



## مرز بین غرور و خودشیفتگی رهبر بر اساس تعاریف قدرت

امیرمحمد نعمتی نیا

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی نیشابور، نیشابور، ایران  
arr.nemati@gmail.com

### چکیده

غرور و خودشیفتگی با هم همپوشانی دارند، و اگرچه تحقیقات زیادی روابط بین آنها را از نظر ویژگی‌ها و رفتارها بررسی می‌کنند، ما در این مقاله با تحلیل تفاوت‌های آنها در رابطه با قدرت و رهبری از منظر دیگری به بررسی می‌پردازیم. با تکیه بر دیدگاه روان‌شناسی قدرت، ما استدلال می‌کنیم که رهبران خودشیفته و خودپسند به دلایلی کاملاً متفاوت با قدرت ارتباط دارند و نسبت به آن طمع می‌کنند. مغروران غرق در قدرت موقعیتی و موفقیت قبلی هستند، اما خودشیفته‌ها، قدرت جایگاه خود را تثبیت می‌کند و این نشان دهنده وسیله‌ای برای حفظ یک خودبینی بزرگ است. غرور افسارگسیخته و خودشیفتگی (یعنی جست‌وجوی قدرت نامحدود و تثبیت آن) پیامدهای مهمی برای تحقیقات و عملکرد رهبری دارد. گفتمان رهبری که درگیر جنبه‌های مثبت رهبری است و بر آنها تاکید دارد، باید این دو جنبه قدرتمند رهبری را ارزیابی کند، زیرا استفاده نادرست از قدرت توسط رهبران متعصب و خودشیفته می‌تواند شرایطی را برای سازمان‌ها و جامعه ایجاد کند که مستقیماً نتایج ناخواسته مخرب و گاه فاجعه‌بار را به بار آورد.

واژگان کلیدی: غرور، خودشیفتگی، قدرت، رهبری

### مقدمه

هم غرور و هم خودشیفتگی اخیراً توجه زیادی را در تحقیقات رهبری به خود جلب کرده‌اند. آنها هر دو سمت تاریک رهبری را اشغال می‌کنند و منجر به اثرات مخرب و پیامدهای بالقوه مخرب می‌شوند (Judge et al., 2009; Padilla et al., 2007). (Picone et al., 2014; Sadler-Smith, 2019a; Tourish, 2013) رهبری متکبران و خودشیفته بر بسیاری از نتایج استراتژیک، از جمله ریسک، نوآوری و کسب به شیوه‌ای مشابه، به یکدیگر متصل هستند و بر آنها تأثیر می‌گذارند. تحقیقات موجود، روابط بین غرور و خودشیفتگی را از نظر ویژگی‌ها و رفتارها بررسی می‌کند (Sadler-Smith et al., 2017; Tang et al., 2018). اما ما با تمایز دادن رهبری غرور و خودشیفتگی بر اساس قدرت، استدلال می‌کنیم که چنین رهبری‌هایی با قدرت و نفوذ مرتبط هستند، اما به روش‌های اساسی متفاوت. به طور استعاری، متکبران مست از قدرت موقعیت و موفقیت قبلی هستند، اما برای خودشیفته‌ها، قدرت جایگاه خود را تسهیل می‌کند. در سطح فردی، خودشیفتگی یک ویژگی شخصیتی است که با خودبینی متورم، بزرگ‌نمایی، خود جذبی، غرور، همدلی کم و نیاز بی‌وقفه به تحسین و قدرت مشخص می‌شود (Campbell et al., 2011). خودشیفته‌ها از قدرت و موقعیت‌های اقتدار برای حفظ تصویری عمیق از خود استفاده می‌کنند و با انجام این کار، به عنوان رهبران نمونه ظاهر می‌شوند. با این حال، هنگامی که آنها به قدرت و نفوذ قابل توجهی دست می‌یابند، معمولاً در ارائه الگویی از رهبران مؤثر شکست می‌خورند (Grijalva et al., 2015). موقعیت قدرت به افزایش اعتماد به نفس کمک می‌کند، فرصت

هایی برای خودسازی و نمایش‌گرایی ایجاد می‌کند و حس برتری را در بین خودشیفته‌ها القا می‌کند و به آنها دستگاه ایده آلی می‌دهد که با آن یک خود بینی متورم را تقویت کنند (Brunell et al., 2008). اگرچه قدرت، افراد خودشیفته را به سمت موقعیت‌های رهبری می‌کشاند، شواهد نشان می‌دهد که به عنوان صاحبان قدرت، چنین افرادی رفتار ناکارآمدی دارند که موقعیت قدرت آنها را به خطر می‌اندازد.

غرور یک احساس بزرگ از خود است که با نگرش‌های بی‌احترامی نسبت به دیگران و درک نادرست از جایگاه خود در جهان مشخص می‌شود. ما از این توصیف در مورد غرور استفاده می‌کنیم، زیرا آنها تشخیص می‌دهند که اگرچه تکبرورزی هم با خودشیفتگان مشترک است، غرور فراتر از تجلی خودشیفتگی بیمارگونه است. این یک وضعیت اکتسابی است که با ایجاد یک موقعیت با قدرت قابل توجه ایجاد می‌شود، که با برآورد بیش از حد توانایی‌های فرد بر اساس موفقیت قبلی تقویت می‌شود و بدون محدودیت، اعمال قدرت توسط یک رهبر تثبیت می‌شود (Owen and Davidson, 2009).

قدرت جزء جدایی‌ناپذیر رهبری است، که در هسته اصلی انتخاب‌های استراتژیک رهبران قرار دارد. قدرت منجر به تغییر در رفتارها می‌شود (Guinote, 2017). برای مثال، جهت‌گیری کنش رهبران را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود که آنها رفتار خودخواهانه‌تر، دورتر از دیگران و تمایل بیشتری برای استفاده از قدرت برای نقض هنجارهای اجتماعی به روش‌هایی که به نفع عمومی زیان‌آور است، داشته باشند و آنها را از احساس گناه در هنگام نقض هنجارها دور کند. با توجه به اهمیت اساسی قدرت در امور اجتماعی، مورد توجه است که ویژگی‌ها و نتایج قدرت، به‌ویژه در رابطه با رهبری، اخیراً به موضوعی در مطالعات مدیریت و سازمانی تبدیل شده است. ما بر روی پویایی قدرت برای ارزیابی تفاوت‌های بین رهبری غرور و خودشیفته تمرکز می‌کنیم، که سهم آن در بررسی روابط بین رهبران متعصب و خودشیفته و قدرت و پیامدهای عملکرد رهبری است. (Firth and Carroll, 2016, Sturm and Antonakis, 2015)

## خودشیفتگی و رهبری

محققان مدت‌هاست که ارتباط بین خودشیفتگی و رهبری را تصدیق کرده‌اند. چندین ویژگی هم در خودشیفته‌ها و هم در رهبران وجود دارد، مانند اعتماد به نفس، برون‌گرایی، کاریزما، جذابیت، انرژی، سخنرانی ماهرانه، سیستم‌های اعتقادی باشکوه و بینش‌های قوی، و بنابراین احتمال ظهور خودشیفته‌ها وجود دارد. به عنوان رهبران و حفظ موقعیت‌های بالا در سازمان‌ها. خودشیفتگی یک مؤلفه حیاتی رهبری را نشان می‌دهد و حتی برای نقش ضروری تلقی می‌شود. با این حال، خودشیفتگی زمانی که برای توصیف رهبران به کار می‌رود، لحن تحقیرآمیزی دارد. این بخشی از سه گانه ویژگی شخصیتی تاریک، همراه با ماکیاولیسم و روان‌پریشی است، و بنابراین با رفتارهای غیرمولد مختلف در محل کار مرتبط است (Cohen, 2016; Grijalva and Newman, 2015; Penny and Spector, 2002)

در طول سال‌ها، خودشیفتگی در ادبیات رهبری و سازمان بسیار مورد بحث قرار گرفته است، در مورد ماهیت، ارتباط و تأثیر آن بسیار مورد بحث و بررسی قرار گرفته است، به طوری که از آنچه کالیسون به عنوان دوقطبی‌سازی بیش از حد اندیشه یک فرد تأثیرگذار یاد می‌کند، رنج می‌برد. با توجه به ماهیت پیچیده و مبهم خودشیفتگی، این گرایش اجتناب‌ناپذیر بود. با این حال، برای به دست آوردن درک غنی‌تر از خودشیفتگی در رهبری، نیاز به دور شدن از گونه‌شناسی دوتایی محدودکننده جنبه‌های تاریک در مقابل روشن، سازنده در مقابل واکنش، سالم در مقابل ناسالم و مولد در مقابل جنبه‌های خودشیفتگی وجود دارد. (Pulver, 1970)



### غرور و رهبری

اساساً، رهبران متکبر از قدرت و موفقیت‌های قبلی مست می‌شوند؛ بنابراین به توانایی‌های خود بیش از حد اعتماد می‌کنند، احتمال نتایج موفقیت‌آمیز بعدی را دست کم می‌گیرند، به طور همزمان آنچه را که ممکن است اشتباه باشد دست کم می‌گیرند، به توصیه‌ها و انتقادهای دیگران توجه نمی‌کنند و آنها را تحقیر می‌کنند. شرایطی که منجر به پیامدهای ناخواسته منفی می‌شود (Sadler-Smith, 2019). در حالی که محققان به شدت در مورد جنبه‌های تاریک و روشن خودشیفتگی بحث کرده‌اند، غرور معمولاً بر حسب بیش از حد ناکارآمد برخی از ویژگی‌های رهبر (مانند اعتماد به نفس) مورد بحث قرار می‌گیرد که آن را به شدت در سمت تاریک و مخرب رهبری قرار می‌دهد (Tourish, 2019). اخیراً به انواع مثبت در مقابل منفی یا دارای جنبه‌های تاریک و روشن تقسیم شده است (Zeitoun et al., 2019). بنابراین، شواهد تجربی بیشتری برای شناسایی موقعیت‌هایی لازم است که غرور رهبر می‌تواند منجر به نتایج سودمند شود.

### رابطه بین رهبران متکبر و خودشیفته

خودشیفتگان و افراد متعصب بیش از حد اعتماد به نفس دارند (Ronay et al., 2019). خودشیفته‌ها مستعد ارزیابی‌های مطلوب تری از دقت تصمیم‌گیری خود هستند و دانش و قابلیت‌های خود را بالاتر از دیگران می‌دانند (Campbell et al., 2003; Paulhus et al., 2004). مدیران متکبر در طول M&A به برآوردهای مالی خود بیش از حد اطمینان دارند. خودشیفتگی یک خصلت، و غرور یک حالت است. خودشیفتگی یک ویژگی پایدار است که قبل از بزرگسالی ظاهر می‌شود و غرور تحت شرایط محیطی (مانند موقعیت‌های استرس‌زا یا تهدید کننده) با توجه به تمایلات شخصی ظاهر می‌شود. خودشیفتگی نشان دهنده یک اختلال شخصیت است، در حالی که غرور یک اختلال واکنشی یا سازگاری است (Berglas, 2014; Owen and Davidson, 2009). غرور و خودشیفتگی هر دو با قدرت همراه هستند اما به شیوه‌ای متمایز. رهبران خودشیفته منعکس کننده‌ی مشغولیت با تخیلات قدرت شخصی برای جلب تایید و تحسین دیگران و تقویت و تقویت نفس هستند. متکبران برای دستیابی به اهداف بیش از حد جاه طلبانه، چه شخصی و چه سازمانی، از قدرت استفاده می‌کنند (Zeigler-Hill, 2004). رابطه پیچیده بین رهبری و قدرت خودخواهانه و خودشیفته منابع بالقوه رفتارهای مخرب رهبر است که ممکن است منجر به پیامدهای زیان بار شود (Krasikova et al., 2013; Schyns and Schilling, 2013). و بنابراین خطرات قابل توجهی برای افراد و سازمان‌ها ایجاد می‌کند. حتی اگر خودشیفتگی بیش از حد منجر به غرور یا همزیستی با آن شود و برخی از ویژگی‌های آن را به اشتراک بگذارد (مانند احساس بزرگ توانایی‌ها، اعتماد به نفس بیش از حد)، به‌ویژه تحت قدرت نامحدود، رهبری متکبرانه و خودشیفته باید به عنوان پدیده‌های متمایز تلقی شود (Bouras, 2018). ما با استفاده از استعاره مسمومیت، روابط بین رهبری متعصبانه، رهبری خودشیفته و قدرت را بررسی می‌کنیم.

### دیدگاه‌های قدرت، غرور و خودشیفتگی

مانند رهبری، قدرت در امور انسانی فراگیر است و همیشه به آن مربوط است و ممکن است نیروی اساسی در روابط اجتماعی را نشان دهد (Russell, 1938; Sturm and Antonakis, 2015). قدرت و رهبری دست به دست هم می‌دهند و بنابراین، درک رهبری را نمی‌توان بدون استفاده از نظریه قدرت پیش برد (Firth and Carroll, 2016). قدرت مستلزم داشتن اختیار و ابزاری برای اعمال اراده بر سایر نهادها، مانند افراد، فرآیندها و سازمان‌ها است. ابزارهای اجرای اراده می‌تواند ذاتی باشد، از طریق آموزش یا تخصص یا ساختاری به دست آمده باشد. قدرت را می‌توان بیشتر در قالب کنترل نامتقارن بر اطلاعات و منابع سازمانی با ارزش، همراه با احتمال فساد مفهوم سازی کرد (Sturm and Monzani, 2018).

در یک بررسی معتبر از قدرت و از دیدگاه روانشناختی، استدلال می‌کنند که قدرت بر رفتارهای فردی تأثیر می‌گذارد و افراد را تغییر می‌دهد (Guinote, 2017: 357) و بنابراین به طور طبیعی بر رفتارهای رهبری تأثیر می‌گذارد. تفاوت‌های فردی و شخصیتی، مانند احساس قدرت شخصی، تسلط صفت پایدار و انگیزه کسب قدرت، توضیح می‌دهد که چرا برخی از افراد می‌توانند به موقعیت‌های قدرتمند صعود کنند (Galinsky et al., 2015) و چگونه موقعیت و موقعیت را حفظ کرده و از دست می‌دهند. ما بر اساس دیدگاه روانشناسی قدرت بنا می‌داریم که زمینه لازم برای توضیح چگونگی ارتباط مفاهیم ریشه دار غرور و خودشیفتگی با قدرت و قدرت ارائه می‌دهیم. (Anderson and Brion, 2014; Galinsky et al., 2003; Keltner et al., 2003).

### غرور و سرمستی قدرت

محققان توجه خود را به مشکلاتی جلب کرده‌اند که زمانی به وجود می‌آیند که قدرت موضعی نامحدود، همراه با موفقیت‌های اخیر، منجر به نشاط غیرمنطقی، بی‌مسئولیتی، بی‌احتیاطی و در نهایت بی‌کفایتی غرورآمیز و حتی فساد می‌شود (Neill and Semmler, 2009; Owen, 2008). آنها روابط میان غرور، قدرت و پیامدهای مخربی را که از آنها ناشی می‌شود، بر حسب تأثیرات مست کننده قدرت تنظیم می‌کنند (Garrard and Robinson, 2016). انتساب به مستی قدرت به نوشته‌های مورخ، سیاستمدار و نویسنده انگلیسی قرن نوزدهم، لرد اکتون (۱۸۳۴-۱۹۰۲)، که در مورد اثرات مخربی که قدرت می‌تواند در بین رهبران مذهبی و سران دولت داشته باشد، هشدار داد. غرایز تاریخی و درستی اکتون باعث شد که او مستبدان را تحقیر کند، که در کتاب او نوشته شده بود: «قدرت به فساد گرایش دارد و قدرت مطلق به طور مطلق فساد می‌کند» که در سال ۱۸۸۷ در نامه‌ای به ماندل کریتون مورخ نوشته شد و این ادعای دومی مبنی بر اینکه پادشاهان و پاپ‌ها باید از شک و تردید بهره‌مند شوند و متفاوت از سایر مردان قضاوت شوند را رد می‌کند. اکتون داوری سختگیر بود و از نظر او این یک خطای اساسی بود که از کسانی که قدرت نهایی و بالاترین مناصب دولتی را در اختیار دارند انتظار معیارهای رفتاری مثال زدنی نداشته باشیم. او به دور از تحمل و توجیه رهبران متخلف، ترجیح می‌دهد.

یافته‌های مطالعات آزمایشگاهی دیگر روابط بین ویژگی‌های غرورانه (مانند اعتماد به نفس بیش از حد، جاه‌طلبی بیش از حد، و تحقیر نصیحت و انتقاد) و قدرت را تأیید می‌کند، که توضیح می‌دهد که چرا افراد قدرتمند معمولاً اعتماد به نفس و بی‌کفایتی بیش‌از حد از خود نشان می‌دهند و مستعد رفتارهای غیراخلاقی هستند. حس ذهنی قدرت، افراد را وادار می‌کند تا توصیه‌های متخصصان و تازه‌کارها را بر اساس آنچه که بهتر می‌دانند، مایل نماید (Roll, 1986; Tost et al., 2012). تجربه روان‌شناختی قدرت، اعتماد تصمیم‌گیرندگان را بالا می‌برد و تمایل افراد را برای افزایش قدرت در ارزیابی‌های اولیه خود در حالی که توصیه‌های دیگران را نادیده می‌گیرد، تقویت می‌کند. تجربه قدرت منجر به توهم کنترل شخصی حتی بر نتایج غیرقابل کنترل یا غیرمرتبط با قدرتی که فرد دارد می‌شود (Fast et al., 2009).

### خودشیفتگی و سرمستی از خود

دنبال کردن قدرت یک پدیده استراتژیک است (Malhotra and Gino, 2011)، و اینکه چرا و چگونه افراد خودشیفته به دنبال قدرت هستند، از نظر استراتژیک با رهبران متعصب متفاوت است. رابطه خودشیفتگان با قدرت از این جهت متمایز است که در مقایسه با رهبران متفکر، سرمست قدرت نیستند، بلکه در مورد به دست آوردن قدرت برای ساختن واقعیتی که تصویر شخصی باشکوه آنها را تکرار و تقویت می‌کند خیال پردازی می‌کنند (Glad, 2002). در این پویایی درون فردی، مرکزیت قدرت تحت الشعاع مرکزیت خود قرار می‌گیرد (Post, 1993). قدرت - رسمی یا غیررسمی - به افراد خودشیفته قدرت می‌دهد تا برتری وجودی خود را بگذرانند، تحسین برانگیزند و ذخایر خودشیفتگی خود را دوباره پر کنند (Kernberg, 1979) افرادی با ویژگی

های شخصیتی خودشیفته احتمالاً برای رسیدن به موقعیت قدرت تلاش می‌کنند، زیرا قدرتی که در موقعیت‌های رهبری قرار می‌گیرد به راحتی به عنوان یک مسیر سریع و مؤثر برای چنین افرادی عمل می‌کند تا نیاز خود را به توجه برآورده کنند (Kets de Vries and Miller, 1985; Morf and Rhodewalt, 2001). خودشیفته را به تلاش برای شکوه و قدرت برمی‌انگیزد (Wallace and Baumeister, 2002). از این منظر، موقعیت‌های رهبری آغشته به فرصت‌هایی که با قدرت قابل توجهی همراه هستند، امکان ظهور افراد خودشیفته را فراهم می‌کنند و «مرحله جذابی را برای آنها فراهم می‌کنند که از آنجا می‌توانند برتری خود را به دیگران نشان دهند» (Nevicka et al., 2011: 910). برای خلاصه کردن این نکات، رابطه بین خودشیفتگی و قدرت با غرور متفاوت است، زیرا تمرکز یک رهبر خودشیفته همیشه روی خود است، که منجر به پیامدهای بالقوه مخرب برای رهبر و سازمان می‌شود. رهبران خودشیفته با خود بینی متورم، برون‌گرایی و جذابیت متقاعد کننده خود ممکن است به راحتی به موقعیت‌های قدرت صعود کنند، اما احتمالاً به دلیل خود مستی خود از قدرت سوء استفاده می‌کنند. آنها برنامه‌های شخصی را در اولویت قرار می‌دهند، در برابر بازخوردهایی که خودپنداره آنها را به چالش می‌کشد مقاومت می‌کنند و به دنبال ارزیابی‌ها و محیط‌هایی هستند که باورهای خود و تخفیف آنها را تأیید می‌کند و از مواردی که چنین نمی‌کنند اجتناب می‌کنند. افزایش احساس قدرت شخصی، مدیران عامل خودشیفته را به تضعیف منافع یک سازمان با درگیر شدن در رفتارهای خودخواهانه سوق می‌دهد، هویت خود را با هویت سازمان در هم می‌آمیزد و وجود سازمان را «همه چیز درباره من» می‌سازد (Chatterjee and Hambrick, 2007; Pullen and Rhodes, 2008).

5

### نتیجه‌گیری

یک تصور غلط رایج در مطالعات مدیریتی و سازمانی این است که غرور از خودشیفتگی قابل تشخیص نیست، اما ما پیشنهاد می‌کنیم که رهبری غرور آفرین و خودشیفته از نظر مفهومی و رفتاری متمایز هستند. علی‌رغم ویژگی‌های رفتاری مشترک بین آنها، غرور و خودشیفتگی اساساً از نظر رابطه آنها با قدرت و سوء استفاده از آن توسط افراد متعصب و خودشیفته متفاوت است. ما دیدگاه جدیدی در مورد رابطه بین غرور و خودشیفتگی با جدا کردن آنها از طریق تمرکز بر قدرت ارائه می‌دهیم. ما پیشنهاد می‌کنیم که در حالی که رهبران متعصب مست از قدرت هستند، رهبران خودشیفته آرزوی قدرت را دارند تا دیدگاه بزرگ خود را تقویت کنند. خودشیفتگی و غرور اخیراً با دقت زیادی مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، و از آنجایی که نشان داده شده است که هر دو بر تصمیم‌گیری، نتایج استراتژیک و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند، تاکنون مشخص نبوده است که چگونه با یکدیگر و با قدرت و نفوذ ارتباط دارند. درک اینکه چگونه رهبری متعصبانه و خودشیفته با قدرت مرتبط است بسیار مهم است زیرا رهبران متعصب و خودشیفته قدرتمند می‌توانند پیامدهای مهمی برای نتایج سازمانی داشته باشند. آنها تصمیمات خود محور، حریصانه، پرخطر و حتی بی‌پروا می‌گیرند، به خصوص اگر تیم اجرایی یا هیئت مدیره ضعیف باشد. با حضور یک تیم اجرایی قوی و مدیران خارجی و با ترویج الگوهای رهبری توزیع شده و مشترک می‌توان از تأثیرات مخرب چنین رهبرانی جلوگیری کرد. فراخوان‌ها برای رهبری پسا قهرمانانه و انتقادات و هشدارها نسبت به «مثبت بیش از حد» در مطالعات رهبری می‌تواند به تمرکز توجه بر روی مشکل کمک کند.

### منابع

- Brunell AB, Gentry WA, Campbell WK, et al. (2008) **Leader emergence: The case of the narcissistic leader.** Personality and Social Psychology Bulletin 34(12): 1663–1676.
- Campbell WK, Goodie AS and Foster JD (2004) **Narcissism confidence and risk attitude.** Journal of Behavioral Decision Making 17(4): 297–311.
- Campbell WK, Hoffman BJ, Campbell SM, et al. (2011) **Narcissism in organizational contexts.** Human Resource Management Review 21(4): 268–284.



- Chatterjee A and Hambrick DC (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.
- Cohen A (2016) **Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviours (CWBs).** Human Resource Management Review 26(1): 69–85.
- Firth J and Carroll B (2016) **Leadership and power.** In: Storey J, Hartley J, Denis JL, et al. (eds) The Routledge Companion to Leadership. New York: Routledge, pp.125–141.
- Glad B (2002) **Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power.** Political Psychology 23(1): 1–37.
- Grijalva E and Newman DA (2015) **Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Metaanalysis and consideration of collectivist culture Big Five personality and narcissism's facet structure.** Applied Psychology 64(1): 93–126.
- Grijalva E, Harms P, Newman D, et al. (2015) **Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships.** Personnel Psychology 68(1): 1–47.
- Guinote A (2017) **How power affects people: Activating, wanting, and goal seeking.** Annual Review of Psychology 68: 353–381.
- Judge TA, Piccolo R and Kosalka T (2009) **The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm.** The Leadership Quarterly 20(6): 855–875.
- Kernberg OF (1979) **Regression in organizational leadership.** Psychiatry 42(1): 24–39.
- Kets de Vries MF and Miller D (1985) **Narcissism and leadership: An object relations perspective.** Human Relations 38(6): 583–601.
- Malhotra D and Gino F (2011) **The pursuit of power corrupts: How investing in outside options motivates opportunism in relationships.** Administrative Science Quarterly 56(4): 559–592.
- Nevicka B, De Hoogh AH, Van Vianen AE, et al. (2011b) **All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance.** The Leadership Quarterly 22(5): 910–925.
- Owen D and 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.
- Sadler-Smith E, Akstinaite V, Robinson G, et al. (2017) **Hubristic leadership: A review.** Leadership 13(5): 525–548.
- Sturm RE and Antonakis J (2015) **Interpersonal power: A review, critique, and research agenda.** Journal of Management 41(1): 136–163.
- Tourish D (2019) **Towards an organisational theory of hubris: Symptoms, behaviours and social fields within finance and banking.** Organization. Available at: <https://doi.org/10.1177/1350508419828588>.
- Wallace HM and Baumeister RF (2002) **The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory.** Journal of Personality and Social Psychology 82(5): 819–834.
- Zeitoun H, Nordberg D and Homberg F (2019) **The dark and bright sides of hubris: Conceptual implications for leadership and governance research.** Leadership 15(6): 647–672.