

Çalışma Yaşamında Kibir (Hubris) Sendromu

Sevcan Fırın¹

Özet

Modern çalışma yaşamında yöneticilik süreçleri ve yönetsel kararları karakterize eden hastalık bağlamında incelen dinamiklerden biri kibir (hubris) sendromudur. Güç ve başarıyla özdeşleşen, aşırı kibir, özgüven ve küçümseme gibi kavramlarla birlikte tanımlanan fenomen bir hastalıktır. Rekabetin hissedilebilirliği arttıkça ayakta kalmanın güç olduğu günümüzde, yöneticilerin ve liderlerin kolay bir şekilde yakalandıkları bir hastalık olarak örgütleri ve işgörenleri etkisi altına aldığı görülmektedir. Kontrolsüz güce sahip olan liderler ve yöneticiler, örgütleri hem finansal hem de itibar açısından büyük bir felakete sürüklemektedirler. Kibirli liderlerin ve yöneticilerin yönettiği örgütlerde bazen an altta yer alan işgörenler dalgaların gelebileceğini ön görmekte iken; üst kademedeki yöneticiler ise sadece kendi başarılarının ve aşırı özgüveninin cazibesi arasında gidip gelmektedir. Bu bağlamda kibir (hubris) sendromu, örgütlerde yaşanan psikososyal sendromlar kapsamında son yıllarda literatürde dikkat çeken kavramlardan biri olarak gelişim göstermektedir.

Bu bölümünün amacı, hubris sendromu kavramının temellerini, işgören ve örgütsel yansımalarını ve bu sendromla mücadeleyi araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında sendrom, üst kademe kuramı çerçevesinde iç çevre ve dış çevre bağlamında değerlendirilmiştir. Ayrıca kibir sendromunun belirtileri sayılabilecek, yöneticilerde ve liderlerde bulunabilecek özelliklere yer verilmiştir. Sendromun etkilerini detaylandırarak psikolojik güvenlik, yenilikçilik, tükenmişlik ve işyeri nezaketsizliği gibi tetikleyiciler bağlamında incelenmiştir. Bu sendromla birlikte mücadele araçlarının ve yüksek güvenilirlikli örgütlenme prensiplerinin önemi vurgulanmıştır. Sonuç bölümünde ise işgörenler ve örgütler için çıkarımlarda bulunulmuştur.

1 Dr.Öğr.Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Altıntaş Meslek Yüksekokulu, sevcan.firin@dpu.edu.tr, 0000-0001-8914-100X

1. Kibir (Hubris) Sendromu Nedir?

Antik Yunan kültürüne dayanan hubris kavramı, aşırı kibirli, gururlu ve özgüvenli olma anlamlarında kullanılmaktadır (Owen, 2008: 428). Başka bir ifadeyle güçlü liderlerin aşırı kibir ve özgüven sonrasında gelen aşağılama olgusu olarak ifade edilmektedir (Garrard vd., 2013: 167-168). Kavram, modern dönemde Owen ve Davidson tarafından kibir sendromu olarak evrilmiş; lider psikolojisi bağlamında uzun süre güce sahip kişilerin sergilemeye başladıkları davranışlar olarak açıklanmaktadır. Aşırı kibirli davranışın, belirli bir tetikleyici tarafından ortaya çıkarılan ve güç azaldığında ortadan kalkan bir dizi özellikten oluşan sendrom olarak görülmektedir (Owen ve Davidson, 2009: 1397). Güce sahip olan bireylerin yanılmaz ve diğerlerinden daha iyi olduklarına inanmaları gibi kendi hata ya da eksikliklerini de görmemeleri kibir (hubris) sendromu kapsamında açıklanabilir. Kibrin en ünlü örneklerinden biri Napolyon'un 1812 Rusya seferi gösterilmektedir. Seferde ordusunu ve imparatorluğunu kaybettiği ifade edilmektedir (Kroll, Toombs ve Wright, 2000: 117).

Örgütlerde ortaya çıkan sonuçların üst düzey yöneticilerin bilişsel ve kişilik özelliklerinin anlaşılması Üst Kademe Kuramı'yla açıklanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 193). Kuramda, örgütün üst düzey yöneticilerin kendine özgü özelliklerinin stratejik kararları ve örgütsel performansı açıklamada veya tahmin etmede önemli bir rol oynadığı öne sürülmektedir (Bekos ve Chari, 2026: 1). İlgili kuram, karmaşık stratejik kararların büyük ölçüde davranışsal faktörlerin sonunda ortaya çıktığını varsaymakla birlikte liderin ve yöneticinin kişilik özellikleri arasında lider ve yönetici kibrinin de bulunduğu ifade edilmektedir. Bu durumun örgütsel sonuçların ana belirleyicisi olduğu vurgulanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 196).

Tablo 1'de Üst Kademe Kuramı çerçevesine yer verilmiştir. Tabloda iç çevre ve dış çevre koşullarının örgütleri etkilediği; ancak üst kademe yöneticilerin ve liderlerin, problemleri çözme tarzı, algılama şekli, yaşları, eğitimleri, deneyimleri ve değerleri gibi değişkenler bağlamında farklı yorumlamalar geliştirebilir. Bu yorumlamalar örgütlerin stratejik seçimlerini ve performansını da şekillendirebilen önemli unsurlar olarak görülebilir.

Tablo 1: Üst Kademe Kuramı Çerçevesi

Nesnel Durum	Üst Kademe Özellikleri		Stratejik Seçimler	Performans
İç Çevre Dış Çevre	A-Psikolojik Özellikler	B-Gözlemlenebilir Özellikler	*Ürün yeniliği	*Karlılık
		*Yaş *Kariyer geçmişi *Diğer kariyer deneyimleri *Eğitim *Sosyo-ekonomik kökler *Finansal durum *Grup özellikleri	*İlgisiz çeşitlendirme *İlgili çeşitlendirme *Kazanma *Sermaye yoğunluğu *Tesis ve ekipman yeniliği *Geriyeye entegrasyon *İleri entegrasyon *Finansal kaldıraç *Yönetimsel karmaşıklık * Tepki verme hızı	*Karlılıkta dalgalanmalar *Büyüme *Hayatta kalma

Kaynak: Hambrick ve Mason (1984: 198)

Kibir (hubris) sendromu, şu özelliklere sahip bireylerde görülebilen davranış modeli olarak formüle edilmektedir (Owen ve Davidson, 2009: 1398): (i) dünyayı güç kullanımı yoluyla kendini yüceltme alanı olarak görür; (ii) önceliği kişisel imajını geliştirmek için hareket eder; (iii) imaj ve sunuma abartılı bir şekilde önem verir; (iv) konuşmasında yüce bir güce sahip gibi bir coşku sergiler; (v) kendini örgütle özdeşleştirir; (vi) konuşmasında bir imparator gibi 'biz' kullanır; (vii) aşırı özgüven gösterir; (viii) başkalarına açıkça saygısızlık gösterir; (ix) kendini yasalardan ve kurallardan üstün görür; (x) çıkacağı mahkemede de haklı çıkacağına sonsuz inanır; (xi) gerçeklikle bağlantısını koparır; (xii) huzursuzluk gibi olumsuz durumlara başvurur; (xiii) kafasındaki kararın mutlak doğru olduğuna inanır; (xiv) yasal prosedürleri küçümser ve beceriksizlik olarak tanımlar.

2. Kibir Sendromun Kuramsal Temelleri ve Oluşumu

Sadler-Smith ve arkadaşları (2017: 525), kibir sendromunu, iki perspektifle değerlendirmektedirler. Birincisi, psikolojik ve davranışsal bir perspektiften, aşırı özgüven (temel öz değerlendirme ve narsisizmle ilişkisi); ikincisi, psikiyatrik bir perspektiften (başlangıç önemli bir gücün elde edilmesiyle ilişkili olan) kendine özgü bir dizi semptom olarak açıklamaktadırlar. Owen ve Davidson (2009: 1397-1398) ise sadece sendromun belirtilerini bilmenin yetersiz

olduğu, güç ortamı, iktidarda kalması ve sonradan edinilen kişilik eğilimleriyle ilişkilendirmektedirler. Sendromun oluşumunda liderin ve yöneticinin üzerinde minimal düzeyde kısıtlamanın bulunması kısaca denetimsizliğin olması gücü zehre dönüştürmesini kolaylaştıran bir unsur olarak görülmektedir. Örgütlerde dış kontrol mekanizmalarının verimsizliği ya da eksik uygulanması yönetsel kibrin oluşumunu tetiklemektedir (Hallow, 2014: 164). Petit ve Bollaert (2012: 266) ise sendromu, gücü elinde bulunduran liderleri ve yöneticileri bilişsel ve davranışsal perspektifle ele almaktadırlar. Tablo 2’de liderlerin ve yöneticilerin kibirini anlatan bir çerçeve sunulmuştur.

Tablo 2: Üst Düzey Yönetici Kibrinin Çerçevesi

Bağlam	Kapsam	Bilişsel Yönler	Davranışsal Yönler
Güç	Benlikle ilişki	Kendine aşırı güven	Gösterişli iletişim tarzı
		Kendi başarısı ve gücünü abartması	Görkemli projeler ve kötü kararlar
		Kendisini eşsiz ve nitelikli görmek	Bulunduğu konumu sağlama stratejileri
	Başkalarıyla ilişki	Kendisini diğer bireylerden üstün görme	Eleştiriyi reddetme
	Dünya ile ilişki	Kendini her şeyin üstünde görmesi (kanun, Tanrı)	Denetleyici otoritelere küçümseyici tavır takınma

Kaynak: Petit ve Bollaert (2012: 270).

Hayward ve Hambrick (1997: 107-109) ise son dönemde örgütte üst üste yaşanan başarılar, medyanın aşırı övgüsü ve yüksek özgüven bileşenlerinin bir araya gelmesi liderlerin ve yöneticilerin kibir sendromunun oluşumunda önemli olarak görmektedirler.

3. Kibrin Örgütler ve İşgörenler Üzerindeki Yansımaları

Kibir, dünya çapında önemli görülen ciddi bir sorun olarak vurgulanmaktadır (Aslam ve Siddiqui, 2023). Bu sorun, kitleleri peşinden sürükleyen, örgütleri yöneten liderlerin ve yöneticilerin verdikleri kararlarla şekillenmektedir. Liderlerin ve yöneticilerin hem bilişsel hem de kişilik sorunları çatısı altında ilerleyen kibir; bir virüs gibi örgütün bütünsel iklimini yavaş yavaş tehdit eden bir düzeye ulaşabilir. Örgütte alınan bir kararda ya da sergilenen davranışlarda liderlerin ve yöneticilerin etkisi düşünüldüğünde, bu durum birçok yıkıcı yansımalarla zemin hazırlaması da kaçınılmaz olabilir. Örgütün sürdürülebilirliği, büyümesi ve hayatta kalması için kibirli yöneticilerin ve liderlerin sosyal sermayeye duyulan ihtiyacı hafife alma ihtimalleri yüksek olmaktadır (Haynes vd., 2015: 486).

Kibir (Hubris) sendromuna yakalanan liderler ve yöneticiler, sahip oldukları güç aracılığıyla, kendi kişisel imajını parlatmak için hareket etmekte ve bundan dolayı da yersiz kaygılara kapılmaktadırlar (Uysal ve Çelik, 2018: 105). Bu imajı parlatma çalışması çevrelerindeki gelişmelere karşı körleştiği, duyarsızlaştığı ve bu durumun örgütlerde birçok olumsuz sonuçları doğurabildiği ifade edilmektedir (Yılmaz vd., 2024: 171). Liderlerin kibir (hubris) sendromuna yönelik davranışlar sergilemesi liderliğin karanlık yüzünü ortaya çıkarmaktadır (Uçkun vd., 2022: 711). Bu yansımalar örgütlerde, iletişimin, işgören psikolojisinin ve adalet mekanizmasının aşınması gibi görülebilir. Diğer bir yandan ise keskin bir bıçak gibi hem yapıcı hem de yıkıcı sayılabilecek durumlarla karşı karşıya bırakan bir fenomen bir hastalıktır. Yöneticilerin ve liderlerin kibir (hubris) sendromuna tutulmaları ve istenmeyen davranışlar sergilemesi örgütleri sağlıklı ve başarılı bir duruma sürüklemektedir (Gökkaya ve Şenol, 2021: 467). Dolayısıyla kibir sendromu, çok yönlü etkileriyle derinlemesine incelenmesi gereken önemli bir olgudur (Şendoğdu vd., 2024: 131).

Psikolojik Güvenlik: Günümüzde işgörenlerin yöneticilerden taleplerinden biri, psikolojik güvenliğin örgütlerde yaşanmasıdır. Psikolojik güvenlik işgörenlerin, örgütlerde risk almanın güvenli olduğu, fikrini söylemekten çekinmediği aynı zamanda reddedilmeyeceği veya cezalandırılmayacağı algısı olarak ifade edilmektedir (Kolbe vd., 2020 :164). Edmondson ve Lei (2014: 36-37) tarafından geliştirilen kavram çerçevesinde, işgörenlerin riskli bir durumla karşılaştıklarında fikirlerini dile getirmeleri, yardım istemeleri ve geri bildirim sunmaları psikolojik olarak güvenli bir ortam içerisinde oldukları inancıyla ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla hiyerarşik yapının yüksek olduğu örgütlerde, yöneticilerin kibirli tutum ve davranışları örgütlerde psikolojik güvenlik algısını zedeleyeceği ve işgörenlerin konuşmamayı tercih edeceği anlamına gelmektedir. Yöneticiler ve liderler destekleyiciyse, koçluk odaklıysa ve zorluklara karşı savunmacı olmayan cevaplar veriyorsa, işgörenler güvenli bir ortamda olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar (Edmondson, 1999: 356).

Yenilikçilik: Kibirli liderlerin veya yöneticilerin aşırı özgüveni, hırsı, yüksek düzeydeki öz saygısı ve işgörenlerine, hissedarlarına karşı örgütün yaratıcısı ve hâkimi algısıyla birleştiğinde örgütlerin performansı ve gelecekteki başarısı için tehlike arz etmektedir (Orhan Şimşek ve Coşar, 2023: 1). Tehlikelerin başında otorite kılığında gizlenmiş bir sıradanlığın olduğu bu da yeniliğin sistematik olarak azaldığı, etik ihallerin yaygınlaştığı ve yetenekli çalışanların susturulduğu bir örgüt kültürü oluşumudur (Furnham, 2017: 69). Chowdhury (2014: 129), General Motor ve Toyota'nın rekabet kapsamında zirveden düşüşünün analizinde, yöneticinin kibri ile örgütsel bağlamlar arasında etkileşim olduğunu bu durumun istenmeyen sonuçlar doğuracağını öne sürmektedir.

Başka bir bakış açısına göre yenilikçi projeler zor ve riskli olmasına rağmen kibirli yönetici ve liderler, zorluk etkisine yatkın olduklarından yenilikçi projeleri üstlenmek isterler (March, 1991: 71; Griffin ve Tversky, 1992: 411). Özetle kibir sendromu olan yöneticilerin ve liderlerin davranışları, örgüt içinde astlarla doğrudan temas halinde olmasından ötürü birçok olumsuz algılara ve yıkıcı etkilere sebep olabilirken; örgüt dışında bu durum kolay bir şekilde rakiplere meydan okuyabilmesi gibi birçok proaktif davranışlar sergileyebilmesi açısından da daha yapıcı bir durum olarak açıklanabilir.

Tükenmişlik: Çalışma ortamında artan talepler, çalışma koşulları, yöneticilerin ve liderlerin sergilediği davranışlar sonucu ortaya çıkan kavramlardan biri tükenmişlik kavramıdır (Yaşar vd., 2023: 1224). Kibir (hubris) sendromuna yakalanan liderlerin ve yöneticilerin gözetimi altında çalışan işgörenler stres altında çalışmaktadırlar (Aslam ve Siddiqui, 2023). Bu sebeple işgörenler, düşük moral seviyelerine, düşük geri bildirim düzeylerine sahip olmakta ve yüksek düzeyde tükenmişlikle algısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Borden vd., 2018: 348). Örgütlerde kibirli davranışların sergilenmesi, tükenmişliği hızlandıran stresli ve yıpratıcı çalışma ortamları olarak görülmektedir (Sharei, 2026: 5).

İşyeri Nezaketsizliği: Yöneticilerin ve liderlerin kibri, çalışma ortamındaki iletişim iklimini bozan bir unsur olarak görülmektedir. Örgütün iklimi kapsamında zarar gören ilişkiler, işgörenler için kaba bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Pazarcık ve Kanten, 2025: 151). Oluşan bu kaba ortam işyeri nezaketsizliği olarak adlandırılmaktadır. İşyeri nezaketsizliği, duygusal, fiziksel, psikolojik şiddet veya sapkın ve antisosyal tutumlar gibi bazı davranışlarla şekillenen örgütteki genel kötü muameleyi kapsamaktadır (Alramadan ve Zhang, 2023: 19). Nezaketsizlik, bireydeki kibrin en üst düzeyi olarak ifade edilmektedir. Örgüt içinde yaşanan nezaketsizlik, yaygın bir uygulama haline gelmesiyle işgörenlerin örgütten ayrılmayı tercih etmelerine yol açan tetikleyici bir faktör olarak görülmektedir (Aliane ve Sadiq, 2023: 276).

4. Kibir (Hubris) Sendromu ile Nasıl Mücadele Edilir?

Örgütleri yönetirken kullandıkları güç zamanla yöneticiler ve liderler için, cazibeli hale gelmektedir. Bu cazibe zamanla kibir (hubris) sendromunun oluşumuna zemin hazırlamaktadır. En başta görünürlüğü az olan bu sendrom, hem iç çevrede hem de dış çevrede görünür olabilmektedir. Bu görünürlük, örgütlerin karşılaşabileceği durumların, tehlike ve riskli olabileceğinin sinyalleri olarak algılanabilir. Bu problemlili ve riskli durumların aşılması ise sadece işgörenleri değil bütün örgütü ilgilendirmektedir.

Örgütlerde kibrin ortaya çıkmasını engellemek için dört araç (Sadler-Smith vd., 2019: 12);

1. Yüksek güvenilirlikli örgütlenme,
2. İşbirliğine dayalı karar alma süreçleri,
3. Zayıf sinyalleri dinlemek,
4. Yönetici ve lideri teşhis etme, yöneticinin ve liderin gerçeklerle yüzleşmesinin, dış dünyayla temas edebilmesinin sağlanması önerilmektedir.

Kibir (hubris) sendromuyla mücadelede yüksek güvenilirlikli örgütlerin (HRO) prensipleri aşağıda yer almaktadır (Roberts ve Bea, 2001: 74-76; Sadler-Smith vd., 2019: 13).

Bilgi: Örgütün tüm üyeleri bilmediklerini öğrenmek için çaba göstermeli, alışılmadık bir durum karşısında açık iletişim kurulmalı; öngörülemeyen olaylarda ise aşırı özgüvenli stratejik seçimlerin istenmeyen sonuçlarına hazırlıklı olunmalıdır.

İletişim: Örgütün hedefleri tutarlı ve anlaşılır olmalı, bütün örgüt üyeleri büyük resimde nerede ve nasıl yer aldığını bilmeli; seçimlerin zincirleme etkileri öngörülmelidir.

Ödül ve teşvik: Uygulanacak sistemler; kısa vadeli kazançları uzun vadeli kazançlara tercih edilmeden ve başarısızlıkların maliyetini, güvenilirliğin, sürdürülebilirliğin faydalarını tanımayı teşvik edecek şekilde tasarlanmalı; liderin ve yöneticinin pervasızca aldığı kararlara meydan okuyan işgörenlerin, örgüt içinde tanınması ve ödüllendirilmesi sağlanmalıdır.

5. Sonuçlar ve Öneriler

Yönetim psikolojisinde zamanla görünürlüğü artan kibir (hubris) sendromu, sadece işgörenleri değil bütün örgütü etkisi altına alabilen bir sendromdur. Bu sendrom yönetici ve liderin sahip olduğu gücün cazibesıyla örgütün sürdürülebilirliğini ve geleceğini tehdit eden yönetsel hastalıktır. Bu sendromda, aşırı özgüven, pervasızca alınan kararlar, gerçeklikten uzaklaşma ve astları küçümseme gibi birçok belirtiler dikkat çekmektedir. Bu bölümde hubris diye adlandırılan kibir sendromu, kuramsal temellerle ve örgütsel davranış perspektifiyle ele alınmaktadır. Bu bağlamda örgüt üzerindeki yıkıcı etkilerinin varlığı, literatürdeki ampirik çalışmalarla da desteklenmektedir (Hayward ve Hambrick, 1997; Owen, 2008; Petit ve Bollaert, 2012; Yılmaz vd., 2014; Uysal ve Çelik, 2018; Gökkaya ve Şenol, 2021).

Örgütler için bu sendromun kaçınılmaz bir son olmadığı; örgütlerde uygulanabilen prensiplerle ve yöntemlerle böyle bir hastalığın önüne geçilebileceği ön görülmektedir. Bu bağlamda kibir riskine karşı bazı savunma mekanizmaları sunulmaktadır. Liderlerin ve yöneticilerin örgütte alması gereken stratejik kararlarda işbirlikçi karar alma süreçlerini uygulaması, örgütlerde mutlak otorite algısını engellemektedir. Bu mekanizmaların işlevselliği, örgüt içindeki şeffaf iletişim kanallarının etkin olabilmesi ve hiyerarşik yapının iki yönlü olması gibi yönelik sistemlerle mümkün olmaktadır (Sadler-Smith vd., 2016; Roberts ve Bea, 2001). Özetle, bu sendrom örgütlerde önceden sinyal verebilen bir hastalıktır. Dolayısıyla yöneticilerin ve liderlerin bu durumu körleşmeden, sağırlaşmadan atlatabilmesinde iç çevreden ve dış çevreden gelen en ufak uyarıları bile dikkate alması, hem işgörenler hem de örgütler açısından hayati olmaktadır. Sinyallerin farkına varılmasında tersine mentorluk yöntemi örgütlerde uygulanabilir. Bu yöntemde, deneyimli yönetici ve lider, örgüte yeni katılmış alt kademede yer alan bir işgöreni mentor olarak seçebilir. Böylece farkına varılmayan, görülemeyen bir problem görünür hale gelebilir. Ayrıca bu kadar hayati öneme sahip konu çerçevesinde örgütler, liderlerin ve yöneticilerin seçimlerinde psikometrik testler uygulayabilirler. Yöneticilerin ve liderlerin örgütte elde ettikleri başarıda sadece 'ben' ifadesi değil 'biz' ifadesini kullanabilmesi, örgütün birlik ve bütünlüğü açısından etkili bir ayrıntı olarak görülmelidir. Örgütler bu sayede kibrin yıkıcı etkisinden kolay kurtulabilir ve örgütün geleceği için daha güvenle proaktif bir bakış açısı geliştirebilirler.

Ulusal yazında kibir (hubris) sendromu ve yansımaları konusunda yapılan nicel ve nitel araştırmaların gelişim aşamasında olduğu görülmektedir. Gelecek çalışmalar için araştırmacılar, kibir (hubris) sendromunu tetikleyen değişkenleri ve bu sendromun çıktılarını sağlık, eğitim ve finans gibi farklı sektör dinamikleri alanında araştırılabilirler. Örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel sessizlik, psikolojik sözleşme, kişilik, performans yönetimi, iletişim, etik, yabancılaşma ve yalnızlaşma gibi birçok değişkenle birlikte inceleyebilirler.

Kaynakça

- Aliane, N. & Sadiq, M. (2023). Determinant of unethical pro-organizational behaviour: role of co-worker uncivility, supervisor incivility and trust. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 18(2), 275-293.
- Alamadan, A., & Zhang, M. (2023). How Does workplace incivility in the public higher learning institution in Saudi influence the job satisfaction of the faculty employees?. *Public Administration Research*, 11(2), 1-19.
- Aslam, S. ve Siddiqui, D. A. (2023). How leader's arrogance affects subordinates' morale, burnout, emotional exhaustion, and wellbeing: the mediatory role of feedback environment complemented by organizational support and feedback orientation (April 20, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4432044> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4432044>
- Bekos, G.& Chari, S. (2026) *Upper echelons theory: A review*. In S. Papagiannidis (Ed), TheoryHub Book. Available at <https://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400
- Borden, L., Levy, P. E., & Silverman, S. B. (2018). Leader arrogance and subordinate outcomes: The role of feedback processes. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 345-364. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9501-1>
- Chowdhury, S. D. (2014). Strategic roads that diverge or converge: GM and Toyota in the battle for the top. *Business Horizons*, 57(1), 127-136.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Furnham, A. F. (2017). Management failure and derailment. In *The new psychology of management* (pp. 69-92). Springer International. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57255-0_4
- Garrard, P., Rentoumi, V., Lambert, C., & Owen, D. (2014). Linguistic biomarkers of Hubris syndrome. *Cortex*, 55, 167-181.
- Gökkaya, D. & Şenol, O. (2021). Yöneticilerin hubristik davranışlarının örgüt sağlığına yansımaları. R. Erdem & M. Yelsiz (Ed.), *Yönetim hastalıkları içinde* (ss. 5-551). Siyasal Kitabevi.
- Griffin, D., & Tversky, A. 1992. The weighing of evidence and the determinants of confidence. *Cognitive Psychology*, 24: 411-435.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.

- 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.
- Hayward, M. L., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103-127. <https://doi.org/10.2307/2393810>
- Hollow, M. (2014). The 1920 Farrow's Bank failure: a case of managerial hubris?. *Journal of management history*, 20(2), 164-178.
- Kolbe, M., Eppich, W., Rudolph, J., Meguerdichian, M., Catena, H., Cripps, A. & Cheng, A. (2020). Managing psychological safety in debriefings: a dynamic balancing act. *BMJ simulation & technology enhanced learning*, 6(3), 164-171.
- March, J. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Orhan Şimşek, N. & Coşar, B. (2023). *A scale development study on hubristic leadership: A multi-faceted perspective*. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 55, 1-20. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1129122>
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432.
- 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: 1396-406.
- Pazarçık, Y., & Kanten, P. (2025). Effects of managerial hubris on workplace incivility: A Quantitative study on administrative staff at a state university. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22(4), 148-163.
- Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 265-283.
- Roberts, K. H., & Bea, R. (2001). Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 70-78.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
- Sharei, A. (2026). Hubris in educational leadership: toxic leadership as a mechanism linking power and teacher burnout. *International Society that Learn Journal*, 3(1), 01-21. <https://doi.org/10.64782/istlj.316601-21>
- Şendoğdu, A. A., Koçyiğit, N., & Yıldız, E. (2024). Organizational effects of hubris syndrome and potential solutions within managerial educational processes. *The Universal Academic Research Journal*, 6(3), 129-142.
- Uysal, Ş. A. & Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 17. ÜİK Özel Sayısı, 103-118.

- Uçkun, S.; Yüksel, A. & Uçkun, C.G. (2022). Hubristik liderlik ve hubris sendromu ilişkisi, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(52):709-714.
- Yaşar, E., Gündoğan, H.R., Alkan, B.N. & Aydın Alakuş, N. (2023). The effect of colleague arrogance perception on intra-organizational feelings and behaviors. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 (3), 1218-1248.
- 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.

