilmektedir. Bu nedenle bireyler, çocukluk döneminden itibaren özsaygılarını artırmak ve sosyal çevrelerinde üstünlük sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirme eğilimindedir (Artan, 2000). Dolayısıyla güç, sadece bir etki aracı değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayan bir motivasyon kaynağıdır.

Çalışma ortamında en yüksek düzeyde verimlilik ve uyumun sağlanması, yöneticiler ile çalışanlar arasında etkili bir işbirliğine bağlıdır. Bu durum, liderlerin sahip oldukları güç kaynaklarını stratejik biçimde kullanarak takipçilerini yönlendirebilme kapasitesine dayanmaktadır. Öte yandan, başarı kavramı örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir; çünkü başarı, yöneticilerin takipçilerini etkileme ve istenilen davranışları ortaya çıkarabilme becerileriyle doğrudan ilişkilidir (Gümüş, 2024). Böylece güç, örgütsel verimlilik ve başarı için temel bir araç hâline gelmektedir.

Güç kaynakları, French ve Raven (1959) tarafından beş temel başlık altında sınıflandırılmıştır. Bunlar; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak belirtilmektedir. Raven (1965) ise bunlara bilgiye dayalı güç adını verdiği altıncı bir kaynağı eklemiştir. Ödüllendirme gücü, liderin astlarına ödül verebilme kapasitesinden; zorlayıcı güç, ceza uygulayabilme yeteneğinden; yasal güç, örgütteki resmi konumdan; uzmanlık gücü, bilgi ve beceriden; karizmatik güç ise lider ile izleyiciler arasındaki özdeşimden kaynaklanmaktadır. Bilgiye dayalı güç ise bireyin sahip olduğu ve başkalarını ikna etmeye yarayan bilgi üzerinden ortaya çıkmaktadır (French ve Raven, 1959; Raven, 1965).

Güç, bireylerin davranışlarını, kararlarını ve çevreleriyle kurdukları ilişkileri önemli ölçüde etkileyen bir olgudur. Özellikle liderlik ve yöneticilik pozisyonlarında bulunan bireylerin sahip oldukları güç, yalnızca örgütsel süreçleri değil, aynı zamanda bireyin kendi algılarını ve tutumlarını da şekillendirebilmektedir. Gücün kontrolsüz ya da uzun süreli kullanımı bazı durumlarda bireylerde aşırı özgüven, eleştiriye kapalı olma ve kendini diğerlerinden üstün görme gibi tutumların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Literatürde bu tür davranışsal eğilimler çoğunlukla hubris sendromu kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır.

### 3. Hubris Sendromu

Hubris kavramının kökeni, “aşırı özgüven, gurur, rekabetçi bir ruh ve aşırı kibir” anlamlarına gelen eski Grekçe’deki *hybris* kelimesine dayanır. Hybris, “saflık”, “iyi davranış”, “mantık”, “denge” ve “ölçülü olma” anlamlarına gelen *sophrosynen*in zıttıdır ve aşırı davranış, utanmazlık, arsızlık, küstahlık ve gurur olarak tanımlanabilir (Arıcı, 2004). Kökenleri Antik Yunan’a dayanan

“Hubris” kelimesi, Yunanca’da “felakete davetiye çıkarmak” ve “kibir” anlamına gelir (Russell, 2011). Kibir kavramı, bireylerin kendi yetkinliklerine ve arzu edilen sonuçlara ulaşma kapasitelerine yönelik aşırı ve gerçekçi olmayan bir güven duymalarını ifade etmektedir. Aynı zamanda “aşırı gurur” biçiminde de tanımlanmakta ve özellikle karar alma süreçlerinde bireyin kendi yargılarına aşırı güvenmesi ile alternatif görüşleri değersiz görmesiyle ilişkilendirilmektedir. Kibirli bireyler çoğu zaman yüksek düzeyde benlik saygısı ve öz-değerlendirme geliştirmekte; ancak bu değerlendirmeler sıklıkla gerçekçi temellere dayanmayan abartılmış öz-inançlar içermektedir. Bu durum bireyin kendi yetenekleri ve başarı olasılıklarına ilişkin sanrısız bir iyimserlik geliştirmesine neden olabilmekte, dolayısıyla çevreden gelen geri bildirimlere karşı duyarsızlaşmasına ve nesnel gerçeklikten uzaklaşmasına yol açabilmektedir (Söylemez, 2020). Hubris kavramı bir eylem biçimini ifade etmektedir. Bu eylem, gücü elinde bulunduran kişinin aşırı gurur ve kendine güven duyarak başkalarına karşı kibirli ve küçümseyici davranış göstermesidir. Gücün bu şekilde kullanımı bireye zevk veriyor gibi görünse de, Antik Yunan düşüncesinde ahlaki açıdan güçlü biçimde kınanmıştır. Nitekim Platon’un *Phaedrus* adlı eserinde hubris, arzunun akli devre dışı bırakarak bireyi ölçsüz zevklere sürüklemesi ve içsel aşırılığa yönlendirmesi olarak tanımlanır. Bu yönüyle hubris kavramı, güç ve ahlak ilişkisini tartışmada önemli bir çerçeve sunmaktadır (Owen, 2008). Antik Yunan’daki bu ahlaki perspektif, günümüzde hubris’in psikolojik ve liderlik bağlamında nasıl ele alındığını anlamak açısından bir başlangıç noktası oluşturmaktadır.

Günümüzde hubris, özellikle liderler ve yöneticiler bağlamında psikolojik bir sendrom olarak ele alınmaktadır. Bu sendrom, yetki ve güce sahip bir liderin gücünü uzun süre kullanması, bu süreçte başarılar elde etmesi ve kendisini sınırlayabilecek denetleyici unsurların bulunmaması durumunda ortaya çıkan psikolojik bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır (Owen ve Davidson, 2009). Hubris sendromunun ortaya çıkmasında bireyin elde ettiği güç, statü ve başarı belirleyici bir rol oynamaktadır. Uzun süreli ve denetimsiz güç deneyimi, bireyin kendisini diğerlerinden üstün görmesine, yargılarını mutlak doğru kabul etmesine ve eleştirilere kapalı bir tutum geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Toplum tarafından üstün ve ulaşılmaz görülerek yüceltilmesi, benlik algısının aşırı güçlenmesine ve gerçeklikten kopmasına yol açabilir. Bu süreç, aşırı özgüven, alçakgönüllülük eksikliği, empati yetersizliği ve öz-değerlendirme kapasitesinde zayıflama gibi belirtilerle kendini gösterebilir ve hem birey hem de çevresi için yönetim ve kurumsal alanlarda etik ihlaller ile işleyiş sorunlarına neden olabilir (Uysal ve Çelik, 2018).

Bireylerin sahip oldukları deneyim ve elde ettikleri başarılar sonucunda önemli ölçüde güç elde etmeleri ve bu gücü kullanmaları, zamanla özgüven

düzeylerinin artmasına yol açabilmektedir. Ancak bu özgüvenin aşırı boyutlara ulaşması bazı durumlarda hubris sendromunun ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir. Hubris sendromunun oluşumunda hem bireysel hem de durumsal faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bireysel faktörler kapsamında, elde edilen başarıların zamanla aşırı özgüvene dönüşmesi, gücün yarattığı üstünlük algısı ve narsistik eğilimler bireylerin kendilerini diğerlerinden üstün görmelerine ve eleştirilere karşı daha kapalı hale gelmelerine neden olabilmektedir. Bunun yanında bazı kişilik özellikleri de bireylerin kendi yargılarına aşırı güven duymalarına ve farklı görüşleri dikkate almamalarına yol açabilmektedir. Durumsal faktörler ise bireyin içinde bulunduğu çevresel koşullarla ilişkilidir. Başarıların sürekli olarak bireye atfedilmesi ve sahip olunan güç veya statünün yarattığı etki, bireyde aşırı özgüven ve üstünlük algısını güçlendirebilmektedir. Bu süreçte birey, kendi karar ve değerlendirmelerinin mutlak doğruluğuna inanma eğilimi gösterebilmekte ve alternatif görüşleri göz ardı edebilmektedir. Bu bağlamda hubris sendromu; güç, başarı ve artan öz-yeterlik algısının etkisiyle bireyin kendi yetenek ve başarılarını abartması, eleştirilere karşı duyarsızlaşması ve gerçekçi değerlendirmelerden uzaklaşmasıyla ortaya çıkan bir davranış örüntüsü olarak değerlendirilmektedir (Uçkun, Yüksel ve Uçkun, 2022). Bu çerçevede hubris sendromu, doğuştan gelen bir özellikten ziyade bireyin yaşam deneyimleri ve sosyal etkileşimleri sonucunda gelişen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre, aile yapısı, yaşam deneyimleri, çevresel etkileşimleri ve kişisel özelliklerinin birikimi sendromun ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Dolayısıyla hubris sendromu, bireyin yalnızca içsel özelliklerinden kaynaklanan bir durum olmaktan ziyade, çoğu zaman dışsal faktörlerin etkisiyle gelişen ve zaman içerisinde şekillenen bir psikolojik olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Uysal ve Çelik, 2018).

Hubris; aşırı özgüven, yoğun hırs, küstahlık ve abartılı gururun bir araya gelmesiyle oluşan potansiyel olarak tehlikeli bir kişilik örüntüsü olarak değerlendirilmektedir. Çoğunlukla güçlü ve başarılı bireylerde ortaya çıkan bu durum, liderlerin başkalarının görüş ve eleştirilerini küçümsemesiyle birleştiğinde gerçekçi değerlendirme yapma yetilerini zayıflatır ve onları kapasite sınırlarının ötesine geçmeye yöneltebilir. Bu nedenle kibir, bireysel kariyerlerin zarar görmesine, kurumların zayıflamasına ve çeşitli sektörlerde ciddi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilir. Kontrol altına alınmadığında ise hubris liderlik anlayışı yalnızca örgütsel yapıları sarsmakla kalmaz; aynı zamanda toplumsal refahı tehdit edebilecek ve daha geniş ölçekte istikrarsızlık yaratabilecek sonuçlar ortaya çıkarabilir (Sadler-Smith, Akstinaite, Robinson ve Wray, 2017).

Hubris sendromu güçle doğrudan ilişkilidir. Bireyin belirli bir düzeyde güce sahip olması, sendromun ortaya çıkabilmesi için temel bir koşuldur. Gücün azalması veya kaybolması durumunda belirtiler genellikle zayıflar. Bu nedenle bireyin gücü elinde bulundurma süresi ile hubris sendromunun şiddeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Uzun süre güç pozisyonunda kalan bireylerde sendromun etkileri daha belirgin hale gelir ve bu durum, zaman zaman daha yıkıcı veya riskli karar ve davranışlara yol açabilir (Batga Yurtsever, 2023). Gücün kaybı hubris belirtilerini azaltabilir; ayrıca bireyin dürüstlük, eleştiriye açıklık ve gelişmiş espritüellik gibi özellikleri geliştirmesi, sendromun oluşumunu önleyici bir etki gösterebilir (Owen, 2008).

Hırs, gurur ve kendini beğenme gibi duygular belirli bir düzeyde bireyin gelişimi açısından yararlı ve hatta gerekli görülebilmektedir. Ancak bu özelliklerin ölçüyü aşması, bireyin hem kendisine hem de çevresine zarar verebilecek davranışlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerde belirli ölçüde gurur ve kendine güven çoğu zaman kabul edilebilir görülmekte ve kimi durumlarda “karizma” olarak algılanabilmektedir. Bununla birlikte hubris kavramı, kelime anlamı itibarıyla aşırı gurur ve kibri ifade etmektedir. Yunan mitolojisinde ise kahramanın kendini beğenmişlikle başlayan ve zamanla küstahlığa dönüşen aşırı hırs ve kibrinin, nihayetinde kendi yıkımına yol açması sürecini anlatmaktadır. Nitekim uzun yıllar başarılı ve etkili liderlik sergileyen bireylerin hubrise kapılmaları, liderlik süreçlerinin yıkıcı ve zarar verici bir nitelik kazanmasına neden olabilmektedir. Gücün sınırlarının kesin olarak belirlenememesi ve bireyler arasında farklılık göstermesi ise her güçlü lider için hubris riskinin potansiyel olarak var olduğuna işaret etmektedir (Özgüzel ve Taş 2016).

Owen (2008) tarafından belirlenen hubris sendromuna ilişkin semptomlar, hubris sendromunun tanımlayıcı özelliklerini ortaya koymaktadır. Bunlar aşağıda Tablo 1’de belirtilmiştir:

**Tablo 1. Hubris sendromunun davranışsal belirtileri**

No	Kişilik Bozuklukları	Hubris Sendromu Belirtileri	
1	Narsistik Kişilik Bozukluğu	Dünyayı sorunlara pragmatik bir yaklaşımla çözüm aranacak bir yer olarak değil, güç kullanabileceği ve zafer kazanabileceği bir arena olarak görmeye yönelik narsistik bir eğilim gösterme	
2		Kendi imajını güçlendirmek amacıyla, kendilerini iyi gösterecek durumlarda bulunmaya yatkınlık göstermeleri	
3		İmajı ve görünümüyle ilgili aşırı derecede endişe duymaları	
4		Yaptıkları şeyler hakkında mesih gibi konuşmalar yaparak kutsal bir görev ile görevlendirildiklerini ifade edip, yaptıkları işleri yüceltme eğilimi	
7		Kendi yargılarına aşırı güven ve başkalarının tavsiye ya da eleştirilerine karşı küçümseme	
8		Kişisel olarak başarabilecekleri şeyler konusunda aşırı özgüvene sahip olma	
9		Yalnızca tarih ve Tanrı gibi daha yüksek bir mahkemeye karşı hesap verebileceği algısı ile hareket etme	
11		Anti-sosyal Kişilik Bozukluğu	Gerçek dünya ile bağımlı kaybedip sanal dünyaya inanma ve giderek yalnızlaşma eğiliminde olma
14		Histrionik Kişilik Bozukluğu	Ortaya çıkan ve “kibir kaynaklı yetersizlik” olarak adlandırılacak bir beceriksizlik durumu; liderin kendine aşırı güveni sebebiyle politikaları ayrıntılarıyla takip etmemesi ve işler ters gittiğinde sorumluluğu kabul etmeme
5	Hubris sendromunu diğer kişilik bozukluklarından ayıran temel semptomlar	Konuşmalarında sıklıkla “biz” hitabını kullanma	
6		Kişisel görüşlerini ve çıkarlarını devlet, millet, toplum ya da işletme ile özdeşleştirme eğilimi	
10		Huzursuzluk, umursamazlık, pervasızlık, düşüncesizlik ve dürtüsellik eğiliminde olma	
12		Önerilen bir eylem planının ahlaki doğruluğuna dair geniş bir vizyona sahip olma inancından dolayı, uygulanabilirlik, maliyet ve olası sonuçları dikkate almadan fevri ve düşüncesiz hareket etme	
13		Kendine çok fazla güven duymasından ötürü işlerin ters gittiği durumlarda liderin politika üretmenin temelini önemsememesi	

*Kaynak: Owen, 2008*

Semptomlar, hubris ile narsisizm ve diğer kişilik bozuklukları arasındaki ayrımı ortaya koyarken, sendromun liderlik bağlamında etkilerini de açıklamaktadır. Güç ve statüyle bağlantılı olarak gelişen hubris sendromu, narsisistik, antisosyal ve histriyonik kişilik özellikleriyle ilişkili bir psikolojik durum olarak değerlendirilmektedir (Russell, 2011). DSM-IV'e göre, Owen ve Davidson (2009) listesinde 1, 2, 3, 4, 7, 8 ve 9. semptomlar narsisistik kişilik

bozukluğunu; 11. semptom antisosyal kişilik bozukluğunu; 14. semptom ise histriyonik kişilik bozukluğunu göstermektedir. Listeye göre 5, 6, 10, 12 ve 13. maddelerde belirtilen semptomlar ise hubris sendromunu diğer kişilik bozukluklarından ayıran temel semptomlardır. Toplam 14 semptomdan en az üçü, bunlardan en az biri sadece hubris sendromuna ait ise, kişi bu sendromu geliştirebilir (Aktan, 2024).

Hubris sendromu, narsisizmle bazı benzerlikler taşısa da ondan belirgin biçimde ayrılır. Narsisizmde ön planda kendine hayranlık ve benlik odaklılık varken, hubris sendromunda güç ve iktidarın getirdiği abartılı üstünlük duygusu ve güç zehirlenmesi, aşırı özgüven duygusu yerine kontrol yanılması ve eleştiriye kapalı tutumla belirginleşir. Kendilik değerlendirmesi ile ilişkili olmakla birlikte, sendrom onu aşan bir düzeyde patolojik kendinden eminlik biçiminde kendini gösterir. Genellikle uzun süreli gücü elinde bulundurma deneyimleri, peş peşe gelen başarılar ve eleştiriden yalıtılmış ortamlar, hubris'in gelişimini kolaylaştıran koşullar olarak öne çıkar. Bu nedenle hubris, güç kullanımını izleyen süreçlerde tetiklenen pozisyon kaynaklı bir psikopatoloji olarak tanımlanır; yani bireyin konumu ve çevresel koşulları sendromun ortaya çıkmasında belirleyici rol oynar (Abut Kahraman ve Demirel, 2025).

Hubris liderliğin ortaya çıkmasında örgütsel ve çevresel faktörler önemli rol oynamakla birlikte, sendromun gelişiminde bireyin bilişsel ve davranışsal süreçleri de belirleyici olmaktadır. Ahlaki lisanslama yaklaşımı, bireylerin kendi ahlaki yeterliliklerine duydukları güvenin aşırıya kaçmasına ve hubris sendromu ile ilişkili davranış kalıplarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Geçmişte sergiledikleri olumlu davranışları bir "ahlaki kredi" olarak değerlendiren birey, sonraki etik kararlarında daha düşük düzeyde öz-denetim sergileyebilir ve kendi yargılarının doğruluğuna aşırı güven duyabilir (Merritt, Efron ve Monin, 2010).

Güçle ilişkili yaklaşma-engelleme kuramına göre, yüksek güç düzeyi ödül fırsatları ve hareket özgürlüğünü artırırken, düşük güç düzeyi artan tehdit, ceza ve sosyal kısıtlamalar nedeniyle engelleyici eğilimleri harekete geçirir (Keltner, Gruenfeld ve Anderson, 2003). Bu durum, bireylerin risk alma eğilimlerinin artmasına, sosyal çekincelerinin azalmasına ve kendi yargı ile yetkinliklerini olduğundan daha olumlu değerlendirmelerine yol açar. Güçle birlikte artan özgüvenin eleştirilere yönelik duyarlılığın azalmasıyla birleşmesi, liderlik konumlarında gözlemlenebilen aşırı özgüven ve hubristik eğilimlerin ortaya çıkmasını açıklayan bilişsel ve davranışsal mekanizmaları ortaya koyar.

Hubris liderliğin ortaya çıkmasına katkı sağlayan temel kaynaklar literatürde farklı biçimlerde ele alınmaktadır. Bu bağlamda Hayward ve Hambrick (1997),

hubris liderliğin gelişimini açıklayan dört temel faktör olduğunu belirtmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır:

**1. Kurumsal Başarıların Lidere Atfedilmesi:** Yakın dönemde elde edilen kurumsal başarılar çoğu zaman doğrudan üst düzey yöneticinin liderlik kapasitesi ve yönetsel yetkinlikleri ile ilişkilendirilmektedir. Ancak bu başarıların önemli bir kısmı piyasa koşulları, sektörel dinamikler veya örgüt içindeki kolektif çabalar gibi dışsal faktörlerden de kaynaklanabilmektedir. Buna rağmen başarıların büyük ölçüde lidere atfedilmesi, liderin kendi yetkinliklerine ilişkin algısını güçlendirebilir. Bu durum “başarı başarıyı doğurur” şeklindeki varsayımın pekişmesine ve karmaşık yönetsel sorunların çözümünde basitleştirici bilişsel kestirimlere aşırı güven duyulmasına neden olabilir. Sonuç olarak deneysel yaklaşımlar ve alternatif düşünme biçimleri zayıflarken, yaratıcılık ve eleştirel değerlendirme kapasitesi de sınırlanabilmektedir.

**2. Medya Temsili ve Üst Düzey Yöneticinin “Ünlü Lider” Algısının İnşası:** Medya tarafından oluşturulan ve yaygınlaştırılan lider anlatıları, liderleri çoğu zaman olağanüstü yeteneklere sahip, güçlü ve her koşulda doğru karar verebilen figürler olarak tasvir etmektedir. Bu tür temsil biçimleri, lider etrafında romantize edilmiş ve kahramanlaştırılmış bir imajın oluşmasına yol açmaktadır. Zamanla bu söylem lider tarafından içselleştirilebilmekte ve liderin kendi sezgilerine duyduğu güveni artırabilmektedir. Özellikle sezgisel karar verme yetisinin hatasız olduğu yönündeki algı, yönetsel karar süreçlerinde eleştirel geri bildirimlerin göz ardı edilmesine ve alternatif bakış açılarının yeterince dikkate alınmamasına neden olabilmektedir.

**3. Abartılı Öz-Yeterlik ve Öz-Değer Algısı:** Liderin kendi yetenek ve becerilerine ilişkin değerlendirmeleri bazı durumlarda nesnel performans göstergelerinden ziyade abartılı bir ego ve aşırı öz-önem duygusuna dayanabilmektedir. Bu tür bir öz-algı, liderin kendi kararlarını sorgulama eğilimini azaltarak gerçekçi olmayan bir özgüven düzeyinin oluşmasına neden olabilir. Bunun sonucunda stratejik risklerin olduğundan daha düşük algılanması ve alternatif görüşlerin göz ardı edilmesi söz konusu olabilir. Uzun vadede bu durum örgütsel karar alma süreçlerinde hatalı değerlendirmelerin artmasına ve stratejik hataların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir.

**4. Zayıf Kurumsal Yönetişim ve Yönetim Kurulu Denetimi:** Hubris liderliğin gelişmesini kolaylaştıran bir diğer önemli unsur yönetim kurulu denetiminin zayıf olmasıdır. Özellikle liderin aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması, kurulda içerden üyelerin yüksek oranda yer alması ve dış üyelerin şirket hisselerine sınırlı düzeyde sahip olması gibi yapısal özellikler kurumsal denetim mekanizmalarının etkinliğini azaltabilmektedir. Bu tür durumlarda yönetim kurulunun liderin kararlarını sorgulama ve dengeleme

kapasitesi zayıflar. Dolayısıyla liderin aşırı özgüvene dayalı davranışlarını sınırlayabilecek kurumsal mekanizmalar etkisiz hâle gelir ve bu eğilimler çoğu zaman ancak ciddi bir örgütsel kriz ortaya çıktığında görünür hâle gelmektedir.

Bu unsurlar, hubris liderliğin yalnızca bireysel psikolojik eğilimlerden kaynaklanmadığını; aynı zamanda örgütsel başarı, medya temsilleri ve liderin statü göstergeleri gibi çevresel ve kurumsal faktörler tarafından da şekillendirildiğini ortaya koymaktadır.

Hubris, siyasi, askeri ve iş liderleri için mesleki bir tehlike olarak tanımlanmış ve liderliğin karanlık tarafı olarak ele alınmıştır (Claxton, Owen ve Sadler-Smith, 2015). Liderlik literatüründe lider kibrinin ortaya çıkmasında güç, başarı ve özgüven temel belirleyiciler olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar, bireylere atfedilen rol ve güç algısının özgüvenlerini ve performanslarını etkileyebildiğini göstermektedir. Güç sahibi olan liderlerin zamanla daha benmerkezci davranabildiği, başkalarının görüşlerine daha az başvurduğu ve kararlarını yeniden değerlendirme konusunda daha isteksiz olabildiği belirtilmektedir. Benzer şekilde başarı, liderlerin özgüvenini artırarak kendilerini daha üstün ve ulaşılmaz zor görmelerine neden olabilmekte, bu durum da çevreleriyle aralarına mesafe koymalarına ve öğrenmeye daha az açık hale gelmelerine yol açabilmektedir. Özgüven ise etkili liderliğin önemli bir unsuru olmakla birlikte aşırıya kaçtığında kibirli tutumların ortaya çıkmasına, aşırı risk alma davranışlarına ve hatalı kararların artmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle güç, başarı ve özgüvenin dengeli biçimde yönetilmemesi durumunda liderlerde hubris sendromunun gelişmesi mümkündür (Esen, 2020).

Hubristik liderlerin sergilediği aşırı güven ve yüksek risk alma eğilimi, büyük ölçüde kendi problem çözme kapasitelerini ve örgütün kaynak yeterliliğini olduğundan fazla değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Buna karşılık, bu liderler karar süreçlerinde ihtiyaç duyulan kaynakların kapsamını ve karşı karşıya kalınan çevresel belirsizlikleri sistematik biçimde küçümseme eğilimi göstermektedirler (Claxton vd., 2015). Zhang, Ren, Chen, Li ve Yin (2018), yöneticilerde hubris sendromunun üç temel özelliğini belirtmektedir:

- Yöneticiler, sahip oldukları becerileri, zor durumlarla başa çıkma yeteneklerini ve bilgi ile yetkinliklerini abartılı biçimde değerlendirme eğilimindedirler; karşılaştıkları riskleri küçümserler.
- Kendilerini organizasyonun geri kalanından üstün gördüklerinden, tüm başarıları kendilerine atfetme ve başarısızlıkları dışsal faktörlere bağlama eğilimindedirler.
- Beklenmedik olayların işletmeler üzerinde çok olumsuz bir etkisi olmayacağını düşünme eğilimindedirler.

Bu özellikler, hubris sendromunun yöneticilerin karar alma süreçlerini önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir. Hubristik eğilimlere sahip yöneticiler, kendi değerlendirmelerine duydukları aşırı güven nedeniyle alternatif görüşleri yeterince dikkate almama, eleştirilere karşı duyarsızlaşma ve örgütsel riskleri olduğundan daha düşük algılama eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum, stratejik kararların daha az sorgulanmasına ve belirsizlik içeren durumlarda daha yüksek riskli tercihlerin yapılmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla hubris sendromu yalnızca bireysel bir kişilik özelliği olarak değil, aynı zamanda örgütsel karar süreçlerini ve işletme performansını etkileyebilen önemli bir liderlik sorunu olarak değerlendirilmektedir.

Hubris sendromu yalnızca bireysel liderlik davranışlarını değil, aynı zamanda örgütlerin stratejik karar alma süreçlerini de önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Hubristik eğilimlere sahip liderler, kendi değerlendirmelerine duydukları aşırı güven nedeniyle stratejik kararların risk ve belirsizlik boyutlarını yeterince dikkate almama eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum özellikle birleşme ve satın alma kararları, agresif büyüme stratejileri ve yüksek risk içeren yatırım tercihleri gibi stratejik süreçlerde belirgin hale gelebilmektedir (Roll, 1986). Literatürde, hubristik liderlerin örgütsel kaynakları olduğundan fazla değerlendirme ve çevresel belirsizlikleri küçümseme eğilimlerinin stratejik hatalara ve performans kayıplarına yol açabildiği belirtilmektedir (Picone, Dagnino ve Minà, 2014). Bu nedenle hubris sendromu, örgütsel davranış ve stratejik yönetim literatüründe liderlik kararlarının kalitesini etkileyen önemli bir faktör olarak ele alınmaktadır.

Hubris, liderin kendi yeteneklerini, başarılarını ve başarı olasılığını sistematik biçimde abartma eğilimi olarak tanımlanmakta olup, bu durumun yöneticilerin yargı ve kararları ile örgütsel ve stratejik süreçler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz yansımaları bulunmaktadır. Bu bağlamda, aşırı iddialı vizyonlar, takipçilerin motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırma potansiyeline sahipken, aynı zamanda söz konusu vizyonların gerçeklikten kopuk ve uygulanamaz olarak algılanması, bireylerde hayal kırıklığı ve örgütsel memnuniyetsizlik yaratabilmektedir. Benzer şekilde, işletme stratejisine görece düşük düzeyde dikkat edilmesi karar alma süreçlerini hızlandırarak özellikle yüksek rekabet ortamlarında kısa vadeli avantajlar sağlayabilmekte; ancak bu durum, yöneticilerin çevresel değişimleri algılama kapasitelerini sınırlayarak alternatif senaryo geliştirme becerilerini zayıflatabilmektedir. Ayrıca, liderlerin geçmiş deneyimlerinden yararlanması stratejik karar alma süreçlerinde belirli bir tutarlılık ve yönlendiricilik sağlasa da, zaman içerisinde zihinsel modellerin ve yönetim uygulamalarının katılaşmasına neden olarak örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlama esnekliğini azaltabilmektedir (Picone, vd., 2014).

Öte yandan, liderin kendi inançlarına aşırı güven duyması, stratejik süreçlerde fırsat odaklı bir yaklaşımı teşvik etmekte; ancak bu durumun bir sonucu olarak stratejik analizlerin yüzeysel kalması ve potansiyel tehditlerin yeterince öngörülememesi söz konusu olabilmektedir. Israrcı liderlik yaklaşımı, örgütsel hedeflere ulaşma noktasında kararlılık ve süreklilik sağlamakla birlikte, çevresel değişimlere karşı gerekli uyarlamaların yapılmasını engelleyerek yönetsel miyopi riskini artırabilmektedir. Bunun yanı sıra, liderin kendi performansını başkalarına kıyasla aşırı yüksek değerlendirmesi, karar alma süreçlerinin merkezileşmesine yol açarak kararların daha hızlı alınmasını ve örgüt içi iletişimin belirli ölçüde etkinleşmesini sağlayabilmektedir. Ancak bu merkezileşme, liderin bilişsel veya teknik açıdan yetersiz olduğu durumlarda hatalı stratejik kararların alınmasına ve diğer yöneticilerin katkılarının sistematik biçimde dışlanmasına neden olabilmektedir. Son olarak, eleştirel geri bildirimlere karşı geliştirilen savunmacı tutum, liderin belirlediği stratejik hedeflere odaklanmasını pekiştirse de, bu geri bildirimlerin dikkate alınmaması örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini önemli ölçüde zayıflatmaktadır (Picone, vd., 2014).

#### 4. Hubris Sendromunun Örgütsel Düzeydeki Etkileri

Hubris sendromu, gücün uzun süreli kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan; aşırı özgüven, eleştiriye kapalılık, başkalarının görüşlerini küçümseme ve liderin kendi kararlarının doğruluğuna yönelik abartılı bir inanç geliştirmesiyle karakterize edilen edinilmiş bir kişilik değişimi olarak tanımlanmaktadır (Owen ve Davidson, 2009). Liderin sahip olduğu belirli kişilik özelliklerinin hubris sendromu ile birleşmesi, liderlik uygulamalarının zamanla zehirleyici ve yıkıcı bir nitelik kazanmasına yol açabilmektedir. Bu durum, liderin örgüt içinde otoriteyi aşırı derecede merkezileştirmesine ve hubris sendromunun en uç biçimlerinden biri olarak değerlendirilen diktatör bir yönetim tarzına yönelmesine neden olabilir. Bu eğilimi destekleyebilen nevrotik kişilik örüntüleri arasında dramatik, kuşkucu, kayıtsız, depresif ve zorlayıcı kişilik özellikleri sayılmaktadır. Özellikle gücün üst yönetimde yoğunlaştığı örgüt yapılarında lider ile örgüt arasındaki özdeşleşme oldukça güçlü bir düzeye ulaşmaktadır. Bu tür yapılarda liderin sergilediği herhangi bir problemli davranış, hatalı karar veya yıkıcı uygulama yalnızca bireysel düzeyde kalmayıp kısa sürede örgütün tüm kademelerine yayılabilmekte ve kurumsal işleyiş üzerinde geniş çaplı olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Bektaş, 2016).

Hubris sendromu, özellikle otoriteye sahip bireylerde daha belirgin hale gelmekte ve örgütsel işleyiş üzerinde çok boyutlu olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu olumsuz etkiler aşağıda ifade edilmiştir (Boogaard, 2023):

- **Güven Eksikliği:** Örgütsel bağlamda güven, lider-izleyici ilişkilerinin sürdürülebilirliği açısından temel bir belirleyicidir. Liderin kendi karar ve yargılarını sorgulanamaz ve mutlak doğru olarak görmesi, ayrıca eksikliklerini kabul etmemesi hesap verebilirlik algısını zayıflatmaktadır. Bu durum çalışanların liderin adil değerlendirme yapma ve sorumluluk üstlenme kapasitesine ilişkin kuşku geliştirmesine yol açabilmektedir. Zamanla güvenin aşınması örgütsel bağlılığın azalmasına yol açar. Oysa araştırmalar, alçakgönüllülük, öz-farkındalık ve öğrenmeye açıklık gibi özelliklerin güvenilir liderliğin temel bileşenleri olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kibir, örgütsel güvenin inşasının önündeki en önemli engellerden biri olarak değerlendirilmektedir.

- **Sosyal İlişkilerin Zayıflaması:** Güvenin zedelenmesi, sağlıklı sosyal ilişkilerin kurulmasını doğrudan engeller. Kibirli ve kendini üstün gören liderler empatiye dayalı iletişim geliştirmekte güçlük çeker ve karşılıklı saygıya dayalı ilişkilerin oluşmasını zorlaştırır. Bu durum hem dikey (lider-çalışan) hem de yatay (çalışanlar arası) etkileşimlerde sosyal mesafenin artmasına, yabancılaşmaya ve iletişim kopukluklarına yol açar. Güvenin zayıf olduğu bir bağlamda güçlü profesyonel ilişkiler kurmak zorlaşır; uzun vadede bu durum örgütsel kültürün iş birliği ve açıklık yerine savunmacı davranışların ve iletişim engellerinin hâkim olduğu bir yapıya dönüşebilir.

- **Karar Alma Süreçlerinde Bozulma:** Hubris sendromu, liderin eleştirel görüşleri dikkate almamasına ve alternatif bakış açılarını değersizleştirmesine yol açmaktadır. Katılımcı karar alma mekanizmalarının devre dışı kalması bilişsel çeşitliliği azaltır ve liderin kendi görüşlerini doğrulama eğilimini pekiştirir. Bu koşullarda alınan kararlar çoğu zaman yeterli veri analizi ve çok yönlü değerlendirme yapılmadan, aşırı özgüvene dayalı biçimde şekillenmektedir. Dış girdilerin ve farklı perspektiflerin sistematik biçimde dışlanması stratejik hataların artmasına ve örgütsel risklerin büyümesine zemin hazırlar. Bu durum ekip içinde psikolojik güveni de zedeleyerek açık iletişim ve kolektif problem çözme kapasitesini olumsuz etkilemektedir.

- **Ekip Performansında Düşüş:** Ekip etkinliği, psikolojik güvenlik, açık iletişim ve karşılıklı öğrenme kültürü ile yakından ilişkilidir. Liderin hatalarını kabul edebilmesi ve geri bildirim için açık olması, ekip üyelerinin görüşlerini rahatça ifade edebilmesini sağlar. Buna karşılık kibirli liderlik, iyi niyetli eleştirileri küçümseyerek çalışanların sessizleşmesine neden olur. Bu sessizlik ortamı yenilikçiliği sınırlar, kolektif problem çözme kapasitesini zayıflatır ve performans çıktılarında düşüşe yol açar. Araştırmalar, ekiplerin liderlerinin öğrenmeye açık olduğunu ve hata yapabilirliğini kabul ettiğini hissettiklerinde daha yüksek etkililik düzeyine ulaştıklarını göstermektedir.

Yukarıda belirtilen örgütsel sonuçlar, hubris sendromunun lider davranışları aracılığıyla örgüt iklimini nasıl şekillendirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda hubris sendromu, liderin otoriteyi kendi benliğiyle özdeşleştirilmesi, eleştiriyi tehdit olarak algılaması ve geri bildirimlere kapalı hale gelmesiyle ortaya çıkar. Liderin bu tutumu, kurum içinde sessizlik ve bilişsel körleşme kültürünü pekiştirir; empati kapasitesini yitirmesine ve karar süreçlerinde düşünmeden hareket etme eğilimi ile aşırı özgüvene dayalı davranışlar sergilemesine yol açar. Sonuç olarak çalışanlar fikirlerini paylaşmaktan çekinir, itaat eğilimi artar ve yenilikçilik, yaratıcılık ile karar alma kalitesi olumsuz etkilenir; örgütsel etkinlik ve performans düşer. Sürekli övgü ve başarı, liderin riskleri küçümsemesine ve kararlarını kişisel tatmin doğrultusunda almasına yol açmaktadır (Tıbbiye Bülteni, 2026).

Hubris sendromunun örgüt içindeki davranışsal yansımaları incelendiğinde, liderlerin yetkiyi yoğun biçimde merkezileştirdiği, aşırı özgüven sergilediği ve karar süreçlerinde başkalarını dinlemeyerek hızlı ve düşüncesiz kararlar aldığı görülmektedir. Bu liderlerin sergilediği davranışlar, çalışanların motivasyonunu düşürmekte, örgüt içi çatışmaları artırmakta ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Kendi çıkarlarını kurumsal çıkarların önüne koymaları, çalışanların fikirlerini önemsememeleri ve baskılayıcı tutumlar geliştirmeleri, örgütsel bağlılığın azalmasına ve işten ayrılmaların artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, bu liderler çalışanları bir ekip üyesi yerine kendi hedeflerine ulaşmayı sağlayacak araç olarak görmekte ve mesleki gelişimlerine yeterince önem vermemektedir. Bu yaklaşım, örgüt sağlığını bozmakta, çalışanların işe yönelik enerji, yaratıcılık ve katılımını azaltmakta; örgüt iklimini olumsuz etkileyerek sürdürülebilirliği tehdit etmektedir. Bu olumsuz etkilerin önlenmesi için örgütlerde denetim mekanizmalarının varlığı, açık iletişim kanalları ve düzenli geri bildirim süreçleri büyük önem taşımaktadır; liderin davranışları gözlemlenmeli ve sorunlu tutumlara zamanında müdahale edilmelidir. Özellikle toplum ve örgüt tarafından sürekli övülen ve kutsanan liderler, hubristik eğilimler geliştirmeye daha yatkın olup, kendi kararlarının sorgulanmasına karşı direnç gösterebilmekte ve astlarını psikolojik olarak yıldırabilmektedir (Gökkaya ve Şenol, 2021). Dolayısıyla, hubris sendromu, liderlerin aşırı özgüven geliştirmesine, empati yetersizliği yaşamasına, gerçeklik algısından uzaklaşmasına ve etik dışı davranışlar sergilemesine neden olmakta; bu durum ise örgütsel performansın düşmesine, çalışanlar arası ilişkilerin bozulmasına, çalışan bağlılığının zayıflamasına ve örgütsel güvenin sarsılmasına yol açmaktadır. Uzun vadede söz konusu etkiler, örgütsel performansın sürdürülebilirliğini tehlikeye atmakta ve organizasyonel başarısızlıklar şeklinde örgüte yansımaktadır (Altuntaş ve Aytaç, 2025).

Üst düzey yöneticilerin yüksek düzeydeki öz değerlendirmelerinin, pazarlama, Ar-Ge ve üretim amaçları için gerekli yeteneklerin geliştirilmesinde kuruluşları olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (von den Driesch, da Costa, Flatten ve Brettel, 2015). Buna ek olarak, hubris sendromuna sahip liderlerin davranışları, yalnızca örgütsel yapıyı değil, çalışanların psikolojik ve mesleki refahını da doğrudan etkileyebilir. Uzun süre gücü elinde bulunduran bu yöneticiler, geliştirdikleri aşırı özgüven nedeniyle rasyonel karar verme süreçlerinden sapabilir ve kendilerini diğer örgüt üyelerinden üstün görme eğilimi gösterebilirler. Bu doğrultuda çalışanların görüş ve önerilerini küçümseyebilir, farklı bakış açılarını önemsizleştirebilir ve kibirli tutumlar sergileyebilirler. Ayrıca çevrelerindeki bireylerin kendilerini kıskandığına inanarak tüm süreçleri kontrol etme isteği geliştirebilirler. Bu yaklaşım, çalışan katkılarının sistematik biçimde göz ardı edilmesine yol açar; bunun sonucunda motivasyon kaybı, artan stres düzeyi, iş yerinde yabancılaşma ve güvensizlik gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkar (Uçkun vd., 2022).

Hubris sendromuna sahip yöneticiler, zaman içinde çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri fark etme yetilerini kaybedebilir ve dışarıdan gelen öneri veya geri bildirimlere karşı giderek daha az duyarlı hale gelebilirler. Bununla birlikte, bu yöneticilerin sergilediği kibirli tutum, kendini beğenme ve başkalarına üstünlük hissetme davranışları çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabilir. Öte yandan, aşırı güven zaman zaman yöneticiler için bir motivasyon kaynağı olarak işlev görebilir ve stratejik kararlar almada, özellikle belirsizliğin yüksek ve rekabetin yoğun olduğu ortamlarda proaktif ve yenilikçi davranışlar geliştirmelerine imkân tanıyabilir. Bu bağlamda, hubris sendromunun hem riskleri hem de bazı durumlarda performansa katkı sağlayabilecek potansiyel etkileri bulunmaktadır (Yılmaz, Yıldız ve Koçyiğit 2024).

Liderlerin aşırı özgüven ve kibirinden kaynaklanan hubris riskinin azaltılması için organizasyonlarda açık iletişim ve öğrenmeye açıklığın teşvik edilmesi gerekir. Ayrıca ön saflarda çalışan uzmanların bilgi ve deneyimlerine değer verilmesi ve ödül sistemlerinin kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli sürdürülebilirliği desteklemesi, liderlerin aşırı özgüvenle alınan riskli stratejik kararlarının olumsuz etkilerini azaltır (Sadler-Smith, Robinson, Akstinaite ve Wray, 2018).

## SONUÇ

Güç kavramı, insanlık tarihi boyunca sosyal ilişkilerin merkezinde yer alan en temel olgulardan biri olarak kabul edilmektedir. İnsan yaşamı ve toplumsal düzen açısından büyük bir öneme sahip olan güç, sosyal bilimlerin açıklayıcı kavramlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Russell (1990), enerjinin fizik bilimi açısından temel bir kavram olması gibi, gücün de sosyal

bilimlerin temel kavramlarından biri olduğunu ifade ederek bu kavramın sosyal bilimlerdeki merkezi konumuna dikkat çekmiştir. G, bireylerin sosyal ortamlar ve örgütler içerisindeki karşılıklı etkileşimlerinden doğan ve bir kişinin başka bir kişi üzerinde etki kurmasını sağlayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda g, bir bireyin başka bir bireyin davranışlarını etkilemesi ve bu etki sonucunda hedeflenen değişimlerin gerçekleşmesi sürecini kapsamaktadır. Dolayısıyla g, bir kişinin diğer bireylere belirli davranışları yaptırabilmesi ve onların beklenen doğrultuda davranış değişikliği göstermesi ile ortaya çıkmaktadır (Bursalı ve Bağcı, 2011). Güç ilişkileri doğası gereği en az iki bireyin varlığını gerektirdiğinden, gücün insan ilişkileri içerisinde ortaya çıkan bir olgu olduğu söylenebilir (şimşek, 2003).

G olgusuyla yakından ilişkili kavramlardan biri de hubris sendromudur. Gücün kaynaklanan bir tür “g sarhoşluğu” ya da “g zehirlenmesi” olarak ifade edilen hubris sendromu, liderlerin aşırı ve denetimsiz bir zgiven ile kibirli davranışlar sergilemeleri sonucunda gerçeklikten uzaklaşmalarıyla karakterize edilmektedir. Bu sendrom, bireyin kendisini eleştiren kişi veya görüşleri kcmsemesi, kişisel imajını ve bu imajın sunumunu ön plana çıkarması, hesap verebilirlikten uzaklaşması ve kendi düşüncelerine alternatif olan görüşleri dışlaması gibi davranış biçimleriyle kendini göstermektedir. G ile yakın bir ilişkiye sahip olan hubris sendromunun etkisi, bireyin gücü elinde bulundurma süresi ve sahip olduğu gücün düzeyi ile doğru orantılı olarak değişmektedir. Liderin uzun süre boyunca önemli bir gücü elinde bulundurması ve bu gücün herhangi bir denetim mekanizması tarafından sınırlandırılmaması, sendromun etkisinin daha belirgin hale gelmesine yol açmaktadır. Buna karşılık, bireyin sahip olduğu gücü kaybetmesi ya da güç kullanımının sınırlandırılması durumunda hubris sendromuna ilişkin belirtilerin zamanla azaldığı görülmektedir.

Hubris sendromu genel olarak, güce sahip bireylerde aşırı zgiven, kendine hayranlık ve başkalarını kcmseme eğilimi ile ortaya çıkan bir kişilik eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Özellikle liderler, yöneticiler ve karar verme yetkisine sahip bireyler arasında daha sık gözlemlendiği ifade edilmektedir. Literatürde hubris sendromunun spor, sağlık, akademi ve turizm gibi farklı sektörlerde çalışan bireyler üzerinde incelendiği görülmektedir. Bu sendrom, bireylerin eleştirileri dikkate almamasına, alternatif görüşleri göz ardı etmesine ve sağlıksız kararlar almasına neden olabilmektedir. Bu durum örgütsel açıdan değerlendirildiğinde, çalışma ortamını olumsuz yönde etkiler; çalışanların motivasyonunu dşrtr, stres düzeylerini artırır, ve örgütsel verimliliğin azalmasına yol açar.

Hubris sendromunun ortaya çıkardığı riskler göz önüne alındığında, kurumların uygun nleme ve denetim mekanizmalarını uygulamaları kritik

öneme sahiptir. Liderlik bağlamında değerlendirildiğinde hubris sendromu, örgütsel dinamikler üzerinde önemli sonuçlar doğurabilecek bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Aşırı gurur, abartılı özgüven ve kendini olduğundan daha önemli görme eğilimi ile karakterize edilen bu davranış biçimi, lider veya yönetici konumundaki bireylerin özellikle karar verme süreçlerinde nesnel değerlendirme yapmalarını zorlaştırabilir. Bu durum, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi sırasında çeşitli risklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Hubris sendromu yalnızca özel sektör yöneticilerinde değil, aynı zamanda kamu yöneticileri ve siyasi liderler gibi geniş bir liderlik yelpazesinde görülebilen bir olgudur. Bu sendromdan etkilenen yöneticiler çoğu zaman kararlarını bireysel olarak alma eğilimi gösterir, bu kararlar yeterli denetime tabi tutulmaz ve farklı düşünceleri dile getiren kişiler küçümsenebilir. Sonuç olarak, bu tür yöneticilerin aldığı sorgulanmamış ve sağlıklı kararlar örgütler, kurumlar ve hatta toplumlar açısından ciddi ve yıkıcı sonuçlar doğurabilir.

Yönetim açısından, hubris sendromunun etkilerini azaltmak için liderlerin hesap verebilirlik mekanizmalarına tabi tutulması, kritik karar süreçlerinde denetim ve geribildirim sistemlerinin güçlendirilmesi önerilebilir. Kurumlar, liderlerin güce erişim süresini ve yetki alanlarını sınırlayarak aşırı güç birikimini önleyebilir ve örgütsel kültür içerisinde eleştirel düşüncüyü teşvik edebilir. Ayrıca, liderlik eğitimleri ve psikolojik değerlendirmeler yoluyla potansiyel hubris eğilimleri erken dönemde tespit edilebilir.

Gelecekte yapılacak benzer çalışmalarda uygulamaya dönük araştırmalar yapılabilir. Bu çalışmalarda, hubris sendromunun farklı sektörlerdeki etkilerini nicel ve nitel yöntemlerle karşılaştırmak, sendromun kurumsal performans ve çalışan psikolojisi üzerindeki uzun vadeli etkilerini incelemek ve kültürel bağlamın rolünü araştırmak üzerine yoğunlaşabilir. Ayrıca, dijital ve hibrit çalışma ortamlarında hubris sendromunun nasıl tezahür ettiği ve sanal karar alma süreçlerini nasıl etkilediği de yeni araştırma alanları olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, güç ve hubris sendromu, sadece bireysel lider davranışlarını değil, örgütsel verimlilik, çalışan motivasyonu ve toplumsal düzeydeki karar süreçlerini de etkileyen kritik olgular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, hem akademik hem de uygulamalı düzeyde bu konuların sistematik olarak incelenmesi ve yönetilmesi, sağlıklı ve sürdürülebilir liderlik uygulamalarının geliştirilmesi açısından hayati öneme sahiptir.

## Kaynakça

- Abut Kahraman, A. ve Demirel, E. T. (2025). Narsisizm ve hubris sendromu arasındaki ilişkide kültürün düzenleyici etkisi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 113-140. <https://doi.org/10.61524/fuuiibfdergi.1785192>
- Aktan, C. C. (2024). Siyasi hubris sendromu: Kamu tercihi, politik psikoloji ve politik psikiyatri perspektiflerinden haris ve hubris siyasi liderliğin psiko-patolojik boyutu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 1-22. <https://izlik.org/JA65JF42MD>
- Altuntaş, H. ve Aytaç, T. (2025). Okul yöneticilerinde hubris sendromu varlığına ilişkin öğretmen görüşleri. *EKEV Akademi Dergisi*, 102, 101-124. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1607144>
- Arıcı, O. (2004). Thebai söyleminde uyum (harmony) ve ölçü (sophrisyne) düşüncesi. *Tiyatro Eleştirmenliği ve Dramaturji Bölümü Dergisi*, 5, 114-126. <https://izlik.org/JA57NF53TS>
- Artan, İ. (2000). Örgütlerde güç kullanımı ve kaynakları. İçinde *Türkiye’de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Batga Yurtsever, B. (2023). Güç ve hubris sendromu. İçinde Y. Gülbahar (Ed.), *Örgütsel davranış güncel konular*. Özgür Yayınları.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi I. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 21-34. <https://izlik.org/JA35ZX29FK>
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşebir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 43-53. [https://www.researchgate.net/publication/313114804\\_LIDERLIK\\_YAKLASIMLARI\\_VE\\_MODERN\\_LIDERDEN\\_BEKLENTILER](https://www.researchgate.net/publication/313114804_LIDERLIK_YAKLASIMLARI_VE_MODERN_LIDERDEN_BEKLENTILER)
- Boogaard, K. (2023). When a healthy ego goes rogue, hubris syndrome lurks. *Atlassian*. <https://www.atlassian.com/> (Erişim Tarihi: 02.03.2026)
- Bursalı, Y. ve Bağcı, Z. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağımlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21. <https://izlik.org/JA62WW49GJ>
- Claxton, G., Owen, D. ve Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57-78. <https://doi.org/10.1177/17427150113511482>
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (12. bs.). Beta Basım Yayım.
- Esen, Ü. B. (2020). Liderlikte kibir ve aşırı pozitiflik: Bir literatür incelemesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 295-309. <https://doi.org/10.18394/iid.648961>

- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). The bases of social power. İçinde D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. University of Michigan Institute for Social Research.
- Gökkaya, D. ve Şenol, O. (2021). Yöneticilerin hubristik davranışlarının örgüt sağlığına yansımaları. İçinde R. Erdem ve M. Yelsiz (Ed.), *Yönetim hastalıkları* (ss. 449-478). Siyasal Kitabevi.
- Gülöva, A., Türesin Tetik, H. ve Dirik, D. (2018). Güç zehirlenmesine kavramsal bir bakış. *17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 1050-1054).
- Gümüş, H. G. (2024). Modern organizasyonların karanlık tarafı: Hubris sendromu çalışmalarının bibliyometrik analizi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 45, 11-28. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1436956>
- Hayward, M. L. A. ve 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>
- Karaöz, S. (2004). Hemşirelerin politik gücü. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 8(1), 30-36. <https://www.yumpu.com/tr/document/view/6593979/hemsirelerin-politik-gucu-sureyya-karaoz->
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H. ve Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284. <https://psycnet.apa.org/record/2003-00307-004>
- Merritt, A. C., Effron, D. A. ve Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(5), 344-357. <https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1751-9004.2010.00263.x>
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428>
- Owen, D. ve 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>
- Özgüzel, S. ve Taş, S. (2016). Hubris sendromuna yakalanan yöneticilerde çocukluktaki aile içi iletişimin etkisinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(13), 119-132. <https://izlik.org/JA24HS27AN>
- Pfeffer, J. (1992). *Güç merkezli yönetim* (E. Özsayar, Çev.). Boyner Yayınları.
- Picone, P. M., Dagnino, G. B. ve 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. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0177>
- Raven, B. H. (1965). Social influence and power. İçinde I. D. Steiner ve M. Fishbein (Ed.), *Current studies in social psychology* (ss. 371-381). Cambridge University Press.

- Roll, R. (1986). The hubris hypothesis of corporate takeovers, *Journal of Business*, 59, 197-216. <http://www.jstor.org/stable/2353017>
- Russell, B. (1990). *Power: A new social analysis* (M. Ergin, Çev.). Cem Yayınevi.
- Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: The hubris syndrome. *The Psychiatrist*, 35(4), 140-145. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.110.031575>
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G. ve Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1742715016680666>
- Sadler-Smith, E., Robinson, G., Akstinaite, V. ve Wray, T. (2018). Hubristic leadership: Understanding the hazard and mitigating the risks. *Organizational Dynamics*, 48(2), 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.007>
- Söylemez, M. (2020). Kibirli (hubristik) liderlik. İçinde B. Çiçek (Ed.), *Liderliğin karanlık yönü* (ss. 141-157). Nobel Yayınları.
- Şimşek, Ş. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Adım Matbaacılık.
- von den Driesch, T., da Costa, M. E. S., Flatten, T. C. ve Brettel, M. (2015). How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. *European Management Journal*, 33(4), 245-256. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.01.003>
- Tıbbiye Bülteni. (2026). Güç zehirlenmesi: Hubris sendromu tehlikesi. <https://tibbiyebulteni.com/guc-zehirlenmesi-hubris-sendromu-tehlikesi>
- Uçkun, S., Yüksel, A. ve Uçkun, C. G. (2022). Hubristik liderlik ve hubris sendromu ilişkisi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(52), 709-714. <https://doi.org/10.29228/JOSHAS.62393>
- Uysal, Ş. A. ve Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17 (ÜİK Özel Sayısı), 103-118. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.432134>
- Uysal, Ş. A., Çelik, R. ve Üngüren, E. (2025). Hubristik liderlik ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 16(45), 194-210. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1268400>
- Yılmaz, F., Yıldız, E. ve Koçyiğit, N. (2024). Hubris sendromu: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 170-192. <https://doi.org/10.56400/tarsusiibfdergisi.1567272>
- Zhang, L., Ren, S., Chen, X., Li, D. ve Yin, D. (2018). 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>

