



## MODERN ORGANİZASYONLARIN KARANLIK TARAFI: HUBRİS SENDROMU ÇALIŞMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Hande Gülnihal GÜMÜŞ<sup>1</sup>

### Öz

Hubris sendromu, bireylerin eleştirileri görmezden gelmesine, başkalarının tavsiyelerini dikkate almamasına ve sağlıksız kararlar almasına sebep olmaktadır. Bu durum çalışma ortamını negatif yönde etkilerken çalışanların moralinin düşmesine, stres seviyelerinin artmasına ve üretkenliğin azalmasına yol açmaktadır. Bu araştırmada, hubris sendromu değişkenine ilişkin uluslararası yazında 1995-2024 yılları arasında yayınlanmış 140 çalışma incelenmiştir. Bu amaçla çeşitli veri tabanları (ScienceDirect, Scopus, Sage Journal, Springer Link, Wiley Online Library) taranarak başlığında "hubris", "hubristic" ve "hubris syndrome" kavramı geçen çalışmalar değerlendirmeye alınmıştır. Veri tabanlarında yapılan incelemeler sonucunda, 140 çalışma Maxquda 2024 nitel veri analizi programına aktararak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, çalışmalarda en sık kullanılan anahtar kelimeler hubris, leadership, CEO hubris, hubristic pride, leadership behaviors olarak tespit edilmiştir. Sonuçlarda araştırma kapsamına alınan çalışmaların veri toplama tekniği, araştırma yöntemleri, kavramla birlikte kullanılan değişkenler, araştırma yaklaşımları gibi alanları ele alarak gelecek çalışmalara yardımcı olması ve yol göstermesi amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Hubris Sendromu, Modern Organizasyon, Bibliyometrik Analiz

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12, M19

## THE DARK SIDE OF MODERN ORGANIZATIONS: BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF HUBRIS SYNDROME STUDIES

### Abstract

Hubris syndrome causes individuals to ignore criticism, disregard the advice of others and make unhealthy decisions. This situation negatively affects the work environment and leads to low employee morale, increased stress levels and decreased productivity. In this study, 140 studies published between 1995 and 2024 in the international literature on the hubris syndrome variable were analyzed. For this purpose, various databases (ScienceDirect, Scopus, Sage Journal, Springer Link, Wiley Online Library) were searched and studies with the terms "hubris", "hubristic" and "hubris syndrome" in their titles were evaluated. As a result of the examinations in the databases, 140 studies were transferred to the Maxquda 2024 qualitative data analysis program. As a result of the research, the most frequently used keywords in the studies were identified as hubris, leadership, CEO Hubris, hubristic pride, leadership behaviors. In the results, it is aimed to help and guide future studies by addressing areas such as data collection technique, research methods, variables used with the concept, research approaches.

**Keywords:** Hubris Syndrome, Modern Organization, Bibliometric Analysis

**JEL Classification:** M10, M12, M19

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, handegumus@esenyurt.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0764-7988

## 1. Giriş

Modern Organizasyonlar, karmaşık ve dinamik yapılarıyla birlikte çeşitli yönetim ve liderlik zorluklarına sahiptir. Liderlik, değişen iş ortamlarında etkili yönetim ve liderlik becerilerinin gerekliliğiyle ön plana çıkmaktadır (Reunanen ve Kaitonen, 2017: 252-253). Hubris kavramı, aşırı özgüvenden kaynaklanan ve bir kişinin ahlaki sınırları aşarak hareket etmesi durumunu ifade etmektedir (Lu, 2015:122). Başka bir şekilde ise hubris sendromu, bir kişinin aşırı yüceltildiği ve karşısındakini küçümsemediği sağlıklı bir ilişki dinamiğinde, yüceltilen kişinin kibirli davranışlar sergilemesi olarak tanımlanabilir (Gökkaya ve Şenol, 2021:461). Bu durum liderlerin gerçek yetenek ve başarılarını abartmalarına ve başkalarını küçümsemelerine yol açmaktadır. Hubris sendromu, organizasyonlarda krizlere, başarısızlıklara ve etik ihlallere neden olmaktadır.

Antik Yunan kültüründe Hubris olarak bilinen kavram, kendini beğenme, aşırı gurur ve güç zehirlenmesi gibi unsurları içermektedir. Bu kavram bir sendrom olarak ilk kez 2009'da Psikiyatrist David Owen ve Jonathan Davidson tarafından kaleme alınan bir makalede "güç zehirlenmesi" olarak tanımlanmıştır (Akgül ve Uslu, 2021:1217).

Kibirli yöneticiler aşırı özgüvenli, stratejik kararlar alabilen ve başkalarının tavsiyelerini ve eleştirilerini küçümseyen kişilerdir. Bu durum onları aşırı riskli kararlar almaya ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek hatalar yapmaya yönlendirmektedir. Hubristik liderlik, ilişki ve durumsal bir olgu olup tüm liderlerin potansiyel olarak risk aldığı bir süreç olarak yerini almaktadır. Liderlerin kibri sadece güç sahibi liderleri değil, aynı zamanda onların yönettiği organizasyonların da çöküşüne yol açmaktadır (Sadler-Smith vd., 2019:9-10). Hubris sendromu işletmelerde sıkça görülen ve genellikle liderin aşırı özgüven, gurur ve başkalarını küçümseme duyguları ile ifade edilen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Lider ve yöneticilerde görülen hubris sendromu kişinin objektif gerçekliği görmezden gelmesi, başkalarının düşüncelerine ve eleştirilerine kapatması gibi davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Kibirli çalışanlar, işletmelerde sosyal ilişkileri olumsuz etkileyen ve kötü performans sergileyen bireylerdir. Kibir gösteren çalışanlar iş ortamında iletişimin negatif yönde seyretmesine neden olan ve organizasyonlar için ciddi sorunlara yol açabilecek çalışanlardır. Bu yüzden kibir, genellikle düşük bilişsel yetenekler, zayıf iş performansı, liderlik hataları ve azalan üretkenlik gibi olumsuz bireysel ve kurumsal sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Kaçay vd., 2021: 1064).

Hubris sendromuna sahip bireyler empati kurma yeteneğinden yoksun şefkat gösterme konusunda zayıf ve sürekli bir tatminsizlik içerisindedirler. Kişisel ilişkilerinde herhangi bir duygusal bağ kurmadan veya açıklama yapmadan ilişkileri sonlandırmaktan çekinmezler. Bu kişiler, duygusal olarak sevgi ve merhamet hislerini kaybetmişlerdir. Ayrıca söz konusu kişiler empati geliştiremez, şefkat gösteremez ve tatmin edilemeyen bir doyumsuzluk içerisindedirler. Kişisel ilişkilerinde duygusal çöküntü hissetmeden karşı tarafı herhangi bir açıklama yapmaksızın sonlandırmaktan kaçınmazlar (Yıldırım, 2020:71). Bu durumda yalnızlaşırlar, toplumdan uzaklaşırlar ve güven bunalımı içerisine girerler.

Bu çalışmada, uluslararası literatürdeki hubris sendromu çalışmalarının yıllara göre dağılımı analiz edilecektir. Ayrıca bu kavramın incelendiği çalışmaların türü belirlenerek hangi araştırma yöntemleri ile analiz edildiği ve söz konusu kavramın ilişkili olduğu diğer kavramlar ve bu ilişkilerin hangi anahtar kelimelerle ifade edildiği çalışmanın kapsamına dahil edilmiştir. Çalışma, hubris sendromu ile ilgili araştırma yaklaşımlarının ve kullanılan veri toplama tekniklerinin dağılımını da ele alarak bu alanda etkili yöntemlerin belirlenmesine yönelik katkılar sunmayı amaçlamaktadır. Özellikle hubris sendromunun modern organizasyonlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilmek için, bu sendromun daha iyi anlaşılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışmanın teorik alt yapısı ve söz konusu kavramla ilgili uluslararası araştırmaların analizi hubris sendromunun modern organizasyonlar üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olacaktır.

## 2. Hubris Sendromu Kavramı ve Etkileri

Hırs, gurur, kendini beğenme gibi duygular, insanın başarıya ulaşmasını teşvik edebilir ve özsaygısını artırabilir. Ancak, bu duyguların aşırılığı bireyin kibirli, bencil veya başkalarını önemsemeyen davranışlara yol açabilmektedir. Özellikle bu duyguların ölçüyü aştığı durumlarda bireyin hem kendi sağlığına hem de çevresine zarar verebileceği sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Özgüzel ve Taş, 2016:120). Hubris sendromu güç ile bağlantılı bir kavramdır. Güç kullanımı ile birlikte kişi kendini aşırı güçlü, dokunulmaz veya haklı hissedebilmektedir. Bu durum bireyin eleştiriye kapalı hale gelmesine yol açmaktadır. Özellikle uzun süreli güç kullanımı, hubris sendromu semptomlarını artırabilir ve bu semptomlar genellikle güç kullanımı sona erdiğinde azalmaktadır. Ancak bu sendromun gelişmesi ve şiddeti kişiden kişiye göre değişmektedir. Bireyler alçak gönüllülüğünü korumak, eleştiriye açık olmak ve mizah anlayışını geliştirmek gibi özelliklere sahip oldukları için hubris sendromuna karşı daha dirençli olabilmektedirler (Owen, 2008:428).

Liderlerin hubristik davranışlar sergilemesi, liderlik pozisyonlarının karanlık yönlerini ortaya çıkarmaktadır. Araştırmalar liderlerin kibirini artıran faktörler arasında genellikle güç, başarı ve özgüvenin öne çıktığını göstermektedir (Uçkun vd.,2022:711-712). Hubristik liderler aşırı özgüvenden dolayı mantıksız kararlar alabilirler ve diğer insanları hor görebilir, kendilerini ise üstün gördükleri için bu davranış bozukluklarını sergileyebilirler (Hayward ve Hambrick, 1997:106-107). Hubris sendromunda birey genellikle iktidar aracılığı ile kendi imajını yükseltmeye odaklanmaktadır. Kendisini övmek ve kendisini kutsal bir misyonla görevlendirilmiş bir kişi olarak göstermek için çaba harcamaktadırlar. Kişisel imajının korunmasına aşırı önem göstermektedir. Bu nedenle kendini yüce bir kişilik olarak sunmaktadır. Aynı zamanda ulus, organizasyon, işletme veya ülke gibi büyük yapıları içselleştirerek konuşur ve diğerlerini küçümsemektedir (Uysal ve Çelik, 2018:105).

Hubris sendromunun belirtileri; gücü kendini yüceltmenin bir aracı olarak kullanmak, aşırı özgüven sergilemek, başkalarını küçümsemek, huzursuzca ve dikkatsizce hareket etmektir. Bu durum genellikle kişinin gücü ve pozisyonu kullanarak kendini daha üstün görmesine neden olmaktadır (Rodgers, 2011:1). Bu sendromun diğer bir belirtisi ise huzursuzca ve dikkatsiz davranmaktır. Kişi kendi gücüne ve başarılarına o kadar güvenir ki risk almadan ve sonuçları düşünmeden hareket etme eğilimindedir. Bu belirtiler bir araya geldiğinde, hubris sendromu kişinin ilişkilerinde ve karar alma süreçlerinde ciddi sonuçlara yol açmaktadır (Owen ve Davidson, 2009:1397-1398).

Kibir, siyasi, askeri ve iş dünyası liderleri için mesleki bir tehlike olarak tanımlanmaktadır. Hubris sendromu, muhtemelen daha önce herhangi bir psikiyatrik hastalık öyküsü olmayan bireylerin, kendilerini önemli güç pozisyonlarında bulduklarında geliştirdikleri edinilmiş bir kişilik bozukluğudur. Genel olarak kibir, alçakgönüllü eksikliği, güç sarhoşluğu duygusuyla ilişkilendirilmektedir (Claxton vd., 2015:60). Yöneticilik pozisyonunun cazibesi ve gücü, bir yöneticinin "güç zehirlenmesi" olarak bilinen yönetsel patolojiye kapılmasına yol açmaktadır. Güç zehirlenmesi, yöneticilerin yetkilerini kötüye kullanması, kendilerini başkalarından üstün görmesi ve bu nedenle tavır ve davranışlarında olumsuz değişiklikler yaşaması olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Yılmaz, 2021:512). İş dünyasında kibir hipotezi ilk kez Roll (1986) tarafından şirket birleşmeleri ve satın almaları üzerine yapılan bir çalışmada ortaya atılmıştır. Söz konusu çalışmada teklif veren firma yöneticilerinin hedef firmaların değerini değerlendirirken hata yaptıklarını yine de satın almaları ve bu değerlemelerin doğru olduğuna dair bir varsayım ile ilerlemeleri, ancak bunun sonucunda hedefleri için çok fazla ödeme yapmalarına neden olduğu öne sürülmüştür (Roll, 1986:197).

İnsanların davranışları, hayatlarındaki değişimlere paralel olarak çeşitli değişiklikler göstermektedir. Özellikle güç ve iktidar bazı davranışlarda belirgin değişikliklere yol açmaktadır. Hubris sendromunda anti-sosyal ve histriyonik (davranışsal, aşırı duygusal vs.) şeklinde üç kişilik bozukluğu öne çıkmaktadır. Narsistik, anti sosyal ve histriyonik kişilik bozukluklarını içeren durumlarda, 14 belirleyici davranışından 7'si, narsistik kişilik bozukluğu kriterlerini yansıtmaktadır.

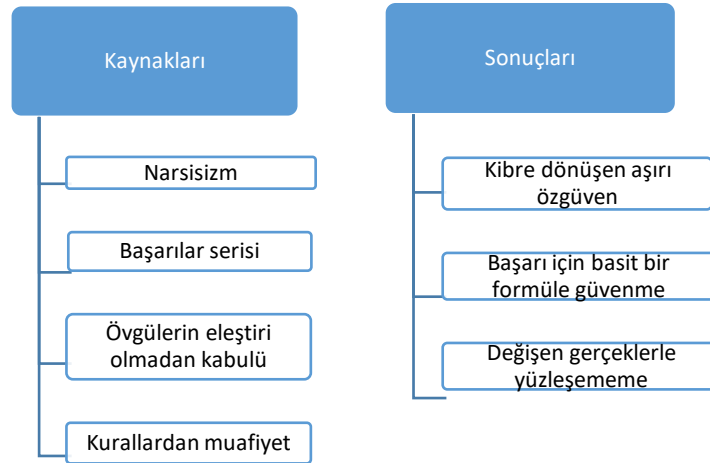
İnsan egosu, güç kazanıldığında narsizme doğru eğilim göstermektedir. Bu durum liderlik pozisyonunda bulunan kişilerde güç, otorite, politika, kriz ve savaş gibi etkenlerin ekstra baskıları ile daha da artmaktadır. Böylelikle liderin kibre karşı savunma mekanizmasını zayıflatmaktadır (Özgüzel ve Taş, 2016:127).

Tablo 1: Hubristik Davranış Özellikleri

Hubris Sendromuna Sahip Bireylerin Özellikleri
Dünyayı, yaklaşılması gereken sorunların olduğu bir yer olarak değil, öncelikle güç kullanabilecekleri ve zafer arayabilecekleri bir arena olarak görmeye yönelik narsistik bir eğilim gösterir.
Kendilerini iyi bir şekilde gösterme eğiliminde olan ve imajını geliştirecek durumlarda bulunmak. İmajı ve görüntüsü ile ilgili aşırı bir endişe içindedir.
Yaptıklarını yücelterek anlatma.
Kendi yargılarına aşırı güven duymak ve başkalarının tavsiye ve eleştirilerini küçümsemek.
Kişisel olarak ulaşabileceklerine dair kendi yeteneklerine duyduğu aşırı inanç ve abartılı özgüven.
Her şekilde haklı olduğuna dair sarsılmaz bir inanç taşır.
Huzursuz, aceleci, pervasız ve düşünmeden hareket eder.
Aşırı kibri yüzünden işlerin ters gidebileceği ihtimalinden yoksun uygulamalar yaparak kibrinden kaynaklanan bir yetersizlik gösterir.
Yaptığı şeylerin sonuç ve maliyetlerinden kaçınmak için uygulamalarını dürüstlük, namus ve doğruluk gibi ahlaki bir zemine dayandırmaya çalışır.

**Kaynak:** (Uysal ve Çelik, 2018:107).

Şekil 1: Hubris Sendromunun Kaynakları ve Etkileri



**Kaynak:** (Kroll vd.,2000:119).

Şekil 1'de gösterildiği gibi kibrin dört kaynağı vardır. Narsistik kişilik özellikleri, narsizmi besleyen başarılar dizisi, özellikle medya tarafından yapılan övgülerle güçlenen körü körüne inanç ve kuralları ihlal etmenin cezasız kalması olarak ifade edilmektedir (Kroll vd.,2000:119). Çalışma ortamında en üst düzey verimlilik ve uyumun sağlanması yönetici ve çalışanların etkili bir işbirliği içinde olmalarına bağlıdır. Bu liderlerin sahip oldukları güç kaynaklarını etkili şekilde kullanarak takipçilerini yönlendirmeleri ile mümkün olmaktadır. Aynı zamanda başarı kavramı da örgütler için kritik bir öneme sahiptir. Başarı, yöneticilerin takipçilerini etkileyebilme yeteneği ile ilişkilendirilir ve onları istenilen davranışları sergileyebilme becerisine dayanmaktadır (Erdeveciler, 2021:28).

Kibrin bilişsel ve davranışsal boyutunu inceleyen Tablo 2'de uygulamada yönetici kibrinin teşhisi için bir çerçevedir. Ek olarak, başarılı liderlerin çekicilik, karizma, risk alma eğilimi, özgüven gibi karakteristik özellikleri, yönetici kibrinin gelişmesine yol açabilir. Yaş, hizmet süresi ve işletmenin kurucusu olmak gibi yönetici özellikleri de hubris sendromunun gelişmesine etki etmektedir. Kibirli davranış olarak gösterilebilecek unsurlar bireysel bir liderin başarısına duyulan inançtan doğmaktadır. Başarı arttıkça kişinin başarıya gerçek katkısı ne olursa olsun inançları daha baskın

hale gelmektedir. Bu ortamda liderler zamanla yeteneklerine, liderliklerinin etkinliğine ve kararlarının doğruluğuna dair güçlü bir özgüven geliştirmektedir. Ancak bu süreçte gerçeklikten kopma ve özeleştirme yapma kapasitelerini kaybetmektedirler (Zeitoun vd., 2019:5-6).

Tablo 2: Yönetici Kibrinin Çerçevesi

Bağlam	Kapsam	Bilişsel Yönler	Davranışsal Yönler
Güç		Görkemli bir benlik duygusuna sahiptir.	Üstünlük ifadelerinin kullanımı
	Benlikle ilişki	Kendi yeteneklerini, gücünü ve başarı olasılığını abartarak değerlendirir.	Haksız yere büyük projeler, kötü kararlar
		Kendini eşsiz ve ebedi olarak şirketi yönetmeye layık gören bir kişi	Güç birikimi, pozisyondan çıkarılmayı kabul etmeme
	Başkaları ile ilişki	Kendini insan topluluğunun üstünde görmek	Korku, şiddet ve tehdit yöntemleri ile yönetme; öneri veya eleştiriyi reddetme
	Dünya ile ilişki	Kendini yasaların ve tanrıların üstünde görmek	Dolandırıcılık, kuralların ve yasaların manipülasyonu, yetkililere karşı küçümseme

**Kaynak:** (Sarpong vd., 2019:389).

Hubris sendromu, psikoloji ve psikiyatri açısından patolojik bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bu sendrom, narsisizm, megalomanlık, psikopati, büyüklük sanrısı gibi kavramlarla tanımlanan bir anti-sosyal kişilik bozukluğu olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktan, 2024:5). Kibir, liderlerin sınırlılıklarını görmelerini engelleyerek, yeteneklerini, performanslarını ve başarı olasılıklarını abartmalarına ve büyük riskler almalarına yol açmaktadır. Bu durum örgüt liderlerinin özgüven ve kibrinin artması ile birlikte, paydaşların zararlarının çoğalmasına neden olmaktadır. Kibir, işletmelerin karşı karşıya kaldığı riskleri tanımlama, değerlendirme ve bu risklere tepki verme şekillerini etkileyen bir yönetim tutumunu oluşturmaktadır. Bunun neticesinde liderlerin verdikleri kararların doğruluğundan tereddüt etmeden inanmalarına sebep olmaktadır. Aynı zamanda, bu sendromun etkisi liderlerin kanunlara, kurallara, etik dışı davranışlara ve sözleşmelere uymalarını daha da güçleştirmektedir (Esen, 2020:301).

Hubris sendromu işletme süreçlerini etkileyerek işletmenin başarısını ve geleceğini olumsuz yönde şekillendirmektedir. İşletmelerde lider veya yöneticiler tarafından yaşanan kibir, bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bunlar arasında; tüketici gereksinimlerinin ihmal edilmesi, aşırı üretim, ürünlerin baskı ile pazarlanması gibi durumlara yol açmaktadır. Kibir, otomobil üreticisi firmaların fazla üretim yapması, satış noktalarına müşterilerin talep ettiği otomobilleri sunmamasına ayrıca ürünleri gereğinden fazla satış teşvikleri ile pazarlamaya yönelik çabalara sebep olmaktadır (Bozacı vd., 2018:208).

### 3. Modern Organizasyon Yapılarının Karanlık Yüzü

Yönetim ve organizasyona modernleştirme yaklaşımları, 1950'li ve 1960'lı yıllarda modern yönetim düşüncesine neoklasik yaklaşıma paralel olarak tanıtıldı. Bu yaklaşımın altında yatan hareketler "sistematik yaklaşım ve durumsal yaklaşım"dır. Klasik ve neoklasik yönetim teorileri örgütü kapalı bir sistem olarak ele alırken, modern yönetim teorisi örgütü çevresi ile etkileşim halinde olan açık bir sistem olarak ele almaktadır Modern organizasyon teorisi çerçevesinde beklenmedik durum ve sistemine kısaca bakacak olursak; Sistem temelli yaklaşımda örgüt, birbirine bağlı birçok alt sistemden oluşan ve çevresi ile girdi-çıkıtı ilişkisi olan açık bir sistem olarak tasarlanır. Sistem yaklaşımı ise örgütü bir bütün olarak ele alır (Tsoukas ve Chia, 2002:567). Sistem temelli yaklaşımda yönetim, örgütün çevresine uyumunu sağlayan ve alt sistemler arasındaki ilişkileri düzenleyen alt sistemlerden biridir. Sistem yaklaşımının diğer yaklaşımlardan en büyük farklarından biri organizasyonu açık bir sistem olarak çerçevelemesidir. Sistem, düzenli olarak etkileşimde bulunan ve birbirine bağımlı öğelerden oluşan bir bütündür (Kara ve Çavuş, 2014:475-476).

Modern organizasyon rasyonelliğe dayandığı için bürokrasiyi bir organizasyon biçimi olarak oluşturmuş, çalışan ile yönetici arasına işlevsel sınırlar getirmiş ve bireysel kontrolü ön plana çıkarmıştır. Ayrıca bürokratikleşmenin bir sonucu olarak modern örgütlerde bireyin rolüne uyum sağlaması önemlidir. Modern örgütler Weberci bürokrasi modeline göre modellendiğinden modern örgütlerin genel özellikleri; İş faaliyetlerini açıkça tanımlanmış kurallara bağlamak hiyerarşi, işin basitleştirilmesi, iş bölümü, özel beceriler ve erdemler yaratır. Bu yönüyle diğer organizasyon modellerinden tutarlılık, düzenlilik ve rasyonellik açısından farklılık göstermektedir (Man ve Yılmaz, 2020: 148). Günümüzde bilgi teknolojisi ve rekabetin hızla gelişmesi, örgütleri hiyerarşik, mekanik ve merkezi geleneksel yapılardan basit, yatay, organik ve çok merkezli modern yapılara doğru değiştirmektedir (Cindiloğlu vd., 2017:268). Örgütsel yapı; İnsanların iş hayatını ve ilişkilerini düzenlemektedir. Organizasyon yapısı çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, hangi seviyede olduklarını, kime rapor vereceklerini, kiminle çalışacaklarını, hangi yetkilere sahip olduklarını anlatmaktadır. Organizasyonun yapısı şirketin ne kadar hızlı ve esnek hareket edebileceğini belirlemektedir (Aksay, 2015:113). Örgütlerdeki bu değişiklikler, örgütün işleyişinde yer alan süreçlerin doğasını değiştirmekte ve dolayısıyla örgütlerde yeni yapılanma biçimleri ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, küreselleşme süreciyle birlikte örgütler pazar hakimiyeti, örgütsel verimlilik ve hizmet kalitesi gibi hedeflerine ulaşmak için örgüt yapılarını dönüştürmektedir (Kanbur, 2008: 389).

Örgütlerde, bir yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olması, uzun süre üst düzey pozisyonda kalması ve tüm yetkileri elinde bulundurması, zamanla kendine aşırı güvenme, kendini beğenme ve başkalarının görüşlerini göz ardı etme eğilimlerini artırabilir. Bu tür bir yönetici, karar alma süreçlerinde analiz yapmadan aceleci davranarak ve abartılı bir özgüvenle hareket edebilmektedir. Ayrıca, çevresindeki insanları düşman olarak görme ve her şeyin kendi kontrolü altında olması gerektiği inancına sahip olma riski taşıyabilmektedir (Reyhanoğlu ve Akın,2016:444).

Yönetici ve liderlerin olumsuz kişilik özelliklerinden biri hubristir. Hubris sendromu ise, bireyin kendi yeteneklerine aşırı güven ve gurur ile tanımlanan psikolojik bir durum olmakla birlikte, modern örgütsel yapıların özellikle liderlik bağlamında önemli bir karanlık yönünü temsil etmektedir. Çağdaş örgütlerde yöneticiler genellikle geniş yetki ve karar alma güçlerine sahip olduklarından dolayı hubris sendromu kişide yenilmezlik ve üstünlük hissi ile kendini göstermektedir (Chatterjee ve Hambrick, 2007: 356-357). Hubris sendromuna yakalanan birey elinde bulundurduğu gücü sayesinde astlarına karşı ölçsüz davranışlarda bulunarak bu seviyeyi artırma arzusunda bulunabilmektedir. Hubris sendromu, kibirden kaynaklanan bir sendrom olup, yöneticilerin güçlerini aşırı ve kötüye kullanarak güç zehirlenmesine yol açmaları durumunu ifade etmektedir. Bu sendrom, yöneticilerin astlarına karşı yıkıcı tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Karafakıoğlu ve Fındıklı, 2023:36). Hubris sendromuna sahip bireyler hem organizasyonun başarısını hem de çalışan refahını olumsuz yönde etkileyebilirler. Bu bireyler, mantıklı karar verme süreçlerinden saparak kendilerini diğerlerinden üstün görme eğilimindedirler ve bu tutumları sonucunda çalışanların görüşlerini küçümseyebilirler. Bu yaklaşım, çalışanların önerilerini dikkate almadan onların fikirlerini değersizleştirerek çalışanlar arasında motivasyon eksikliği, artan stres, iş yerinde yabancılaşma ve güvensizlik gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Uçkun vd., 2022:712-713).

Hubris sendromu yaşayan kişiler çalışma ortamında baskı uygulama, itaat bekleme ve disiplini sağlama, korkutma, yeni kurallar koyarak şartları zorlaştırma gibi davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu tür tutumlara karşılık olarak, çalışanlar çatışma geliştirme veya işten ayrılma gibi tepkiler gösterebilmektedir (Yıldırım, 2020:74). Kibirli yöneticilerin aşırı güven ve risk alma davranışları, genellikle ihtiyaç duyulan kaynakları ve karşılaşılan belirsizlikleri küçümsemeleri, aynı zamanda problem çözme yeteneklerini ve mevcut kaynakların yeterliliğini abartmaları ile ilişkilidir. Bu küçümseme eğilimi, şirketlerin risk taşıyan araştırma ve geliştirme yatırımları yapma, büyüme ve birleşmeler gerçekleştirme, yönetim kapasitesini aşacak şekilde çeşitlendirme, uygulanması imkansız uluslararası stratejiler belirleme, aşırı borçlanma ve şeffaflığı zayıflatan şüpheli finansal işlemler yapma gibi kurumsal faaliyetlere yansımaktadır (Esen, 2020:303).

## 4. Metodoloji

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, son zamanlarda gittikçe önem kazanan Hubris sendromu kavramına ilişkin olarak uluslararası yazında yapılan çalışmaların ele alındığı, 1995-2024 yılları arasında gerçekleştirilmiş 140 çalışmanın bibliyometrik özelliklerini ayrıntılı bir şekilde analiz ederek, aşağıdaki soruların yanıtlarını ortaya koymak amacını taşımaktadır. Ayrıca, ulusal literatürde az sayıda çalışmanın olması alandaki boşlukların belirlenmesi ile beraber gelecek araştırmalara katkı sağlaması çalışmanın bir diğer amacı olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Hubris sendromu kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı nasıldır?
- Hubris sendromu kavramının incelendiği çalışmaların türü nedir?
- Hubris sendromu kavramı hangi araştırma yöntemleri ile analiz edilmiştir?
- Hubris sendromu kavramının araştırma yaklaşımlarına göre dağılımı nedir?
- Hubris sendromu kavramının ilişkilendirildiği diğer kavramlar nelerdir?
- Hubris sendromu çalışmalarında kullanılan anahtar kelimeler nelerdir?
- Hubris sendromu çalışmalarının veri toplama tekniğine göre dağılımı nedir?

### 4.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında uluslararası literatürde hubris sendromu üzerine yapılan bilimsel çalışmaları incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden bibliyometrik analiz kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, büyük hacimli yapılandırılmamış verileri anlamlandırarak köklü bilimsel bilgilerin ve alanların gelişimsel ayrıntılarını anlamak ve görselleştirmek için kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bu analizler, bilimsel yayınlar, işbirliği modelleri ve araştırma bileşenlerindeki eğilimleri izleyerek, bir alanın sosyal ve yapısal ilişkilerini çözümlenmeyi amaçlamaktadır (Donthu vd., 2021:286). Böylece araştırmacılar o alanda hangi konuların öne çıktığını, hangi çalışmaların en çok etkileşimde bulunduğunu ve alanın hangi yöne doğru evrildiğini anlamaktadırlar. Bu analizler aynı zamanda, alanın mevcut bilgi birikimini ve gelecekteki araştırma yönlerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, 1995-2024 yılları arasında uluslararası literatürde hubris sendromu ile ilgili çalışmalar çeşitli veri tabanları (ScienceDirect, Scopus, Sage Journal, Springer Link, Wiley Online Library) üzerinden taranmış ve 140 çalışmaya erişim sağlanmıştır. Hubris sendromu bibliyometrik analizi için veri taraması 2024 yılının haziran ve temmuz ayları arasında yapılmıştır. Çalışmanın bibliyometrik profilinin belirlenebilmesi için kullanılan değişkenler arasında çalışmanın yayınlandığı yıl, çalışmanın türü, araştırma yaklaşımı, araştırma yöntemi, anahtar kelimeler, ilişkilendirilen kavramlar, veri toplama tekniği şeklinde sıralanmaktadır.

Veri tabanlarında yapılan incelemeler sonucunda hubris, hubristic, hubris syndrome anahtar kelimelerini içeren 140 çalışmanın araştırmanın amacına uygun olduğu kabul edilerek Maxqda 2024 nitel veri analizi programına aktararak gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında veriler analiz edilerek önemli başlıklar belirlenmiş ve bunlar altında incelenen alt temalar oluşturulmuştur. Elde edilen bilgiler, bu ana ve alt temalara göre kategorilere ayrılarak sistematik bir yapıya kavuşturulmuştur. Çalışmalar içerisinde ortak konuları belirlemek amacıyla 133 kod/alt kod oluşturulmuş, toplamda 889 kodlama yapılmıştır.

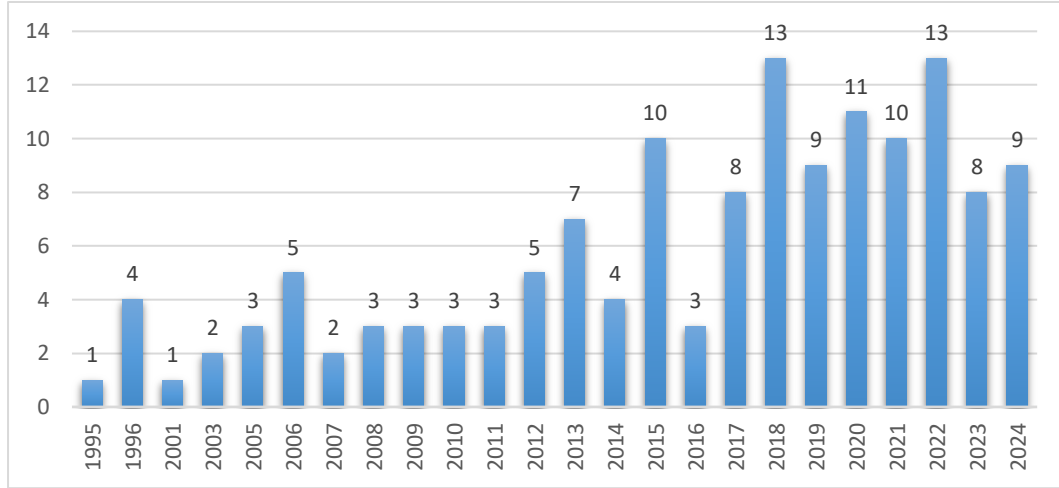
## 5. Bulgular

Hubris sendromu kavramı çalışmalarının yayınlandığı yıllara göre dağılımları Tablo 1'de gösterilmektedir. Çalışmaların yayınlandığı yıllar incelendiğinde hubris sendromu ile ilgili ilk makalenin 1995 yılında yayınlandığı tespit edilmiştir.

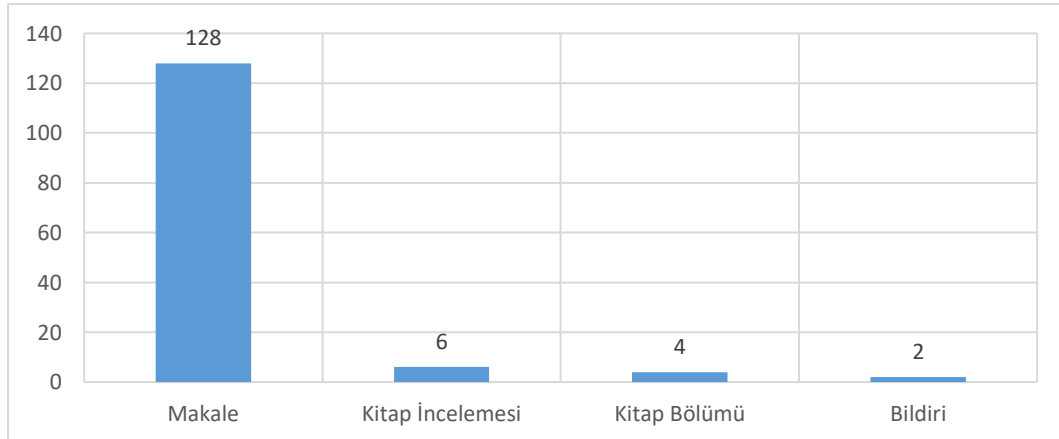
Grafik 3'teki veriler incelendiğinde hubris sendromu ile ilgili en fazla çalışmanın 2018 ve 2022 yılında (n=13), ikinci en çok dağılım gösteren çalışmaların 2020 yılında (n=11) ve üçüncü olarak

2015, 2021, (n=10), 2019, 2024 (n=9) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan 1995, 2001,2003, 2007 yıllarında ise en az sayıda yayınlandığı belirlenmiştir. Bu bulgular sonucunda özellikle 2015 yılından sonra hubris sendromuna ilişkin çalışmaların yükselişe geçtiğini söylemek mümkündür.

Grafik 3: Çalışmaların Yayınlandığı Yıllara Göre Dağılımı



Grafik 4: Çalışmaların Yayın Türüne Göre Dağılımı



Grafik 4'te yer alan verilere bakıldığında hubris sendromuna ait çalışmaların çoğunluğunun makalelerden (n=128), bununla beraber kitap incelemesi (n=6), kitap bölümü (n=4) ve bildiri (n=2) niteliğinde yayınların olduğu görülmektedir.

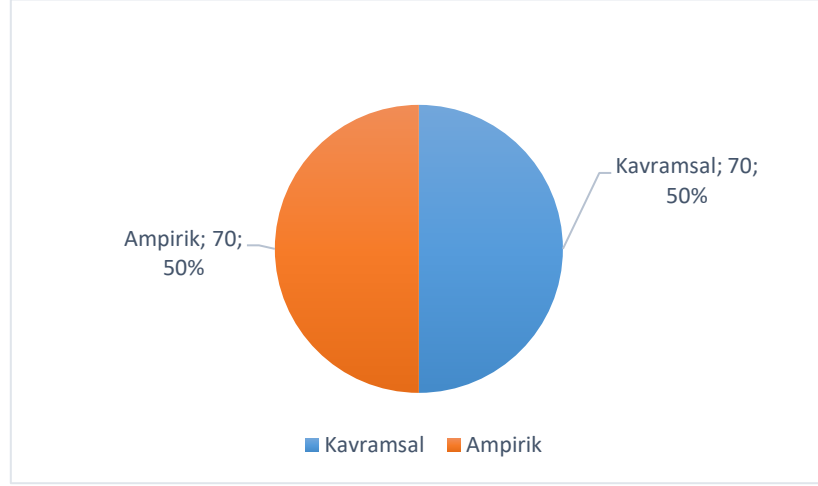
Şekil 2 incelendiğinde hubris sendromu ile ilgili yapılan çalışmaların (n=70) kavramsal ve (n=70) ampirik çalışmalardan meydana geldiği yapılan analizler sonucunda belirlenmiştir. Buna göre hubris sendromu çalışmalarının %50'nin kavramsal ve %50'nin ampirik çalışmalardan oluştuğu görülmektedir. Çalışmaların seçtiği araştırma yaklaşımı ampirik veya kavramsal olması, ilgili alandaki bilimsel çalışmaların mevcut durumu hakkında net çıkarımlar sunarak, yapılan çalışma hakkında bilgi edinmeye yardımcı olmaktadır (Yılmaz, 2016:71).

Şekil 3'e göre, araştırmaya dahil edilen çalışmalarda en çok nitel araştırma yaklaşımı (n=93) ve (n=46) nicel yöntemlerin kullanıldığı, bununla beraber karma yönetime başvuran çalışmaların sayısı da (n=1) olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hubris sendromuna ait çalışmaların %66'nın nitel araştırma yöntemi, %33'u nicel ve %1'nin de karma yöntem kullandığı görülmektedir. Bu sonuçlar hubris sendromu üzerine yapılan çalışmaların genellikle detayları vurgulamak amacı ile nitel araştırma yöntemlerine ağırlık verdiğini göstermektedir. Nicel araştırma yöntemleri %33'lük bir

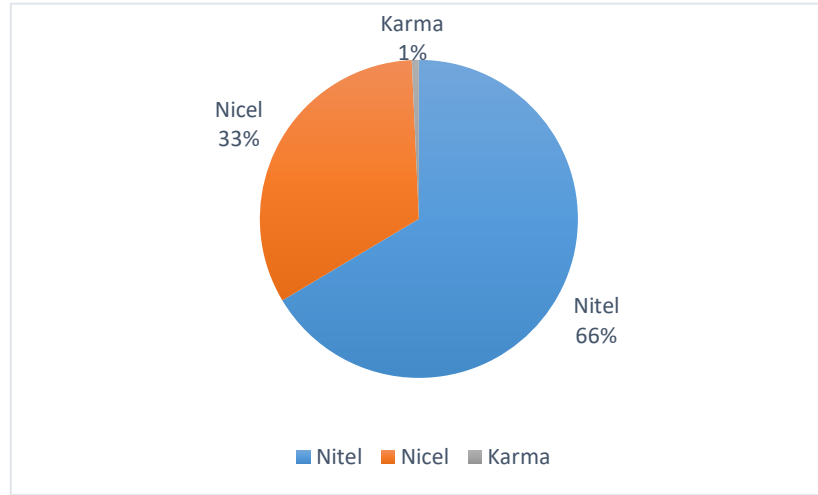


oranla dikkati çekmektedir. Bu, sayısal veri ve istatistiksel analizlerinde önemli olduğunu göstermektedir. Nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullandığı karma araştırma yönteminin ise %1'lük bir oranla daha az tercih edildiği gözlemlenmiştir.

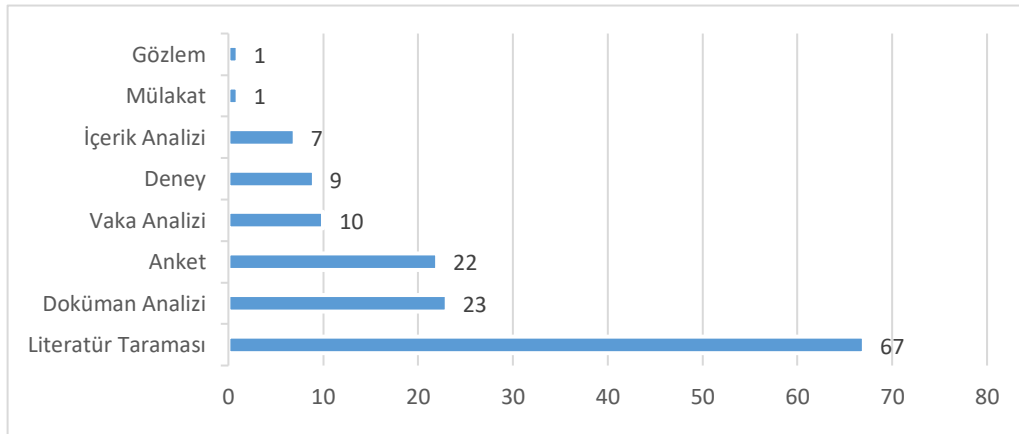
Şekil 2: Çalışmalarda Kullanılan Araştırma Yaklaşımına Göre Dağılımı



Şekil 3: Çalışmaların Araştırma Yöntemine Göre Dağılımı

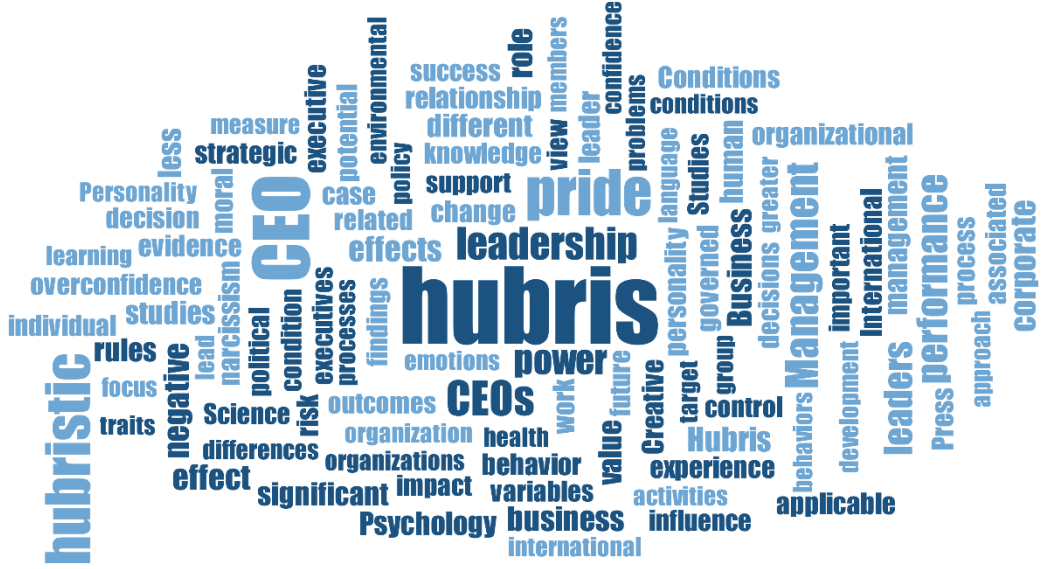


Grifik 5: Çalışmaların Veri Toplama Tekniğine Göre Dağılımı



Grafik 5'teki verilere dayalı yapılan inceleme, çalışmalarda tercih edilen veri toplama tekniklerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, literatür taramasının (n=67), doküman analizi (n=23) anket (n=22) ve vaka analizi (n=10) en çok kullanılan teknikler olduğu gözlenmiştir. Ayrıca deney (n=9), içerik analizi (n=7) gibi diğer tekniklerin de çalışmalarda belirgin bir şekilde yer aldığı tespit edilmiştir. Bu verilere dayalı olarak çeşitli araştırma yaklaşımlarının benimsendiği ve veri toplama tekniklerinin çeşitlilik arz ettiğini söylemek mümkündür.

Şekil 4: Anahtar Kelime Bulutu



Şekil 4'te anahtar kelimelere ait kelime bulutu görülmektedir. Bu kelime bulutu metnin ana konularını veya odak noktalarını belirlemek için kullanılmaktadır. Hubris sendromu çalışmalarında sıkça kullanılan anahtar kelimeleri içeren kelime bulutuna göre hubris ve leadership (liderlik) kavramlarının çalışmada yer aldığı ayrıca pride (gurur), power (güç), hubristic (kibirli), management (yönetim), CEO (İcra Kurulu Başkanı), kavramları da sık kullanılan kelimeler arasında yer almaktadır. İcra kurulu başkanı (CEO), bir şirketin operasyonel yönetiminde hiyerarşinin en tepesinde yer alan üst düzey yöneticidir (Doğan ve Karayel, 2016:367). Türkiye'de icra kurulu başkanı ya da genel müdür gibi unvanlar ile yakın veya eş anlamlı kullanılmaktadır (Ünal ve Doğru, 2021:206).

Tablo 6: Metodolojik Unsurların Yıllara Göre Değişimi

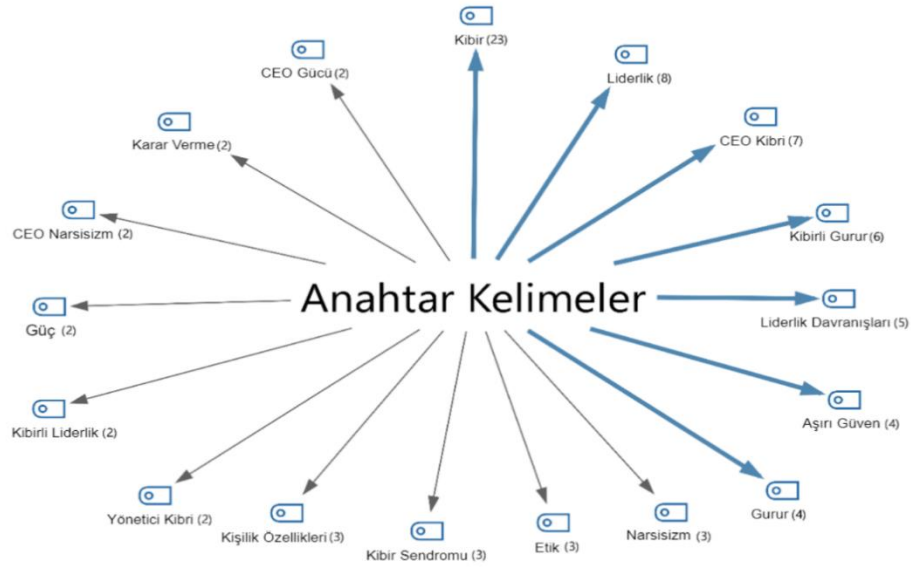
Kod Sistemi	1995	1996	2001	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOPLAM		
<b>Araştırma Yaklaşımı</b>																											
Kavramsal																										70	
Ampirik																											69
<b>Araştırma Yöntemi</b>																											
Karma																											1
Nitel																											97
Nüsel																											43
<b>Veri Toplama Tekniği</b>																											
Mülakat																											1
Gözetim																											1
İçerik Analizi																											7
Doküman Analizi																											23
Anket																											22
Deney																											9
Vaka Analizi																											10
Literatür Taraması																											67
<b>TOPLAM</b>	3	12	3	6	9	15	6	9	9	9	9	15	21	12	30	9	24	39	27	33	30	39	24	27	420		

Tablo 6'da sunulan verilere göre hubris sendromu üzerine yapılan çalışmaların metodolojik eğilimleri incelenmektedir. 2018, 2020 ve 2022 yıllarında ampirik çalışmaların sayısında artış



kullanılan değişkenler olarak belirlenmiştir. 2019 yılında humility (tevazu) ve 2024 yılında personality traits (kişisel özellikleri), bununla birlikte 2019 ve 2020 yıllarında emotions (duygular), 2024 yılında CEO Narcissism (CEO narsisizm), 2022 yılında performance (performans) değişkenleri de analiz sonuçlarında ortaya çıkmıştır.

Şekil 5: Hubris Sendromu Çalışmalarında En Sık Kullanılan Anahtar Kelimelerin Dağılımı



Şekil 5'te gösterilen dağılımın analizi ile beraber, hubris sendromu çalışmalarında en sık kullanılan anahtar kelimelere odaklanılmaktadır. Analizin sonuçlarına göre, 140 çalışmada toplam 453 anahtar kelime kullanılmıştır. Hubris sendromu ile ilgili yapılan çalışmalarda en sık kullanılan anahtar kelimelerin başında "hubris" kavramı gelmektedir ve bu kelime 23 kez kullanılmıştır. Ayrıca, liderlik (Leadership) (n=8), CEO Hubris (CEO Kibri) (n=7), Hubristic Pride (Kibirli Gurur) (n=6) liderlik davranışları (leadership behaviors) (n=5), aşırı güven (overconfidence) (n=4), ve gurur (pride) (n=4) kelimelerinin de sıkça kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte 4 kitap bölümü ve 6 kitap incelemesi çalışmalarında anahtar kelime kullanılmamıştır. Elde edilen bulgular, hubris kelimesinin en sık kullanılan anahtar kelime olması bu kavramın literatürde odak noktası haline geldiğini belirtmektedir. Aynı zamanda, leadership (liderlik), CEO Hubris (CEO Kibri) ve hubristic pride (kibirli gurur) gibi kelimelerinde hubris sendromu çalışmalarında önemli konuları temsil ettiği tespit edilmiştir.

## 6. Sonuç

Hubris sendromu, örgütsel dinamikler üzerinde geniş kapsamlı sonuçları olan, liderlik alanında önemli bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Aşırı gurur, yersiz özgüven ve abartılı önem duygusuyla ifade edilen bu davranış modeli lider veya yönetici rolünde olan kişileri özellikle karar alma konusunda ve işletmenin süreçlerinin yürütülmesinde objektif bakış açısını engelleyerek riskleri meydana getirmektedir. Bu çalışma ile günümüz iş dünyasının önemli bir sorunu olarak karşılaşılan hubris sendromu kavramı 1995-2024 yılları arasında uluslararası literatürde yayınlanan çalışmaların belirli değişkenler çerçevesinde incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışmada söz konusu yıllar arasında yayınlanan çalışmaların çeşitli veri tabanları (ScienceDirect, Scopus, Sage Journal, Springer Link, Wiley Online Library) üzerinden taranmış 140 çalışma ele alınmaktadır.

Konu kapsamında incelenen çalışmaların analiz sonuçlarına göre; hubris sendromu ile ilgili yapılan çalışmaların en çok 2018 ve 2022 yılında yayınlandığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında ele alınan değişkenle ilgili mevcut çalışmalara erişim sağlamak amacıyla kullanılan veri tabanları

üzerinde yapılan incelemeler bu araştırmaların 128 tanesi makale, 6 kitap incelemesi, 4 kitap bölümü ve 2 bildiri olarak yayınlandığını göstermektedir. Çalışmalarda kullanılan araştırma yaklaşımı incelendiğinde, %50'si kavramsal iken, %50'si ampirik olarak çalışılmıştır. İncelenen çalışmaların araştırma yöntemine göre dağılımı sonucunda %66'lık bir oranla nitel çalışmaların öne çıktığı ve %33'nün nicel, %1'inde karma yöntem olarak kullanıldığı görülmektedir. Hubris sendromu çalışmalarında kullanılan veri toplama teknikleri arasında ilk sırada literatür taraması, ikinci sırada doküman analizi, üçüncü sırada anket ve dördüncü sırada vaka analizi yer aldığı tespit edilmiştir. Veri toplama teknikleri içerisinde deney, gözlem, içerik analizi, mülakat çalışma kapsamında tespit edilen diğer bulgular arasında yer almaktadır. Hubris sendromu üzerine yapılan çalışmalarda en çok leadership (Liderlik), CEO Hubris (CEO Kibri), Pride (Gurur) değişkenlerinin kullanıldığı belirlenmiştir. Bununla beraber araştırma çerçevesine dahil edilen çalışmalarda en sık kullanılan anahtar kelimeler hubris (Kibir), leadership (Liderlik), CEO hubris (CEO Kibri), Hubristic Pride (Kibirli Gurur), Leadership Behaviors (Lider Davranışları), Overconfidence (Aşırı Güven) kavramları gelmektedir.

Bibliyometrik araştırmalar, literatürün incelenmesi, bir bilimsel çalışmanın gelişimini anlamak ve yeni araştırmaların yönlendirilmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Bibliyometrik analiz, bilimsel araştırmalarda incelenen konunun belirli bir kısmını (ülke, kurum, literatür, kaynak, araştırmacı vb.) dikkate alarak, zaman içinde literatür akışının açılmasına yardımcı olan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu analiz yöntemi, belirli bir alandaki eğilimleri, kalıpları ve önemli katkıda bulunanları belirlemek için kullanılır ve ilgili literatürün gelişimini anlamak için değerli bilgiler sağlamaktadır (Özdemir, 2023:91).

Son yıllarda yeni bir kavram olarak literatürde yerini alan hubris sendromuna artan ilginin seneler içerisinde de devam ettiği gözlenmiştir. Alan yazında güç, narsisizm, liderlik davranışları, verimlilik, etik, risk, karar verme, liderlik, duygular, trajedi, kişilik, aşırı gurur gibi değişkenlerle ele alınan söz konusu kavramın özellikle organizasyonların uzun dönemdeki başarısı için önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır. Hubris sendromu, modern organizasyonlarda liderlik ve yönetim süreçlerini derinden etkileyen ve çeşitli sorunlara yol açabilen psikolojik bir durumdur. Bu sendroma sahip kişiler aşırı kendine güven ve kibirle hareket ederek, kendi kararlarının ve eylemlerinin her zaman en doğru olduğunu düşünme eğilimindedirler. Otoriter bir yönetim tarzının benimsendiği bu organizasyonlarda hubris sendromlu kişiler empati yoksunu davranışları ile çalışanların moralini ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedirler. Hubris sendromu, bireylerin etik kuralları göz ardı etmelerine ve kendi çıkarlarını organizasyonun ve çalışanların çıkarlarının önüne koymalarına neden olmaktadır. Bu durum organizasyon içinde güven kaybına ve itibar zedelenmesine yol açarak iç ve dış paydaşlar nezdinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Ulusal ve uluslararası literatürde modern organizasyon yapılarını etkileyen hubris sendromu konusu ile ilgili araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Yıldırım (2020:74) yılında gerçekleştirdiği çalışmada narsisizm ve hubris sendromunu insan kaynakları yönetimi açısından ilişkisel bir çerçevede ele almıştır. Bu kapsamda işgörenlerin kişilik özelliklerinin, işe alım süreçlerinden performans yönetimine kadar olan süreçlerde nasıl değerlendirilmesi gerektiği ve bu özelliklere sahip çalışanların yönetilmesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Uysal ve Çelik (2018:114-115) yılında sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında özellikle cerrahlar arasında yaygın olarak hubris sendromunun görüldüğünü incelemişlerdir. Bu çalışmada cerrahların ölüm riski taşıyan ameliyatlara girmelerinin insanüstü veya kibirli bir güven kazandırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Şendoğdu vd., (2024:138-139) yılında gerçekleştirdikleri hubris sendromunun örgütler üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada, hubris sendromlu kişilerin organizasyonlar üzerinde oluşan yansımalarından bahsetmişlerdir. Bu bağlamda hubris sendromlu kişilerin yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engelleme, işleri yavaşlatma ve yanlış kararlar alması çalışmanın sonuçları arasında yer almaktadır. Park vd., (2018: 924-926) 2001-2008 yılları arasında 654 Kore firmasını inceledikleri araştırmalarında CEO Hubris (CEO Kibri) işletmenin finansal performansı üzerindeki olumsuz etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tang vd., (2018:1371) 2003-2010 yılları arasında 1500 şirket üzerinde yaptıkları çalışmada CEO narsisizm ve hubrisin kurumsal sosyal sorumluluk

üzerindeki farklı etkilerini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında narsistik CEO'lar ile hubristik CEO'ların kurumsal sosyal sorumluluk düzeyine karar verirken farklı değerlendirmelere sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde hubris sendromu, yenilikçi fikirlerin ve değişim önerilerinin reddedilmesi, çalışanların katılımının engellenmesi, kaynakların verimsiz kullanımı, stratejik hedeflerin gerçekçilikten uzak belirlenmesi, çalışanlar arasında güvensizlik, kuruma bağlılığın azalması, moral ve motivasyonun düşmesi, kurum imajının olumsuz etkilenmesi, kötü yönetim kararları, finansal ve hukuki sorunlar ve şüpheli işlemler gibi faktörler açısından örgüte ve çalışanlara zarar vermektedir. Modern örgütlerin kaynakların etkili ve verimli kullanımı, esnek çalışma modelleri, çalışan gelişimi, müşteri odaklılık, gelişmiş teknoloji gibi olumlu tarafları bulunurken, yapılan bu çalışmayla birlikte modern organizasyonların kibir, psikopati, çalışanlara kötü davranma, kendi düşünceleri sadece doğru sayma, çalışanlara yukarıdan bakma gibi birçok olumsuz tarafları olduğu açıklanabilmektedir.

Hubris sendromu konusu ile ilgili olarak gerçekleştirilen bu çalışma modern organizasyonlardaki yöneticilerin karanlık tarafı bağlamında literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmacılar narsisizm, güç zehirlenmesi, aşırı kendine güven anahtar kelimelerini ekleyerek içerik analizi gerçekleştirebilirler. Ayrıca liderlik, hubris sendromu, makyavelizm, psikopati, narsisizm, karanlık üçlü, güç mesafesi, toksik liderlik, bilgi asimetrisi, psikolojik iyi oluş, çalışan deneyimi gibi kavramların çalışanların performansı, motivasyonu veya örgüt kültürü üzerindeki etkilerinin incelenmesi gelecekteki yapılacak araştırmalara öneri olarak sunulabilir. Çalışma, hubris sendromu konusunda araştırma yapmak isteyenler için bu alanda kullanılan anahtar kelimeleri ve değişkenleri detaylı bir şekilde ele almaktadır. Araştırmacılar, literatürde hubris sendromu ile ilgili yayınlanan çalışmalarda araştırma yöntemleri, veri toplama tekniği, kullanılan değişkenler yönünden ayrıntılı bilgi alabilirler. Hubris sendromunun etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde incelemek için araştırmacılar, nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullandığı araştırma tekniklerini kullanabilirler. Ayrıca, hubris kavramı ile ilgili ölçek geliştirme çalışmalarının yapılması nicel yöntemler kullanılarak yapılacak araştırmalar için temel oluşturacaktır. Bununla beraber, vaka analizleri yaparak bu sendromun çeşitli liderlik tarzlarının örgütsel bağlamda ve hubris sendromu üzerindeki etkilerini karşılaştırarak liderlik türünün sendromun gelişimi ve sonuçları üzerindeki rolünü inceleyebilirler. Bu çalışma literatürdeki mevcut çalışmaların kapsamlı bir analizini sunarak yeni araştırmalar için bir temel oluşturmaktadır. Gelecek araştırmalarda farklı anahtar kelimeler incelenebilir, bu anahtar kelimeler kullanılarak elde edilen araştırma sonuçları mevcut çalışmalarla karşılaştırılabilir. Ayrıca, hubris sendromu konusu ile ilgili kullanılan değişkenler ile birlikte yeni araştırma konuları ortaya çıkabilir. Diğer taraftan ulusal yazında hubris sendromu ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan biri olması nedeniyle dikkat çekeceği düşünülmektedir.

#### Kaynakça

- Aktan, C., C. (2024). Siyasi Hubris Sendromu-Kamu Tercihi, Politik Psikoloji ve Politik Psikiyatri Perspektiflerinden Haris ve Hubris Siyasi Liderliğin Psikopatolojik Boyutu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(1), 1-22.
- Akgül, H., Uslu, G. (2021). Psikolojik Danışma Sürecinde Güç. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11 (3), 1212-1226.
- Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi. *Kent Akademisi*, 8(23), 111-128.
- Bozacı, İ., Çiftçi, E.G., Gürer, A. (2018). Algılanan Yönetici Kibrinin, Satış Elemanlarının Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 205-226.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.

- Cindiloğlu, M., Özyer, K. and Canbek, M. (2017). Duygusal Bağlılık ve Çağdaş Örgüt Yapıları Arasındaki İlişki. *Social Science Studies*, 5(9), 265-279.
- Claxton, G., Owen, D., Smith, S., E. (2015). Hubris in Leadership: A Peril of Unbridled Intuition? *Leadership*, 11(1), 57-78.
- Doğan, M. ve Karayel, M. (2016). Yönetim Kurulu ve Sahiplik Yapısının Ceo Değişimi Üzerindeki Etkisi: Bist İmalat Endeksi'nde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 366-383.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to Conduct a Bibliometric Analysis: An Overview and Guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.
- Erdem, R., ve Yılmaz, N. (2021). Yönetimde Attan Düşme Sendromu, Erdem, R., Yelsiz, M. (Ed.), *Yönetim Hastalıkları* içinde (507-528). İstanbul: Siyasal Kitabevi
- Erdeveciler, Ö. (2021). Sporda Hubris Sendromu: Keşfedici Bir Çalışma. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Spor Bilimleri Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Ankara.
- Esen, B.Ü. (2020). Liderlikte Kibir ve Aşırı Pozitiflik: Bir Literatür İncelemesi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 295-309.
- Gökkaya, D., Şenol, O. (2021). Yöneticilerin Hubristik Davranışlarının Örgüt Sağlığına Yansımaları. Erdem, R., Yelsiz, M. (Ed.), *Yönetim Hastalıkları* içinde (449-478). İstanbul: Siyasal Kitabevi.
- Hayward, M., & Hambrick, D. (1997). Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42, 103–127.
- Kaçay, Z., Damar, A., Eskiler, E., Soyer, F. (2021). Örgütsel Kibirliğin Küresel Akademik Performans Üzerindeki Etkisinin Araştırılması. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi*, 24(46), 1059-1071.
- Kara, E. & Çavuş M. F. (2014). Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 473-485.
- Karafakıoğlu, E., Fındıklı, Afacan, M.M. (2023). Hubris Sendromu, Kaygın, E., Topçuođlu, E., Torun, Turan, B. (Ed.), Yönetim ve Organizasyon Sendromları-2 içinde (33-47). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Kanbur, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 387-404.
- Kroll M. J., Toombs L. A, Wright P. (2000). Napoleon's Tragic March Home from Moscow: Lessons in Hubris. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 117-128.
- Lu, X., Shang, J., Wu, S.-y., Hegde, G.G., Vargas, L., Zhao, D. (2015). Impacts of Supplier Hubris on Inventory Decisions and Green Manufacturing Endeavors. *Eur. J. Oper. Res.* 245, 121–132.
- Man, F., Yılmaz, C. (2020). Eğitim Değerlendirme Aşamasının Yanlışlanabilirlik, Modern Örgüt ve Rasyonellik Çerçevesinde İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 145-155.
- 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, 1396–1406.
- Özdemir, F. (2023). Narcissism in Business Science: A Bibliometric Analysis with Vosviewer Software. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 21(4), 88-101.

- Özgüzel, S., Taş., S. (2016). Hubris Sendromuna Yakalanan Yöneticilerde Çocuklukta Aile İçi İletişimin Etkisinin İncelenmesi. *21.Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(13), 1-14.
- Park, J. H., Kim, C., Chang, Y. K., Lee, D. H., ve Sung, Y. D. (2018). Ceo Hubris and Firm Performance: Exploring the Moderating Roles of Ceo Power and Board Vigilance. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 919-933.
- Reyhanoğlu, M., Ö. Akın. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi?, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.
- Rodgers, C. (2011). Hubris Syndrome: An Emergent Outcome of The Complex Social Process of Everyday Interaction? *The Daedalus Trust*, <http://www.chrisrogers.com/img/papers-and-articles/> (Erişim Tarihi: Ekim 2023).
- Roll, R. (1986). The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. *Journal of Business*, 59 (2), 197–215.
- Sarpong, D., Sajdakova J., Adams, K. (2019). The Mabey and Johnson Bribery Scandal: A Case of Executive Hubris. *International Business Theory and Application*, 61, 387-396.
- Sadler-Smith, E., Robinson, G., Akstinaite, V., & Wray, T. (2018). Hubristic Leadership: Understanding the Hazard and Mitigating the Risks. *Organizational Dynamics*, 1(1), 1–18.
- T. Reunanen and J. Kaitonen, (2017). Different Roles in Leadership Styles in modern organization, *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 498, 251–262.
- Tang, Y.,Mack, D.Z., Chen, G. (2018). The Differential Effects of CEO Narcissism and Hubris on Corporate Social Responsibility. *Strateg. Manag. J.* 39, 1370–1387.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13, 567–582.
- Şendoğdu, Aslan. A., Koçyiđit 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.
- Uçkun, S., Yüksel A., Uçkun, C.G. (2022). Hubristik Liderlik ve Hubris Sendromu İlişkisi. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(52), 09-714.
- Uysal A.Ş., Çelik, R. (2018). Sağlık Meslek Gruplarında Hubris Sendromunun Varlığına İlişkin Keşfedici Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. ÜİK Özel Sayısı, 103-118.
- Ünal, S. and Doğru, Ç. (2021). Üst Kademe Kuramı Kapsamında Hisse Getirileri Üzerinde CEO'nun Özelliklerinin Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(29), 204–23.
- Yılmaz, G. (2016). Restoranlarda Bahşış ile İlgili Yayınlanan Makalelerin Bibliyometrik Analizi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 65-79.
- Yıldırım, A. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Kişiliğın Karanlık Yönü: Narsizm ve Hubris Sendromu. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 67-76.
- Zeitoun, H., Nordberg, D., & Homberg, F. (2019). The Dark and Bright Sides of Hubris: Conceptual Implications for Leadership and Governance Research. *Leadership*, 15(6), 647–672.



---

## THE DARK SIDE OF MODERN ORGANIZATIONS: BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF HUBRIS SYNDROME STUDIES

---

### **Extended Abstract**

---

**Aim:** It examines in detail the bibliometric features of 140 studies carried out between 1995-2024 and discusses the studies on the concept of Hubris syndrome in the international literature. This analysis aims to reveal the answers to the following questions. With this analysis, it is aimed to reveal the answers to questions such as the type of studies on the concept of hubris syndrome, research method, data collection technique, variables considered with the concept, and keywords used.

**Method(s):** In this study, bibliometric analysis, one of the qualitative research methods, was used to examine the scientific studies on hubris syndrome in the international literature. In this context, studies on hubris syndrome were scanned through various databases (ScienceDirect, Scopus, Sage Journal, Springer Link, Wiley Online Library) and 140 studies were accessed. Among the variables used to determine the bibliometric profile of the study are the year of publication of the study, the type of study, research approach, research method, keywords, associated concepts, and data collection technique.

**Findings:** In the results of the analysis, it was determined that the studies on hubris syndrome were mostly published in 2018 and 2022. Examinations of the databases used to access the existing studies on the variable considered within the scope of the research show that 128 of these studies were published as articles, 6 book reviews, 4 book chapters and 2 papers. When the research approach used in the studies is analyzed, 50% were conceptual, while 50% were empirical. As a result of the distribution of the analyzed studies according to the research method, it is seen that qualitative studies stand out with a rate of 66%, 33% are quantitative and 1% are mixed methods. Among the data collection techniques used in hubris syndrome studies, literature review ranked first, document analysis ranked second, questionnaire ranked third, and case analysis ranked fourth. Among the data collection techniques, experiment, observation, content analysis, and interview are among the other findings of the study. It was determined that leadership, CEO Hubris, Pride variables were mostly used in the studies on hubris syndrome. In addition, the most frequently used keywords in the studies included in the research framework are hubris, leadership, CEO hubris, Hubristic Pride, Leadership Behaviors, Overconfidence.

**Conclusion:** Hubris syndrome is a psychological condition that deeply affects leadership and management processes in modern organizations and can lead to various problems. People with this syndrome tend to act with excessive self-confidence and arrogance and think that their decisions and actions are always the right ones. In these organizations where an authoritarian management style is adopted, people with hubris syndrome negatively affect employee morale and job satisfaction with their lack of empathy. Hubris syndrome also causes individuals to ignore ethical rules and put their own interests ahead of the interests of the organization and employees. This study on hubris syndrome makes important contributions to the literature in the context of the dark side of managers in modern organizations. In this context, researchers can perform content analysis by adding the keywords narcissism, power toxicity, overconfidence. In addition, examining the effects of concepts such as leadership, hubris syndrome, Machiavellianism, psychopathy, narcissism, dark triad, power distance, toxic leadership, information asymmetry, psychological well-being, employee experience on employee performance, motivation or organizational culture can be presented as suggestions for future research. For those who want to conduct research on hubris syndrome, the study discusses the keywords and variables used in this field in detail. Researchers can get detailed information about research methods, data collection techniques and variables used in the studies published in the literature on hubris syndrome. In order to examine the effects of hubris syndrome in more detail, researchers can use a combination

of quantitative and qualitative research techniques. In addition, by conducting case studies, they can examine the role of leadership type on the development and consequences of the syndrome by comparing the effects of various leadership styles on hubris syndrome in an organizational context. This study provides a comprehensive analysis of existing studies in the literature and lays a foundation for further research. In future research, different keywords can be examined and the research results obtained using these keywords can be compared with the existing studies. In addition, new research topics may emerge with the variables used in relation to hubris syndrome. On the other hand, it is thought to attract attention as it is one of the first studies on hubris syndrome in the national literature.

---