



Policymakers' Desire to Persistence of Power: A Paradox of Hubris and Power

Razieh Bagherzadeh Khodashahri 

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: bagherzadeh.ra@fh.lu.ac.ir

Reza Sepahvand 

*Corresponding Author, Prof., Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: sepahvand.re@lu.ac.ir

Seyed Najmodin Mousavi 

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: mousavi.na@lu.ac.ir

Mohammad Hakkak 

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran. E-mail: hakkak.md@lu.ac.ir

Abstract

Objective: In organizations in which electoral mechanisms have little effect on senior management change and non-functional indicators play a prominent role in the retention of officials in power, they show a clear desire to continue in office. This has been explained by brain psychologists through the hubris phenomenon. Hubris is a personality change that is stimulated by an external factor - power - and through changes in brain chemistry, the dark side of managers' personalities is revealed. This phenomenon often leads to negative personal and organizational consequences. Therefore, the purpose of this study was to design a conceptual model of the Hubris phenomenon in senior managers of governmental organizations.

Methods: In this study, a sequential mixed method (qualitative-quantitative) research design was implemented in three steps. The grounded theory (GT) was performed in the first step to identify the effective factors on the Hubris phenomenon by interviewing 15 senior managers of governmental organizations. The Delphi method was then used in the second step to determine the importance and the third step, confirmatory factor analysis was performed by designing a questionnaire. At this step, 471 managers were surveyed.

Results: In this study, the core category was extracted through 3 dimensions (managerial basis, personality-neurotic and functional) along with 12 components and the final model


was presented by causal conditions, context, intervening conditions, strategies and consequences. Factors affecting the Hubris phenomenon as well as their strategies and prioritization were investigated using the Delphi method and the results of the confirmatory factor analysis of the axial phenomenon are presented.

Conclusion: In this study, Awareness of the nature of the Hubris phenomenon helps to find the right roots for the implementation of strategies and mechanisms to overcome the negative consequences of this phenomenon and increase the general index of health and productivity. The present study in the field of leadership and the Hubris phenomenon brings theoretical innovations and helps employers and researchers to better understand the pattern of the Hubris phenomenon.

Keywords: Extremism of Ambition, Hubris phenomenon, Power Motivation, Senior Managers of governmental organizations, Social Neuroscience

Citation: Bagherzadeh Khodashahri, Razieh, Sepahvand, Reza, Mousavi Seyed Najmodin & Hakkak, Mohammad (2021). Policymakers' Desire to Persistence of Power: A Paradox of Hubris and Power. *Journal of Public Administration*, 13(3), 561-592. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2021, Vol. 13, No.3, pp. 561-592

 <https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.323459.2957>

© Authors

Published by University of Tehran, Faculty of Management

Article Type: Research Paper

Received: May 11, 2021

Accepted: August 10, 2021



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

واکاوی تمایل مدیران به ماندگاری در قدرت، از منظر پدیده هوبریس

راضیه باقرزاده خداهشهری

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصاد و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: bagherzadeh.ra@fh.lu.ac.ir

رضا سپهوند

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصاد و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: sepahvand.re@lu.ac.ir

سید نجم‌الدین موسوی

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصاد و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: mousavi.na@lu.ac.ir

محمد حکاک

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم اقتصاد و اداری، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. رایانامه: hakkak.md@lu.ac.ir

چکیده

هدف: در سازمان‌هایی که سازوکارهای انتخابی در تغییر مدیران ارشد تأثیر اندکی داشته و شاخص‌های غیرعملکردی در ماندگاری مقامات در قدرت نقش برجسته‌ای دارند، متصدیان سمت‌های عالی سازمان برای ادامه مسئولیت، از خود تمایل آشکاری بروز می‌دهند. متخصصان روان‌شناسی مغز از طریق پدیده هوبریس، این موضوع را تشریح کرده‌اند. هوبریس نوعی تغییر شخصیت است که توسط یک عامل خارجی - قدرت - تحریک شده و از طریق تغییرات حاصل از شیمی مغز جنبه تاریک شخصیت مدیران آشکار می‌شود. این پدیده، اغلب به عواقب منفی شخصی و سازمانی منجر می‌شود. از این رو، هدف از این پژوهش طراحی الگوی پدیده هوبریس در مدیران ارشد سازمان‌های دولتی بوده است.

روش: این پژوهش به روش آمیخته متوالی (کیفی و کمی) در سه مرحله انجام شده است. در مرحله نخست، برای شناسایی عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شد. مصاحبه‌شوندگان ۱۵ نفر از مدیران ارشد سازمان‌های دولتی بودند که بر اساس قاعده اشباع نظری با آنها مصاحبه شد. در مرحله دوم برای تعیین میزان اهمیت از روش دلفی استفاده شد و در مرحله سوم از طریق طراحی پرسش‌نامه تحلیل عاملی تأییدی انجام شد. در این مرحله ۴۷۱ نفر از مدیران پیمایش شدند.

یافته‌ها: در این پژوهش، مقوله محوری از طریق سه بعد (مبنای مدیریتی، شخصیتی - نوروتیک و عملکردی) به همراه ۱۲ مؤلفه استخراج شد و با توجه به شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تدوین شده و الگوی نهایی ارائه شد. میزان اهمیت عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس و همچنین راهبردها و اولویت‌بندی آنها با استفاده از روش دلفی و نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی پدیده محوری ارائه شد.

نتیجه‌گیری: آگاهی از ماهیت پدیده هوبریس به ریشه‌یابی صحیح برای اجرای راهبردها و سازوکارهای غلبه بر پیامد منفی این پدیده و افزایش شاخص عمومی سلامت و بهره‌وری کمک می‌کند. پژوهش حاضر، در حوزه رهبری و پدیده هوبریس، نوآوری‌های تئوریک و نظری به همراه داشته و به کارفرمایان و پژوهشگران در درک و شناخت بهینه از الگوی پدیده هوبریس کمک می‌کند.

کلیدواژه‌ها: انگیزه قدرت، پدیده هوبریس، ماندگاری در قدرت، عصب‌شناختی اجتماعی، مدیران ارشد سازمان‌های دولتی

استناد: باقرزاده خداهشهری، راضیه، سپهوند، رضا، موسوی، سید نجم‌الدین و حکاک، محمد (۱۴۰۰). واکاوی تمایل مدیران به ماندگاری در قدرت، از منظر پدیده هوبریس. مدیریت دولتی، ۱۳(۳)، ۵۶۱-۵۹۲.

مقدمه

سازمان‌ها یک پایگاه قدرت برای افراد فراهم می‌کنند. با وجود دیدگاه فقط اقتصادی، سازمان‌ها ساختارهایی سیاسی هستند که در بین ذی‌نفعان توانایی ایجاد شکاف‌های افراطی را داشته و زمینه‌هایی برای بیان علایق، انگیزه‌های فردی و قدرت سیاسی ارائه می‌دهند (گرارد، گرارد و بارلو^۱، ۲۰۱۸: ۷۸). دارندگان قدرت می‌توانند برای برآوردن نیازهای خود و اعتبار شخصی، از موقعیت‌های برتر خود استفاده کنند. در واقع، رهبری همیشه به رفتارهای مثبت منجر نمی‌شود و برخی از رهبران به رفتارهایی تمایل دارند که با جنبه‌های تاریک شخصیت آنها مرتبط است (لاگادا^۲، ۲۰۲۰: ۲). در بعضی سازمان‌ها مدیرانی حضور دارند که از جرگه مدیران لایق و شایسته خارج هستند. اغلب آنان به راحتی ارتقا می‌یابند. برخی دیگر به دلیل جانب‌داری یا گزینش سهل‌انگارانه و نادرست در این مقام قرار گرفته‌اند و سعی در حفظ پست سازمانی خود دارند، هرچند در جایگاه شغلی خود توانمندی و کارایی لازم را نداشته باشند. کسانی که دارای سواد، تخصص و تجربه کمتری هستند، به دلیل رسیدن به پست‌های کلیدی و دستمزدهای کلان، با انواع و اقسام حیل‌ها، پارتی‌بازی‌ها، زیرآب‌زنی‌ها و به‌طور کلی هر گونه اقدامات از جمله رفتارها و شبکه‌سازی سیاسی در راستای پایین کشیدن افراد بالادستی و نردبان‌سازی از هم‌ردیفان، خود را به حلقه‌های مدیران بالا نزدیک می‌کنند. آنان، مهارت، انرژی، شهامت یا شاید بینش کافی برای انجام کارهای بایسته رهبر خوب را ندارند. خویشاوندسالاری، روش‌های ضعیف و بی‌پایه و اساس گزینش افراد و ترجیح دادن خود بر دیگری، خارج از هرگونه منطق است که اغلب از گماشتن یک مدیر بی‌کفایت نشئت می‌گیرد و اتخاذ قدرت توسط این‌گونه افراد، غروری کاذب در آنها ایجاد کرده که جنبه تاریک شخصیت آنها کاملاً خود را نشان می‌دهد. این پدیده در مرحله‌ای بروز می‌یابد که اختلال شخصیتی هوبریس، غرور یا اعتماد به نفس اغراق‌آمیز که اغلب به عواقب منفی شخصی و سازمانی منجر می‌شوند (هیوارد و هامبریک^۳، ۱۹۹۷: ۱۰۶)، آشکار می‌شود. هوبریس نوعی تغییر شخصیت تبیین شده است که از طریق عامل خارجی - قدرت - تحریک می‌شود و از طریق رفتارهای مختلف (از جمله بی‌اعتنایی به توصیه دیگران و اعتماد به نفس بیش از حد) مشاهده می‌شود (اون و دیویدسون^۴، ۲۰۰۹: ۱۳۹۹). هوبریس گرایش رهبران به داشتن دید بیش از حد مطمئن به توانایی‌های خود و سوءاستفاده از قدرت برای اهداف خودخواهانه خود است که برای سازمان‌ها پیامدهای مخرب در پی دارد (برگر، استرلو، روست و ارمن^۵، ۲۰۲۰: ۱).

گزارش سازمان شفافیت بین‌الملل بر اساس وضعیت نهادهای دموکراتیک و شاخص‌های فساد در ۱۸۰ کشور انجام شده و به هر یک از این کشورها امتیازی بین صفر (بالاترین حد فساد) تا صد (عاری از فساد) داده است. در ارزیابی و اعلام رتبه‌بندی سالانه فساد یا شاخص درک فساد (CPI)^{*} در سال ۲۰۱۹، بیشتر از نیمی از کشورها کمتر از ۵۰ امتیاز

1. Garrard, Garrard & Barlow
2. Laguda
3. Hayward & Hambrick
4. Owen & Davidson
5. Berger, Osterloh, Rost & Ehrmann
6. Corruptions Perception Index(CPI)

* شاخصی است که رتبه فساد در بخش عمومی یک کشور را در میان سایر کشورهای جهان نشان می‌دهد. سازمان شفافیت بین‌الملل، با استفاده از شاخص ادراک فساد، کشورها را برحسب میزان فساد موجود در میان مقامات دولتی و سیاستمداران‌شان رتبه‌بندی می‌کند و در آن میزان پرداخت و دریافت رشوه، اختلاس و جرایم مشابه مقامات سیاسی و اداری ارزیابی می‌شود (گزارش مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، ۱۳۹۷).

اخذ کرده‌اند. بهترین رتبه در سال ۲۰۱۹ به دانمارک و نیوزیلند تعلق گرفته که ۸۷ امتیاز گرفته‌اند. فنلاند با ۸۶ امتیاز و سنگاپور، سوئد و سوئیس با ۸۵ امتیاز در رده‌های بعدی قرار دارند. ایران در این بررسی در رده ۱۴۶ قرار گرفته و از ۱۰۰ امتیاز ۲۶ نمره اخذ کرده است، در حالی که در سال ۲۰۲۰ در رده ۱۴۹ و با امتیاز ۲۵ قرار گرفته و نیوزلند و دانمارک در سال ۲۰۲۰ با ۸۸ امتیاز در رتبه نخست قرار گرفته‌اند (گزارش سازمان شفافیت بین‌الملل، ۲۰۲۰). شاخص‌های رشوه‌خواری مقامات دولتی، رشوه در تدارکات عامه، اختلاس از بودجه عمومی که به‌عنوان فساد مبین سوءاستفاده از مناصب و پست‌های سازمانی بوده و از مؤلفه‌های شاخص‌های درک فساد است (مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری، ۱۳۹۷: ۳)، نمودهایی از پدیده هوبریس و تمایل به ماندگاری در قدرت را در خود گنجانده که کاهش امتیاز در شاخص درک فساد به‌طور مستمر طی سال ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۰ بر اهمیت این مسئله افزوده است.

از طرفی، ثبات مدیریتی پدیده‌ای دوجبهی است که پیامدهای مثبت و منفی بر آن مترتب است. انتصابات سیاسی و تغییر مدیران می‌تواند خون تازه‌ای به رگ‌های بوروکراسی تزریق کرده، بارش ایده‌های جدید را تضمین کند و باعث حساسیت دولت به سایر گروه‌ها و بخش‌های جامعه شود، اما در عین حال تعویض‌های مکرر نیز اجرای خطامشی‌ها و برنامه‌ها را به تأخیر می‌اندازد. از این رو، برخورد آگاهانه در حوزه قدرت و ثبات مدیریت به بهبود شرایط منجر می‌شود. افزایش دوره تصدی مدیران یا ثبات مدیران، مقاومت در مقابل تغییر را افزایش می‌دهد و از آنجا که مدیر خود را همواره در سمت ماندنی می‌داند، امکان بروز رفتارهای آمرانه و دیکتاتورگونه نیز از سوی مدیریت بالا می‌رود. از طرفی، ثبات دوره تصدی احتمال فساد را نیز افزایش می‌دهد (دانایی‌فرد، فیضی و احمدی، ۱۳۹۵: ۸-۷).

چه چیزی در ورای شمشیر دو لبه قدرت نهفته است؟ قدرت می‌تواند افراد را خودخواه و منافق جلوه دهد یا می‌تواند آنان را باهوش، جسور و الهام‌بخش نشان دهد (گرارد و همکاران، ۲۰۱۸: ۶۱). در اساس انگیزه قدرت، برای این موضوع یک جنبه استدلالی شخصی وجود دارد که عبارت است از: لذت محض مسئولیت و تصدی جایگاه، دستور دادن و کارها را سرپرستی کردن (دی جانگ، ویلکین و رویینو، ۲۰۱۹: ۲۶۱). پژوهش‌های شناختی اجتماعی نشان داده است که قدرت به فکر، گفتار و عمل انرژی می‌بخشد و افراد را به سمت اهداف برجسته مرتبط با نقش‌های قدرت، تمایلات، وظایف و فرصت‌ها سوق می‌دهد. قدرت باعث افزایش اعتماد به نفس، خودمختاری و اولویت‌بندی تلاش‌ها در راستای پیشبرد اهداف کانونی می‌شود. از طرفی، به تأثیرات قدرت بر فرایندهای شناختی، ترجیحات اهداف شخصی و فساد مالی نیز توجه شده است (گینوت^۲، ۲۰۱۷: ۳۳-۳۲). برخی پژوهشگران معتقدند قدرت ساختار مغز را تغییر داده و رفتارهای متفاوت، عجیب و حتی باورنکردنی خودکامگان محصول ترشح سیل‌آسای دوپامین در مغز است که طی زمان ساختار مغز را تغییر می‌دهد. قدرت سبب ترشح مضاعف تستوسترون می‌شود و ترشح تستوسترون موجب افزایش ترشح غیرطبیعی دوپامین شده که آغازگر اختلال شخصیتی هوبریس می‌شود. قدرت نه تنها رفتار و کردار فرد را تغییر می‌دهد، بلکه در خود مغز نیز تغییر ایجاد می‌کند، تغییری که فقط نرم‌افزاری نبوده، بلکه سخت‌افزاری نیز محسوب می‌شود. پس قدرت بر ذهن

تأثیر می‌گذارد، به‌ویژه با تغییر دادن ترشح هورمون‌ها (یوسیم^۱، ۲۰۱۷: ۲۵). پدیده هوبریس منتج شده از تغییر ساختار مغز، نشئت گرفته از نوعی انگیزه اتخاذ قدرت است که مک کلند این‌گونه انگیزه اتخاذ قدرت را انگیزه قدرت P (شخصی) می‌نامد (اکستینیت^۲، ۲۰۱۸: ۵۵). قدرت، یک فرایند عصبی خاص، «سازوکار نورون‌های آینه‌ای^{۳*}» را مختل می‌کند که ممکن است مبنای خصیصه همدلی در افراد باشد. به بیان دیگر، به دلیل اینکه شبیه‌سازی و بازخورد از دیگران در افراد دارای قدرت متوقف و ناچیز می‌شود به کمبود هم‌دلی گرایش می‌یابند. کلتنر^۴ از «پارادوکس قدرت» نام می‌برد آن‌گونه که وقتی قدرت را در دست داریم، برخی از آن توانایی‌هایی را از دست می‌دهیم که در وهله نخست برای به دست آوردن قدرت به آنها نیاز داشته‌ایم (یوسیم، ۲۰۱۷: ۲۵).

با این حال، بعد دیگری از انگیزه قدرت وجود دارد، جایی که فرد هنوز هم می‌خواهد بر چیزهای دیگر کنترل داشته باشد، اما آن را به دلایل نفع گروهی می‌خواهد، نه فقط به دلایل قدرت شخصی یا قدرت مسموم. این قدرت، قدرت اجتماعی نامیده می‌شود (وینتر^۵، ۱۹۷۳). هر زمان برای اتخاذ قدرت تمایل و رغبت بالا وجود داشته باشد، همیشه جنبه شخصی قدرت، «قدرت خودخواهانه» وجود دارد. افزون بر این، افراد در میزان قدرت اجتماعی متفاوت هستند. قدرت اجتماعی به‌عنوان پادزهری در برابر تستوسترون عمل می‌کند که جریان اعتیادآور قدرت به‌طور بالقوه است. اگر ترکیبی از قدرت اجتماعی و قدرت شخصی داشته باشید، جریان هورمون تستوسترون کمتر و پایدار برای تسلط بر سایر افراد رخ خواهد داد (ورث، ولز و شولتایس^۶، ۲۰۰۶).

ظهور پدیده هوبریس به‌عنوان «نوعی بیماری روانی»، برای مدیران خطری شغلی و حرفه‌ای بوده و می‌تواند به‌اندازه بیماری‌های مرسوم تهدیدی برای کیفیت رهبری آنان باشد (اون و دیویدسون، ۲۰۰۹: ۱۳۹۶). افراد پیرامون چنین مدیرانی جرأت انتقاد از رئیس را ندارند، بنابراین ابراز ایده و پیشنهاد در سازمان کمتر مشاهده شده و سکوت سازمانی به پدیده‌ای رایج تبدیل می‌شود. کارکنان ممکن است به ستایش یا حتی تمجید از رهبر روی آورند که البته این مسئله، مشکل را تشدید می‌کند (گرارد و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۸۲). در نتیجه، در صورت کنترل نشدن هوبریس، این اختلال، پتانسیل نابودی مسیر کارراهه شغلی کارکنان، انهدام سازمان‌ها و ویرانی کسب‌وکارها را در پی دارد. در صورت کنترل نشدن، رهبران هوبریستی می‌توانند نهادها را تضعیف کرده، بهزیستی جامعه را تهدید و امنیت جهانی را بی‌ثبات کنند (سدلر اسمیت، اکستینایت، رایبسون و ری^۷، ۲۰۱۷: ۵۲۶-۵۲۵). بررسی پدیده هوبریس از این نظر مهم است که معمولاً به‌مرور در زندگی آشکار می‌شود. اعمال قدرت مداوم و توانایی حکمرانی (چه به‌لحاظ تجاری و چه به‌لحاظ

1. Useem

2. Akstinaite

3. Mirroring

* این نورون‌ها را نورون‌های آینه‌ای می‌نامند، زیرا انجام عمل و مشاهده انجام آن عمل در مغز بازتاب یکسانی دارند. آسیب سیستم نورون‌های آینه‌ای به ضعف در تقلید کردن از دیگران منجر می‌شود (Errante & Fogassi, 2021:7).

4. Keltner

5. Winter

6. Wirth, Welsh & Schultheiss

7. Sadler-Smith, Akstinaite, Robinson & Wray

سیاسی) آسیب شایان توجهی به مغز وارد کرده (اون^۱، ۲۰۰۸: ۴۲۸) و به وضعیتی می‌انجامد که پدیده هوبریس خود را با علائم رفتاری که می‌تواند تأثیر منفی بر عملکرد داشته باشد، نشان می‌دهد (یوسیم، ۲۰۱۷: ۲۵). از طرفی، ترکیب بیماری‌های روانی با هوبریس ممکن است به تصمیم‌های ضعیف جانب مدیران در سازمان‌ها منجر شود (زیتن، نوردبرگ و هومبرگ^۲، ۲۰۱۹: ۶۴۹).

این پژوهش بر مبنای اهمیت و مسئله‌مندی معضلات و پیامدهای مرتبط با حوزه پدیده هوبریس که به برخی از آنها اشاره شد و اهمیت و ظرفیت ابزار سیاستی در مدیریت صحیح آنها، قصد دارد به طراحی الگوی پدیده هوبریس در مدیران ارشد سازمان‌های دولتی بپردازد. همچنین در این پژوهش سطح تحلیل از سازمان، گروه‌ها و فرد به سطح ذهنی نیز گرایش داده شده است تا اصول و مبانی برنامه مدیریت رفتار استخراج شده و در تدوین و طراحی برنامه‌های مدیریت رفتار از آن استفاده شود. از این رو، پس از آشنایی مختصر با پدیده هوبریس، با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به پرسش اصلی زیر پاسخ داده می‌شود:

- الگوی پدیده هوبریس چگونه بوده و از چه شاخص‌هایی تشکیل شده است؟

پیشینه نظری پژوهش

قدرت از دریچه علوم اعصاب و پدیده هوبریس

«قدرت»، وجود یک مفهومی انتزاعی با جلوه‌های واقعی و ملموس است و در یک زمینه شناختی شکل می‌گیرد. به بیان دیگر، قدرت در میان موجودات زنده و دارای قوه شناخت شکل می‌گیرد که در غیر این صورت همان مفهوم موجود در علم فیزیک و شیمی را خواهد داشت. بدون وجود عنصر شناختی یا حذف آن، چنین قدرتی وجود ندارد. افزون بر این، موجودی منزوی و جدای از دیگران نیز در محدوده مفاهیم قدرت قرار نخواهد گرفت. از این رو، حداقل شرط لازم، وجود «رابطه»^۳ است. قدرت، پدیده‌ای وابسته و مقید به ساختار است، یعنی در ساختارهای رابطه‌ای خاص پدیدار می‌شود. این ساختارها می‌توانند اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، شغلی و ... باشند. ساختار قدرت ریشه عمیقی در پیش شرط مؤلفه‌های اساسی تشکیل‌دهنده هر قدرت، یعنی رابطه یا وابستگی متقابل^۴ دارد. به بیان دیگر، قدرت در قالب استعاره، مایعی در یک ظرف ساختاری است (فروهرفر^۵، ۲۰۲۰: ۹).

با نگاهی دقیق به بسیاری از تعاریف ارائه‌شده از قدرت، انواع آن به دو نوع اصلی تفکیک می‌شوند. یک گروه از تعاریف، به معنای مسئولیت‌پذیری در برابر افراد دیگر است، از این رو، مستلزم دقت و توجه در برخورد با دیگران است. در این حالت، قدرت به معنای اعمال کنترل بر سایر افراد است. این نوع قدرت را اغلب قدرت اجتماعی می‌نامند. نمونه‌ای از قدرت اجتماعی، قدرت مدیران بر کارمندان است. گروه دوم، قدرت را به عنوان توانایی انجام و دستیابی به خواسته‌ها بدون

1. Owen
2. Zeitoun, Nordberg & Homberg
3. Relationship
4. Interdependence
5. Forouharfar

تأثیرپذیری از دیگران توصیف می‌کند. در این حالت، قدرت توانایی نادیده گرفتن نفوذ دیگران، کنترل نتایج خود و استقلال فردی است. این نوع قدرت را اغلب قدرت شخصی می‌نامند (چو و کلتنر^۱، ۲۰۲۰: ۱۹۸). نمونه‌هایی از قدرت شخصی انواع قدرت‌هایی است که پول یا دانش به ارمغان می‌آورد (لامرس، استوکر و استاپل^۲، ۲۰۰۹: ۱۵۴۳). پژوهش‌ها حاکی از آن است که افراد قدرت‌مدار تمایل دارند رفتارهای اجتماعی‌تر، خودخواهانه‌تر یا آمیزه‌ای از هر دو را که به زمینه و اهداف موقعیتی یا ویژگی‌های شخصیتی خود فرد وابسته است، بروز دهند (کراوس و تورز^۳، ۲۰۲۰: ۶). قدرت اجتماعی می‌تواند تأثیرات عمیقی بر شناخت و رفتار داشته باشد (گالانگ و اوبی^۴، ۲۰۱۹: ۲).

به بیان مک‌کلند و برنهام^۵ انگیزه قدرت اجتماعی برای کسب‌وکار تجاری و حوزه سیاست نقش مهمی ایفا می‌کند. افراد می‌توانند زیردستان خود را کنترل کنند و بدون استفاده از زورگویی یا شیوه مدیریتی اقتدارگرا، دیگران را در اطراف خود تحت تأثیر قرار دهند. کشورها نیز می‌توانند بدون اینکه تهاجمی باشند، سرنوشت ملی خود را فراتر از مرزهای خود کنترل کنند. اگرچه مک‌کلند در دهه ۱۹۶۰ ادعا کرده بود که اعتلا و تعالی بخشی ملی از طریق افزایش انگیزه موفقیت رخ خواهد داد، اما در اواسط دهه ۱۹۷۰، وی انگیزه قدرت اجتماعی شده را به‌عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت اقتصادی و سیاسی یک کشور مطرح می‌کرد (هافارت^۶، ۲۰۲۰: ۱۲).

در حالی که در علوم روان‌شناسی در زمینه قدرت اجتماعی و شخصی، بررسی‌های شایان توجهی شده، اما در زمینه‌های عصب‌شناختی در این حوزه به‌نسب تلاش کمتری شده است (گالانگ و اوبی^۴، ۲۰۱۹). اعمال قدرت بر دیگران - به‌عنوان کنترل منابعی که آنها می‌خواهند، نیاز دارند یا از آن هراس دارند - بر ذهن و مغز تأثیرات عمیقی می‌گذارد. پژوهش‌ها نشان داده است که افراد با قرارگیری در موقعیت‌هایی که تصدی قدرت در آنها وجود دارد، در میزان ترشح تستوسترون برای مطابقت با احساساتی همچون «من احساس مسئولیت می‌کنم» افزایش شایان توجهی دارند، در حالی که کسانی که در موقعیت‌های قدرت اندک قرار گرفته‌اند، کاهش ترشح تستوسترون را نشان داده‌اند که با احساسات «مسئولیت کاهش یافته» مطابقت داشته است. از سویی، حتی افزایش ناچیز سطح قدرت، در افزایش سطح رفتارهای مزورانه، خودمحوری و نداشتن همدلی با دیگران نقش داشته است (رابرتسون^۷، ۲۰۱۳: ۱۸۷). از دست دادن ظرفیت‌های مغزی این‌گونه، به روش‌های مختلف در پژوهش‌ها نشان داده شده است. در یک پژوهش در سال ۲۰۰۶ از شرکت‌کنندگان خواستند که حرف E را روی پیشانی خود بکشند تا دیگران بتوانند آن را مشاهده کنند، کاری که نیاز به دیدن خود از دیدگاه ناظر دارد و دریافتند کسانی که احساس قدرت می‌کنند سه برابر بیشتر احتمال دارد حرف E را طوری رسم کنند که از نگاه خود می‌بینند (یوسیم، ۲۰۱۷: ۲۵).

1. Cho & Keltner
2. Lammers, Stoker & Stapel
3. Kraus & Torrez
4. Galang & Obhi
5. McClelland & Burnham
6. Hoffarth
7. Robertson

بررسی‌ها نشان می‌دهد که افراد با رده پایین، احساسات منفی بیشتری را تجربه می‌کنند، در حالی که افراد با رده بالاتر احساسات مثبت بیشتری را تجربه می‌کنند. همچنین، افراد در سطح پایین بیانات عاطفی خود را با بستر اجتماعی تطبیق می‌دهند، در حالی که افراد در سطح بالاتر احساسات خود را آزادتر بیان می‌کنند. افراد با درجه پایین‌تر، احساسات دیگران را به درستی درک می‌کنند و به آنها واکنش نشان می‌دهند، در حالی که افراد با رتبه بالاتر این کار را فقط وقتی انجام می‌دهند که احساسات دیگران به خودشان مربوط باشد (ون کلیف و لنگ^۱، ۲۰۲۰: ۳-۱). احساسات منفی از احساسات مثبت قوی‌تر هستند. بر این اساس، به بیان پژوهشگران دانش عصب‌شناختی، این امکان وجود دارد که احساسات منفی نسبت به احساسات مثبت توالی عصبی قوی‌تری را برانگیزاند. برانگیختگی شدید احساسات منفی باعث تحریک سیستم عصبی سمپاتیک^۲ می‌شود که مانع دسترسی به مدارهای عصبی موجود شده و به اختلالات شناختی، عاطفی و ادراکی منجر می‌شود. به نظر می‌رسد سرایت احساسات مثبت نیز سیستم عصبی پاراسمپاتیک^۳ را تحریک می‌کند که باعث تحریک نورون‌ها یا عصب‌زایی^۴ بزرگ‌سالان [یعنی رشد سلول‌های عصبی جدید]، احساس بهزیستی، عملکرد بهتر سیستم ایمنی بدن و گشودگی شناختی، احساسی و ادراکی^۵ می‌شود (بویاتزیز و مک کی^۶، ۲۰۱۱: ۶-۵). از آنجا که قدرت و جایگاه فرد تأثیرات متناظری بر فرایندهای عاطفی دارند، کارکرد مغز نیز از این جهت متفاوت بوده است (ون کلیف و لنگ، ۲۰۲۰: ۳).

مغز به‌عنوان پیچیده‌ترین پدیده خلقت، یک دستگاه پردازش‌گر اطلاعات است و فرضیه مغز اجتماعی به‌عنوان یک تئوری علمی و قدرتمند برای درک شناخت اجتماعی در نظر گرفته می‌شود. افراد مبتلا به اختلالات مرتبط به مغز اجتماعی، در رفتارهای اجتماعی و ارتباطی دارای نقایص خاص هستند (پنگ و همکاران^۷، ۲۰۲۰: ۱) که پدیده هوبریس یکی از آن موارد است. هوبریس یک احساس و انگاره‌ای عالی از خویش است که می‌تواند با رفتارهای ناپسند به دیگران و برداشت نادرست از جایگاه شخص در جهان مشخص شود (اسد و سدler-اسمیت^۸، ۲۰۲۰: ۴۰). پدیده هوبریس با قدرت دارای پیوند ناگسستنی است، در واقع قدرت یک شرط ضروری است و وقتی قدرت از طریق اختلال و رویه‌ای غیرمعمول عبور کند، در آستانه هوبریس قرار خواهد گرفت. واژه هوبریس از مفاهیم یونانی «دعوت به فاجعه^۹» و همچنین «نخوت^{۱۰}» برگرفته شده و به‌عنوان یک تعصب شناختی ناخودآگاه^{۱۱} تلقی شده است (هیوارد و همبریک، ۱۹۹۷: ۱۰۴).

1. Van Kleef & Lange
2. Sympathetic Nervous System
3. Parasympathetic Nervous System
4. Neurogenesis
5. Cognitive, Emotional, and Perceptual Openness
6. Boyatzis & McKee
7. Peng et al.
8. Asad & Sadler-Smith
9. Inviting disaster
10. Arrogance
11. Cognitive unconscious bias

اوون (۲۰۰۸) در توضیح «پدیده هوبریس» اظهار داشت که هدف او برقراری ارتباط علی بین قدرت و رفتار ناهنجار است و توصیف می‌کند چه اتفاقی می‌افتد هنگامی که «عصر لازم برای فروتنی» از دست رفته باشد و زمانی که نخوت وجود دارد، قدمی در مسیر مسمومیت از قدرت برداشته می‌شود (راسل^۱، ۲۰۱۱: ۱۴۱).

کاریزما، جذابیت، توانایی الهام‌بخشی، اقتناع، وسعت دید، تمایل به ریسک و اعتماد به نفس جسورانه، اغلب با رهبری موفق و برجسته همراه است. در طیفی مخالف می‌توان موقعیتی را مشاهده کرد که به رهبری فاجعه‌آمیز منجر شده و در مقیاس وسیع، خسارت ایجاد می‌کند (اون و دیویدسون، ۲۰۰۹: ۱۳۹۶). رفتارهای رهبران هوبریستی تحت تأثیر قدرت به روش‌های ناهنجار و غیرمولد است و بر این اساس چنین رفتارهایی شرایطی را ایجاد می‌کنند که احتمال بروز پیامدهای ناخواسته منفی منتج شده از رفتارهای آنان را افزایش می‌دهد (اسد و سدler اسمیت، ۲۰۲۰: ۴۰) و به اعتماد به نفس بیش از حد، جاه‌طلبی مفرط، ناتوانی در شنیدن توصیه‌ها، خودمحوری، نبود هم‌دلی و نبود ارتباط و شنیداری از اطرافیان و کارکنان تمرکز دارند (رابینسون^۲، ۲۰۱۶: ۱).

از آنجا که استفاده از قدرت یکی از عناصر اساسی رهبری را نشان می‌دهد، پرسشی قاطع در این باره مطرح می‌شود که آیا رهبران در عملکرد خود به‌عنوان دارندگان قدرت از قدرت خود برای خدمت به منافع بزرگ استفاده می‌کنند یا از آن برای اهداف خودخواهانه سوءاستفاده می‌کنند؟ موفقیت یا شکست هر سازمان، ملت و سرتاسر جهان اغلب به رهبری نسبت داده می‌شود. از این رو، طریقه رهبری مناسب، همچون یک اکسیر در برابر هر مسئله اجتماعی قلمداد می‌شود. برای مثال بولمن و دیل^۳ (۲۰۰۳) بیان کردند که در سراسر جهان، مدیران میانی اغلب بر این عقیده‌اند که اگر فقط مدیران ارشد اجرایی نوعی رهبری واقعی را فراهم آورند، سازمان‌های آنان پیشرفت خواهند کرد. در سازمان‌های پیچیده، آنچه برای جلوگیری از اختلال برج عاج^۴ بیشتر به آن نیاز وجود دارد [این اتفاق زمانی می‌افتد که رهبران با افرادی که مدیریت می‌کنند از ارتباط خارج شوند و شکاف گسترده‌ای بین رهبران و کارمندان ایجاد می‌شود]، نوع صحیح رهبری است (پرتومود^۵، ۲۰۲۱). بحران‌های رهبری پیامدهای گسترده‌ای دارند. گالوپ (۲۰۱۸) تخمین می‌زند که رهبری ضعیف سالانه ۵۵۰ میلیارد دلار برای شرکت‌های آمریکایی هزینه در بر دارد. رهبری ضعیف به کناره‌گیری کارکنان، کاهش روحیه و فرسودگی شغلی منجر می‌شود، اما شواهد نشان می‌دهد که رهبری به طریقی باکفایت می‌تواند پیامدهای منفی را کاهش دهد (آدام و همکاران^۶، ۲۰۲۱: ۳).

پیشینه تجربی پژوهش

اون در سال ۲۰۰۸ در پژوهشی با عنوان «پدیده هوبریس» بیان کرد که هوبریس با قدرت همراه و مرتبط است و در فردی با جایگاه قدرت بالاتر، بیشتر مشاهده می‌شود. معمولاً علائم هنگامی کاهش می‌یابند که فرد دیگر قدرت لازم را

1. Russell
2. Robinson
3. Bolman & Deal
4. Ivory tower syndrome
5. Peretomode
6. Adame et al.

نداشته باشد. این پدیده در افرادی که دارای تواضع شخصی هستند یا افرادی که انتقادپذیر هستند و درجه‌ای از بدبینی یا حس شوخ‌طبعی در رفتار دارند، کمتر گسترش می‌یابد.

سدلر - اسمیت و همکاران در سال ۲۰۱۷ در پژوهشی با عنوان «رهبری هوبریستیک» بیان کردند که رهبران هوبرستیکی توانایی‌های خود را به میزان شایان توجهی تخمین می‌زنند و معتقدند عملکرد آنها برتر از سایر افراد است و جنبه‌های مفهومی، نظری و روش‌شناختی پژوهش‌های رهبری هوبریستیک را بررسی کردند. رهبری هوبریستیک از دو دیدگاه بررسی شد: در دیدگاه نخست، دیدگاه روان‌شناختی و رفتاری، هوبریس از نظر اعتماد به نفس بیش از حد و رابطه آن با خود‌ارزیابی و خودشیفتگی بررسی شد. در دیدگاه دوم، از دیدگاه از نظر روان‌پزشکی، هوبریس را به‌عنوان یک اختلال اکتسابی با مجموعه‌ای از علائم مشخصه (سندرم هوبریس) بررسی کردند که آغاز آن با کسب قدرت شایان توجهی همراه است.

سلکسکی و کمیلکی^۱ در سال ۲۰۱۷ در پژوهشی با عنوان «کاربرد علوم اعصاب در مدیریت» بیان کردند که تخمین ذهن انسان موضوعی است که به علوم طبیعی یا اجتماعی متعلق است و میان‌رشته‌ای است. بررسی پیوندهای بالقوه بین علوم اعصاب و مدیریت به‌عنوان یک علم اجتماعی و همچنین مطالعات سازمانی به‌طور مداوم در حال رشد است و به روندهای ذهنی و نقش آنها در توضیح رفتارهای انسان و اثربخشی آن توجه می‌کند.

گرارد و همکاران در سال ۲۰۱۸ در کتاب خود با عنوان «ریشه‌ها و راهبردهای زیست‌شناختی امتناع از همه‌گیری هوبریس در رهبری» بیان کردند که به‌طور گسترده‌ای پذیرفته شده است که حالات شناختی (مانند شکل‌گیری خاطرات و تجربه احساسات) نه‌تنها به‌طور ذهنی احساس می‌شوند، بلکه در اصل می‌توانند در سطح یک رویداد عصب‌شناختی توصیف شوند و استدلال می‌کنند که رویداد یا حوادث بحث‌شده شامل تغییراتی در پاسخ‌گویی مدارهای عصبی ناشی از تغییر در محیط هورمونی آنها است.

مک مناس در سال ۲۰۱۸ در پژوهشی با عنوان «هوبریس و تصمیم‌گیری غیراخلاقی: رخداد فاجعه‌ای غیرمعمول» نحوه تأثیرگذاری هوبریس بر تصمیم‌گیری اخلاقی در شرکت‌هایی که توسط مدیران عامل که تحت تأثیر هوبریس رهبری هستند را نظریه‌پردازی می‌کند. در این تئوری اعتقاد بر این است که هابریس باعث می‌شود که آگاهی اخلاقی آسیب ببیند و تصمیم‌گیرندگان از عوامل خارجی که باعث آگاهی می‌شوند، چشم‌پوشی کنند. نتیجه پیش‌بینی شده این است که هوبریس مدیران را به فراخوانی فرایند تصمیم‌گیری غیراخلاقی سوق می‌دهد که باعث بروز رفتارهای غیراخلاقی در این افراد می‌شود. در پژوهش تجربی، رابطه بین مدیرعامل شرکت و عملکرد غیراخلاقی دست‌کاری درآمد بررسی می‌شود. این پژوهش رابطه معناداری بین هوبریس مدیرعامل شرکت و دست‌کاری سود در شرکت‌هایی را که توسط این‌گونه مدیران هدایت می‌شوند پیدا می‌کند، نتیجه‌ای که با نظریه توسعه‌یافته کاملاً مطابقت دارد.

یانگ و شن^۲ در سال ۲۰۱۹ در پژوهشی با عنوان «آیا غرور فضیلت است یا رذیلت؟ رابطه بین غرور اصیل و

1. Sułkowski & Chmielecki

2. Yeung & Shen

هوبریستی و رفتارهای رهبری» بیان کردند که غرور، احساس مجزایی است که اهداف پیشرفت و موقعیت را هدایت می‌کند و باید در زمینه‌های رهبری به آن توجه شود.

برگر و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «چگونه می‌توان از هوبریس رهبری جلوگیری کرد؟ مقایسه انتخاب‌های رقابتی، تصادفی و ترکیب آنها» بیان کردند که یک دلیل عمده برای هوبریس، دقیقاً مراحل انتخاب رهبرانی است که انجام می‌شوند. این پژوهش سازوکار حاکمیتی را پیشنهاد می‌دهد که با موفقیت در تاریخ برای مقابله با هوبریس استفاده شده است: انتخاب‌های تا حدی تصادفی که ترکیب انتخاب‌های رقابتی با توجه به شایستگی و تصادفی است. نگرانی مکرر در خصوص استفاده از تصادفی بودن انتخاب این است که به صلاحیت رهبر انتخاب‌شده هیچ توجهی ندارد. آنها پیشنهاد دادند که انتخاب‌های تا حدی تصادفی می‌توانند از معایب هر دو انتخاب فقط رقابتی یا فقط تصادفی بکاهند و باعث کاهش هوبریس در رهبران شوند. از این رو، نتایج آنها در پژوهشی که انجام دادند نشان می‌دهد که انتخاب‌های تا حدی تصادفی به میزان شایان توجهی از هوبریس رهبران گروه می‌کاهند. دانایی فرد و همکاران در سال ۱۳۹۵ در پژوهشی با عنوان «پیامدهای ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران» بیان کردند که ثبات مدیریتی پدیده‌ای دوجویی است که پیامدهای مثبت و منفی بر آن مترتب است. مهم‌ترین پیامد مثبت و منفی ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران را به ترتیب اجرایی شدن برنامه‌ها و خطمشی‌های بلندمدت و مقاومت در برابر تغییر عنوان کردند.

بررسی ادبیات تجربی پژوهش، حاکی از آن است که تاکنون کمتر پژوهشی در خارج، الگوی سنجش پدیده هوبریس را بررسی کرده و پدیده هوبریس در داخل کشور بررسی نشده و پیشینه تجربی ندارد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، در پژوهش‌های انجام‌شده در خارج، پدیده هوبریس از لحاظ تعریفی از ویژگی‌ها و خصوصیت‌های فردی و شخصی مدیران و در ارتباط با قدرت بررسی شده است، در حالی که در پژوهش حاضر علاوه بر اهمیت عوامل شخصیتی به سایر عوامل همچون عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر با ارائه الگویی جامع توجه شده است. این پژوهش از طریق رویکرد بیولوژیکی، اجتماعی و ساختاری به پدیده هوبریس نگرینسته است تا از طریق پیاده‌سازی الگو و سیستم کنترلی کارآمد، تلاش‌های کنترل فساد و بهره‌برداری صحیح از قدرت توسط سیاستمداران را تحقق بخشیده و تا حد امکان از اتخاذ تصمیم‌های پراکنده و شبکه‌ای جلوگیری شود.

از آنجا که در هر جامعه‌ای نظام خطمشی‌گذاری و تصمیم‌گیری قسمت مهم و حائز اهمیت به شمار می‌رود و بر پیکره جامعه و حیطه‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی اثرهای گسترده و چشم‌گیری دارد، بر ضرورت پژوهش تأکید شود. اجتماع انسانی همواره به مدیران نیاز دارد، اما مدیران نیز در مسیر شغلی خود میرا و مصون از فساد نیستند. پافشاری بر قدرت و کسب منافع آن مسیر فساد را هموارتر کرده و بهای این فساد را پیروان و مردمان عادی خواهند داد. پس طبیعی است که موضوع ماندگاری در قدرت و پدیده هوبریس برای سیستم‌های سازمانی از جمله سازمان‌های دولتی به دلیل وظایف مهم آن، به عنوان بخش اجرایی در کشور، از اهمیت دوچندانی برخوردار باشد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش یک پژوهش آمیخته متوالی بوده و از دو بخش الگوی کیفی - کمی استفاده شده است. در این پژوهش، سه مرحله مصاحبه (کیفی)، روش دلفی (کمی) و بررسی مدل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی^۱ (کمی) در راستای پاسخ به پرسش‌های پژوهش انجام شده است. در مرحله نخست، با رویکردی داده‌بنیاد^۲ پس از استخراج داده‌های نظری، از متون نظری پژوهش، مقالات و کتاب‌های مربوطه، داده‌های مورد نیاز تکمیلی با به‌کارگیری ابزار مصاحبه جمع‌آوری شد. در مرحله دوم با استفاده از روش کمی دلفی میزان اهمیت عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس و همچنین میزان اهمیت راهبردها [کنش‌ها و تعاملات] شناسایی شده و اولویت‌بندی آنها بررسی شد و در مرحله سوم با استفاده از روش PLS اعتباریابی پدیده هوبریس در مدیران ارشد سازمان‌های دولتی آزمون شد.

گام کیفی پژوهش

نظریه داده‌بنیاد، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرایند، کنش یا کنش متقابل موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد (دانایی فرد، خیرگو، آذر و فانی، ۱۳۹۱: ۱۷). این رویکرد یک روش‌شناسی عمومی برای توسعه نظریه بر اساس گردآوری داده‌ها است. تجزیه و تحلیل آن، به‌خصوص زمانی که اطلاعات کافی وجود ندارد، انجام شده و طی فرایند پژوهش ساخته و پرداخته می‌شود (مؤذن جمشیدی، ۱۳۹۸: ۸). جامعه آماری این بخش از پژوهش، مدیران ارشد سازمان‌های دولتی هستند که در مقطع دکتری در رشته مدیریت منابع انسانی، اقتصاد و حقوق، تحصیلات آکادمیک دارند. برای انتخاب نمونه، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و افرادی برای مصاحبه انتخاب شدند که علاوه بر تجربه غنی خود در حیطه سیاست، در این زمینه تخصص آکادمیک نیز داشته باشند. از این رو، بر اساس قاعده اشباع، در پژوهش حاضر با استفاده از ۱۲ مصاحبه این مهم نتیجه گرفته شد و برای اطمینان بیشتر تا پانزدهمین مصاحبه نیز ادامه یافت.

روش دلفی

در مرحله دوم از اجرای این پژوهش به‌منظور مشخص کردن اولویت عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس و میزان اهمیت راهبردهای یافته‌شده در مصاحبه از روش دلفی استفاده شد. روش دلفی روشی است که بر اساس نظر یک گروه از متخصصان و یک نفر هماهنگ‌کننده شکل می‌گیرد، به‌طوری که هیچ عضوی از گروه از نظرهای سایر اعضا اطلاعی ندارند. همچنین تمامی ارتباطات و سنجش توافق بین آنها از طریق هماهنگ‌کننده اصلی انجام می‌شود (مؤذن جمشیدی، ۱۳۹۸: ۹). در این پژوهش با توجه به میزان تخصص افراد مصاحبه‌شونده از همان ۱۵ نفر خواسته شد تا در این مرحله نیز شرکت کنند. برای اندازه‌گیری میزان توافق از آزمون کندال^۳ استفاده شد. بزرگ‌تر بودن ضریب کندال نشان‌دهنده درجه توافق بیشتر است و ضریب کندال بزرگ‌تر از ۰/۶ همراه با مقدار سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ نشان‌دهنده

1. Partial least square(PLS)
2. Gronded Theory
3. Kendall

میزان توافق به نسبت خوب و معنادار بین شرکت کنندگان است (مؤذن جمشیدی، ۱۳۹۸: ۱۰). چنانچه میزان این توافق وجود نداشته باشد یا میزان آن کم باشد، بهتر است دور جدید دلفی، دوباره انجام شود. برای انجام این مرحله از پژوهش پرسش‌نامه‌ای آماده شد تا تمامی عوامل استخراج شده در مرحله مصاحبه در آن لیست وارد شده و از پاسخ‌دهنده خواسته شده بود تا میزان اهمیت هر یک از عوامل را در راستای تحقق پیامدهای حاصل از پدیده هوبریس از ۱ الی ۹ (کاملاً بی‌اهمیت تا دارای اهمیت بسیار) مشخص کنند.

اعتباریابی الگوی پدیده هوبریس

در مرحله سوم، به منظور اطمینان بیشتر نسبت به یافته‌های مرحله کیفی، پرسش‌نامه طراحی شده پس از تأیید روایی محتوا و صوری از سوی خبرگان، در اختیار مدیران ارشد ۱۸ وزارتخانه دولتی در سطوح معاون وزیر یا مدیران کل ستادی قرار گرفت که تعداد آنها ۴۷۱ نفر گزارش شده است. روش نمونه‌گیری در این بخش طبقه‌ای ساده خواهد بود. در این بخش از ارزیابی ۳۶۰ درجه استفاده می‌شود، بدین ترتیب که برای هر مدیر علاوه بر وی، حداقل سه یا چهار نفر ویژگی‌های پدیده هوبریس را در مدیر اندازه‌گیری می‌کنند و سپس نمره هر مدیر برای هر ویژگی حاصل میانگین نتایج حاصل از ارزیابان خواهد بود که از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس ۲^۱ استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

شناسایی شاخص - روش کیفی

رویکرد نظریه داده‌بنیاد، یک نوع روش پژوهش کیفی است که به‌طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند. در این پژوهش با استفاده از روش داده‌بنیاد، مدلی جامع که شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل محوری، عوامل زمینه‌ای، راهبردها [کنش‌ها و تعاملات] و پیامدها است، در راستای پدیده هوبریس ارائه می‌شود. در نظریه داده‌بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه نوع کدگذاری تشکیل شده است که عبارت‌اند: از کدگذاری باز، محوری و انتخابی. در پژوهش حاضر تحلیل داده‌های کیفی براساس این سه نوع کدگذاری بیان شده انجام شده است. از طریق کدگذاری، ۳۲۱ کد باز، ۱۱۵ مفهوم و ۳۲ مقوله شناسایی شدند.

برای نیل به هدف غایی و نیز پاسخ به پرسش پژوهش، پس از اجرای تحلیل محتوای داده‌های کیفی، مدل کیفی استخراج شد. با استفاده از کدگذاری انتخابی، ارتباط میان مقوله‌ها شناسایی شد. شکل ۱ بیانگر مدل مستخرج پژوهش با استفاده از روش داده‌بنیاد است. شایان ذکر است، جزئیات پدیده محوری با توجه به اهمیت آن در شکل ۲ ارائه شده است.



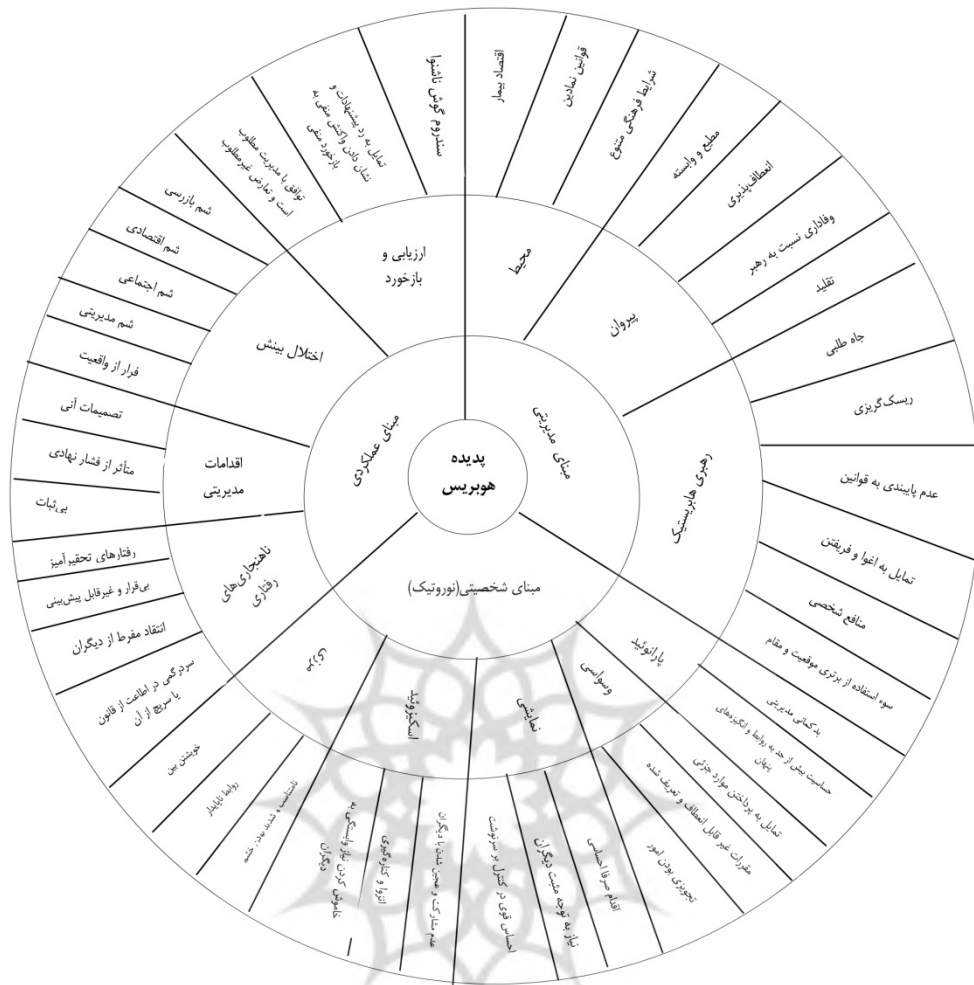
* نوروپاتولوژی به آسیب‌شناسی عصبی اطلاق می‌شود که به مطالعه بیماری‌های بافت دستگاه عصبی می‌پردازد.

** آتروفی مغزی یعنی کاهش اندازه بافت مغز به‌علت از بین رفتن سلول‌های مغزی یا آسیب ارتباطات در مغز. آتروفی مغز از عوارض برخی از بیماری‌ها، آسیب‌ها، اختلالات و افزایش سن است که ممکن است به یک ناحیه خاص محدود باشد یا نواحی مختلفی را نیز درگیر کند. آتروفی باعث اختلال در عملکرد مغز می‌شود و در صورت درمان نشدن مناسب به تدریج پیشرفت می‌کند.

شکل ۱. الگوی پدیده هوبریس در مدیران ارشد سازمان‌های دولتی

در این پژوهش، مقوله محوری از طریق سه بعد (مبنای مدیریتی، شخصیتی - نوروتیک و عملکردی) به‌همراه ۱۲

مؤلفه تعریف شد که در شکل ذیل نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل تبیین کننده جزئیات پدیده محوری پژوهش

پژوهش دلفی - روش کمی

در پاسخ به پرسش سوم پژوهش و با هدف ارزیابی میزان اهمیت عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس و همچنین میزان راهبردها و اولویت بندی آنها، از روش دلفی و آزمون کندال استفاده شد. در دور نخست دلفی، به منظور ارزیابی میزان اهمیت و اولویت بندی عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس و همچنین راهبردها، مقدار ضریب توافق کندال با توجه به کوچکتر بودن آن از مقدار $0/6$ پذیرفته نشد. از این رو، از متخصصانی که پاسخ آنها فاصله زیادی با نمره میانگین داشت خواسته شد تا با توجه به میانگین پاسخ‌های کل گروه، راجع به پاسخ خود توضیحاتی بیان کنند یا چنانچه تمایل داشتند، پاسخ قبلی خود را تغییر دهند. در ادامه، پرسش‌نامه دور دوم دلفی به شکلی طراحی شد که در آن هر فرد می‌توانست نمره‌ای را که خود به هر یک از شاخص‌ها داده بود، با میانگین کل نمرات اختصاص داده شده به آنها مقایسه کند. توضیحات مربوط به پاسخ‌های متخصصان، برای اعضای دیگر گروه، مجدداً ارسال شد و از آنها خواسته شد تا با توجه به توضیحات ذکر شده نظر خود را دوباره اعمال کنند یا پاسخ خود را تغییر دهند. نتایج به دست آمده از دور دوم پژوهش دلفی در جدول ذیل نشان داده شده است.

جدول ۱. ضریب اهمیت عوامل موثر بر پدیده هوریزیس

میانگین ضریب اهمیت	انحراف معیار	مصاحبه‌شوندگان موثر در حلقه دولتی															شاخص‌های مرتبط با شاخص‌های
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	
۸/۷۳	۰/۳۵۸	۸	۹	۸	۹	۹	۹	۸	۸	۹	۹	۹	۸	۹	۹	۹	مهارت‌مسیحی
۷/۷۳	۰/۳۵۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۷	۸	۸	۸	۸	۸	بی‌تفاوتی
۶/۸۰	۰/۴۱۴	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۶	۶	۷	۷	۷	۷	۷	نااینداری
۸/۳۳	۰/۳۶۸	۹	۹	۸	۸	۸	۹	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۹	۸	۸	نتیجه‌مدار
۸/۸۰	۰/۴۱۴	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۸	۹	۹	۹	۹	۹	گرایش به قدرت و منیت
۷/۰۰	۰/۳۵۵	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۸	۸	۷	۷	۷	۸	۸	دیدگاه توهملی
۸/۴۷	۰/۵۱۶	۸	۹	۸	۹	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۹	۹	۹	رفتار ماکزول‌گرانه
۸/۴۷	۰/۴۶۸	۹	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	میل شدید به موفقیت
۴/۹۳	۰/۷۹۹	۴	۶	۶	۵	۵	۴	۴	۴	۶	۵	۵	۵	۴	۴	۴	ضعف در ارتباطات بین فردی
۸/۳۰	۰/۷۶۵	۹	۷	۹	۸	۸	۹	۸	۸	۸	۸	۷	۷	۸	۹	۹	ضعف در تابستگی‌های عاطفی
۸/۴۰	۰/۵۰۷	۸	۸	۹	۹	۸	۸	۸	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۹	۹	روابط بر اساس کنترل اطاعت
۵/۴۰	۰/۵۰۷	۶	۶	۵	۵	۶	۶	۶	۶	۵	۵	۶	۶	۶	۶	۶	رفتار تدافعی
۶/۴۰	۰/۷۶۷	۶	۶	۷	۸	۸	۶	۶	۷	۷	۷	۶	۶	۶	۶	۶	تابوئی در کار تیمی
۸/۵۳	۰/۵۱۶	۸	۸	۸	۹	۸	۸	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	تمرکز و عدم تفویض اختیار
۸/۱۳	۰/۸۳۴	۷	۸	۸	۹	۹	۸	۸	۹	۸	۷	۷	۷	۹	۹	۹	مخالفت‌کاری شدید
۷/۴۰	۰/۵۰۷	۷	۷	۷	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۷	۷	۸	۸	۸	جو انفعالی
۷/۴۰	۰/۵۰۷	۷	۷	۸	۸	۸	۷	۷	۷	۸	۸	۷	۷	۷	۷	۷	مقررات غیر قابل استیفاء
۸/۵۳	۰/۵۱۶	۹	۹	۸	۹	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۹	سیستم‌تراب مبتنی بر سمت
۸/۹۳	۰/۳۵۸	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	طول مدت تضمی
۸/۷۳	۰/۴۵۸	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۹	محدودیت حقایق در اعمال اقتدار شخصی
۷/۲۷	۰/۴۵۸	۷	۸	۸	۸	۸	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	۷	موفقیت پیشین
۸/۳۳	۰/۴۶۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۹	۹	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۹	توزیع قدرت (P)
۸/۸۷	۰/۴۵۳	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	خوشاوندسلااری
۸/۴۰	۰/۵۰۷	۹	۸	۸	۹	۹	۸	۸	۸	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۹	استقرار افراد فاقد صلاحیت در پست حساس
۷/۴۷	۰/۵۱۶	۷	۷	۷	۸	۸	۸	۸	۸	۷	۷	۷	۷	۸	۸	۸	فراگیری کارمند در سطح بی‌کفایتی
۷/۵۳	۰/۵۱۶	۸	۸	۸	۸	۷	۷	۷	۷	۸	۸	۸	۸	۷	۷	۷	اقدامات ترفیع غیراثربخش
۸/۴۰	۰/۵۰۷	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	انتخاب بر اساس اعتماد
۸/۲۷	۰/۴۵۸	۹	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	ارجحیت تعهد بر تخصص
۸/۰۷	۰/۳۵۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	۸	ارجحیت فرایند بر نتیجه

P1 - P15 نشان دهنده نام پاسخ‌دهندگان است که در جدول میزان ضریب اهمیت نسبت به شاخص‌ها ارائه شده است.

جدول ۳. ضریب اهمیت راهبردها (گنش ها و تعاملات)

میانگین ضریب اهمیت	انحراف معیار	میانگین ضریب اهمیت در مرحله دلفی															تفاسخ های مرتبط با راهبردها
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	
۹/۰۰	۰/۰۰۰	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	پنهان کاری و نبود شفافیت
۷/۶۷	۰/۴۷۸	۸	۸	۸	۷	۷	۸	۸	۸	۸	۷	۷	۸	۸	۸	۸	دست کاری اطلاعات
۸/۸۷	۰/۳۵۲	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۸	۸	۸	۹	۹	سکوت در برابر انتباهات همپیمانان
۸/۵۳	۰/۵۱۶	۸	۸	۸	۹	۹	۸	۸	۹	۹	۹	۹	۸	۸	۸	۸	دور زدن قوانین و تفسیر و اجرای نامناسب قوانین
۸/۶۷	۰/۴۷۸	۹	۹	۹	۸	۸	۹	۸	۹	۹	۸	۸	۹	۹	۹	۹	جاسوسی و رفتارهای منافقانه در ارتباطات و کنترل فرایندها
۵/۱۳	۰/۸۳۴	۵	۵	۴	۶	۵	۵	۶	۵	۴	۶	۶	۴	۴	۴	۴	ارائه تصویر ذهنی قوی از خود
۷/۶۰	۰/۸۲۸	۷	۷	۷	۷	۷	۹	۹	۹	۸	۸	۷	۹	۷	۸	۸	ارائه گزارش و پیگیری تحت حیطه نظارت شخصی مدیر
۸/۹۳	۰/۴۵۸	۹	۹	۹	۹	۹	۸	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	۹	انتلاف قدرت با همپیمانان صاحب مقام و قدرت
۸/۱۳	۰/۸۳۴	۹	۸	۷	۸	۹	۸	۹	۸	۷	۹	۹	۷	۷	۸	۸	دایره انتخاب و انتصاب حول افراد ضعیف و مطیع در سیستم سازمانی
۵/۶۷	۰/۸۱۶	۷	۶	۶	۵	۵	۵	۶	۵	۶	۵	۵	۵	۷	۷	۷	همگرایی استراتژی سازمان با منافع مدیر و همپیمانان
۸/۰۰	۰/۶۵۵	۸	۷	۸	۹	۸	۸	۷	۹	۸	۸	۸	۹	۸	۸	۸	تبلور نقشه های ذهنی و شومهای مدیریتی در سازمان همسو با منافع شخصی

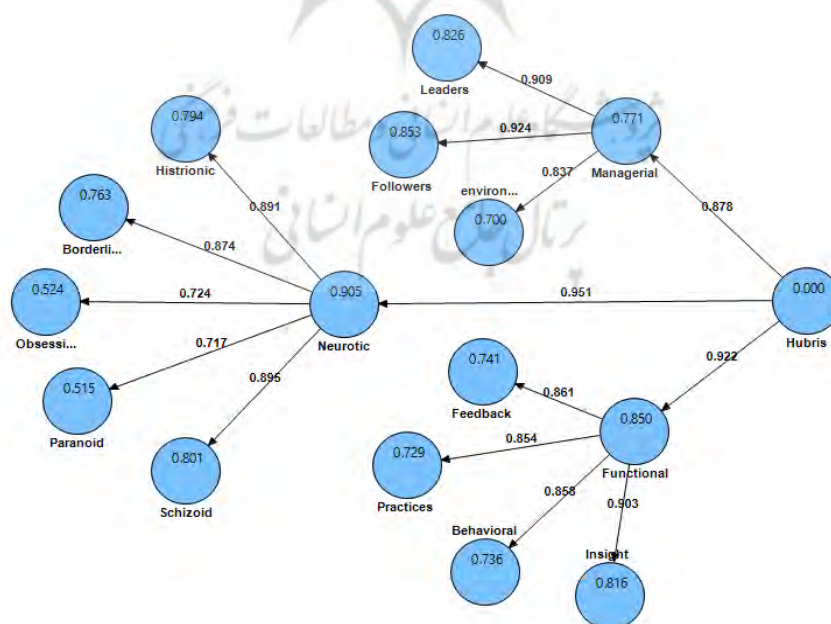
همان‌طور که مشاهده می‌شود، میزان ضریب توافق کندال عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس برابر با ۰/۷۱۱ و راهبردها برابر با ۰/۷۴۲ به دست آمد که با توجه به بزرگ‌تر بودن آن از مقدار ۰/۶ پذیرفته شد، از این رو پژوهش دلفی در این مرحله متوقف شد.

جدول ۳. خروجی حاصل از آزمون کندال

شخص	تعداد پاسخ‌دهندگان	ضریب توافق کندال	خی دو	درجه آزادی	معنی‌داری
عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس	۱۵	۰/۷۱۱	۲۹۸/۶۶۴	۲۸	۰/۰۰۰
راهبردها (کنش‌ها و تعاملات)	۱۵	۰/۷۴۲	۱۱۱/۳۶۸	۱۰	۰/۰۰۰

تحلیل عاملی تأییدی – روش کمی

در این پژوهش، مقوله محوری از طریق سه بعد (مبنای مدیریتی، شخصیتی - نوروپیک و عملکردی) به‌همراه ۱۲ مؤلفه تعریف شد. شکل ۳ مدل آزمون‌شده را در نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس ۲ نشان می‌دهد و در جدول ۴ مقادیر حاصل از انجام آزمون نشان داده شده است. نخستین معیار بررسی‌شده روایی هم‌گرا است که میزان هم‌بستگی هر مقوله با شاخص‌های خود را بررسی می‌کند. با توجه به اینکه مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده است، روایی هم‌گرای مناسب شاخص‌ها، مقوله‌ها و ابعاد تأیید شد. همان‌طور که در این جدول نشان داده شده است، تمامی مقادیر متوسط واریانس استخراجی برای تمامی مقوله‌ها بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده که نشان‌دهنده روایی هم‌گرای مناسب شاخص‌ها در تبیین هر یک از مقوله‌ها است.



شکل ۳. مدل بررسی‌شده در تحلیل عاملی تأییدی

در بررسی تحلیل عاملی تأییدی در جدول ۴ مشاهده می‌شود با توجه به آنکه مقدار بارعاملی برای تمامی شاخص‌ها و مقوله‌ها از ۰/۷ بیشتر است، پایایی تمامی شاخص‌ها در حد مطلوب بوده و تأیید می‌شود. همین‌طور مقدار شاخص برازش کل مدل ۰/۷۳۶ بوده که در مقایسه با مقادیر ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به ترتیب به عنوان برازش ضعیف تا قوی قرار می‌گیرند، می‌توان نتیجه گرفت که برازش مدل در آزمون تحلیل عاملی تأییدی از مقدار متوسط بالاتر است.

جدول ۴. مقوله‌ها و شاخص‌های استخراج شده مربوط به پدیده محوری (پدیده هوبریس)

ابعاد	مقوله	AVE	بارعاملی سازه مرتبه دوم	شاخص	بار عاملی
مبنای مدیریتی	رهبری	۰/۶۶۵	۰/۹۰۹	جاه‌طلبی	۰/۸۰۰
				ریسک‌گریزی	۰/۸۵۱
				پابند نبودن به قوانین	۰/۸۳۴
				تمایل به اغوا و فریفتن	۰/۸۱۴
				منافع شخصی	۰/۸۶۳
	پیروان	۰/۶۹۱	۰/۹۲۴	سوءاستفاده از برتری موقعیت و مقام	۰/۷۲۳
				مطیع و وابسته	۰/۷۲۱
				انعطاف‌پذیری	۰/۹۰۳
				وفاداری به رهبر	۰/۸۶۴
				تقلید	۰/۸۲۷
محیط	۰/۷۹۱	۰/۸۳۷	اقتصاد بیمار	۰/۸۶۴	
			قوانین نمادین	۰/۹۲۹	
			شرایط فرهنگی متنوع	۰/۸۷۴	
			خویش‌بین	۰/۸۲۱	
مبنای شخصیتی (نورونیک)	مرزی	۰/۷۶۲	روابط ناپایدار	۰/۹۳۶	
			نامتناسب و شدید بودن خشم	۰/۸۵۸	
			خاموش کردن نیاز وابستگی به دیگران	۰/۸۵۷	
	اسکیزوئید	۰/۷۴۲	۰/۸۹۵	انزوا و کناره‌گیری	۰/۸۸۱
				مشارکت نداشتن و عجین شدن با دیگران	۰/۸۴۶
نمایشی	۰/۷۴۰	۰/۸۹۱	احساس قوی در کنترل بر سرنوشت	۰/۸۷۴	
			نیاز به توجه مثبت دیگران	۰/۸۹۵	
			اقدام صرفاً احساسی	۰/۸۱۰	
وسواسی	۰/۸۲۱	۰/۷۲۴	تجویزی بودن امور	۰/۹۰۱	
			مقررات غیرقابل‌انعطاف و تعریف‌شده	۰/۹۲۲	
			تمایل به پرداختن موارد جزئی	۰/۸۹۶	

ابعاد	مقوله	AVE	بار عاملی سازه مرتبه دوم	شاخص	بار عاملی
مبنای عملکردی	پارانوئید	۰/۸۶۴	۰/۷۱۷	حساسیت بیش از حد به روابط و انگیزه‌های پنهان	۰/۹۴۱
				بدگمانی مدیریتی	۰/۹۱۸
	ارزیابی و بازخورد	۰/۷۹۴	۰/۸۶۱	سندروم گوش ناشنوا	۰/۸۹۱
				تمایل به رد پیشنهادهای و نشان دادن واکنش منفی به بازخورد منفی	۰/۹۰۲
				توافق با مدیریت مطلوب است و تعارض غیرمطلوب	۰/۸۷۹
	اختلال بینش	۰/۷۰۸	۰/۹۰۳	شم بازرسی	۰/۷۶۷
				شم اقتصادی	۰/۸۸۸
				شم اجتماعی	۰/۸۷۴
				شم مدیریتی	۰/۸۱۰
				فرار از واقعیت	۰/۸۷۲
	اقدامات مدیریتی	۰/۷۵۹	۰/۸۵۴	تصمیم‌های آنی	۰/۸۵۳
				متأثر از فشار نهادی	۰/۸۷۸
				بی‌ثبات	۰/۸۸۲
	ناهنجاری‌های رفتاری	۰/۷۵۳	۰/۸۵۸	رفتارهای تحقیرآمیز	۰/۸۲۳
بی‌قرار و غیرقابل پیش‌بینی				۰/۸۹۱	
انتقاد مفرط از دیگران				۰/۸۷۵	
سردرگمی در اطاعت از قانون یا سرپیچی از آن				۰/۸۸۰	
GOF= ۰/۷۳۶					

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی پدیده هوبریس در مدیران ارشد سازمان‌های دولتی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد بوده است.

این پژوهش به روش آمیخته متوالی (کیفی و کمی) انجام شده است. با استفاده از روش‌شناسی پژوهش کیفی شامل استراتژی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، الگوی پدیده هوبریس در مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استخراج شد. همچنین، به‌منظور سنجش رتبه اهمیت از روش دلفی و آزمون کندال استفاده شد. نتایج نهایی حاصل از مصاحبه و مرحله دوم پژوهش دلفی بر اساس رتبه اهمیت مرتبط با عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس و راهبردهای آن در جدول‌های ۵ و ۶ نشان داده شده است. بر اساس یافته‌ها، ۲۹ عامل کلیدی از جمله عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس و ۱۱ عامل کلیدی مختص راهبردهایی که مدیر هوبریس پس از ابتلا به این پدیده صورت می‌داد، شناخته شده است. در حوزه عوامل فردی مؤثر بر پدیده هوبریس در بخش عوامل شخصیتی، مهارت‌گسیختگی بالاترین اهمیت و بی‌تفاوتی و ناپایداری در درجه اهمیت‌های پس از آن قرار گرفتند. همچنین در بخش عوامل نگرشی گرایش به قدرت و منیت دارای بالاترین اهمیت و

میل شدید به موفقیت، رفتار ماکیاوول‌گرایانه، نتیجه‌مدار بودن و توجه به یک بعد و جوانب امر را نادیده گرفتن (دیدگاه تونلی)، به ترتیب در درجه اهمیت‌های پس از آن قرار گرفتند.

مهارت‌گسیختگی، مانع ارزیابی صحیح و دقیق وضعیت تصمیم‌گیری توسط افراد شده و به فرسایش ظرفیت گوش سپردن و درک نیازهای دیگران منجر می‌شود. بی‌تفاوتی از طریق نداشتن واکنش احساسی و حساسیت به نیازها یا احساسات دیگران و ناپایداری با ویژگی‌های دمدمی و ناسازگار در روابط بین فردی بر طرز تفکر و احساس فرد و نحوه مشاهده دیگران تأثیرگذار است. زیربنای شخصیتی این چنین و عواملی همچون گرایش به قدرت و منیت، میل شدید به موفقیت، رفتار ماکیاوول‌گرایانه، نتیجه‌مدار بودن و دیدگاه تونلی در چگونگی مواردی همچون انجام وظایف، پذیرش دستورها یا دستور دادن، تصمیم‌گیری، انتقادپذیری و انتقاد کردن، پیروی از قوانین، مسئولیت‌پذیری و تفویض اختیار و همکاری با مردم تأثیرگذار هستند. کمبودها و نقض‌های این چنین در بستر یک سازمان غیرقابل انعطاف، پدیدآورنده برخی از ویژگی‌های اصلی هوبریس می‌شوند (اولدهام و موریس^۱، ۱۹۹۱: ۲۴). هنگامی که یک حالت حرکتی جدید توسط سیستم پاداش وابسته به دوپامین مغز رمزگذاری می‌شود، ممکن است تمایل جدیدی برای عمل [ویژگی‌ها] ظهور کند و طرفداران مکتب روان‌سنجی چنین تمایلاتی [ویژگی‌ها] را به‌عنوان واحدهای بنیادی شخصیت در نظر می‌گیرند (گرارد و همکاران، ۲۰۱۸: ۵). از این رو، ظهور گرایش به قدرت و منیت و میل شدید به موفقیت بر پایه بیولوژیکی در این است که قدرت، سطح تستوسترون را در بدن افزایش دهد که باعث افزایش جذب دوپامین در شبکه پاداش مغز می‌شود که درست مانند ماده مخدر، قدرت نامحدود، سیستم پاداش مغز را تحت تأثیر قرار داده و تأثیر آن بر رفتارها و گرایش‌های افراد و تغییرات ترجیحات و اولویتهای آنها در افراد می‌شود که آنان را از مسیر اصلی خود خارج کرده و کجروی مدیران را در پی دارد (فرنهام، هاید و تریکی^۲، ۲۰۱۴: ۶۰۲ و گرارد و همکاران، ۲۰۱۸: ۵۸). در واقع، به‌مرور از دست دادن عملکرد لب‌پیشانی مغز به تغییر در شخصیت افراد منجر شده و ناهنجاری‌های رفتاری در پاسخ به تجمع تغییرات نوروزنیک در مغز پیشرفت می‌کند. اختلال در عملکرد لب‌پیشانی به اختلال رفتاری برجسته منجر می‌شود. این‌گونه افراد، اغلب در الگوهای مذهبی، تفکر سیاسی، نحوه آراستن و سبک پوشش به‌عنوان نخستین نشانه‌های اختلال، تغییرات بارزی نشان می‌دهند (میلر و همکاران^۳، ۲۰۰۱: ۸۱۷). بنابراین، از آنجا که افکار، احساسات، رفتار و خلیات تحت تأثیر مستقیم شیمی مغز قرار می‌گیرند و محیط بیرونی و درونی نیز می‌تواند بر شیمی مغز تأثیرگذار باشد، پیشنهاد می‌شود با استقرار رویکردهای دوست‌دار مغز در سازمان و توسعه آن در افراد، به بهبود شرایط تصمیم‌گیری و کنترل احساسی و ادراکی مدیران پرداخته شود. از طریق آموزش‌های تکنیک ذهن آگاهی، ایجاد روابط سالم بین فردی بر مبنای اعتماد متقابل، ایجاد ارتباطات با زیربنای صداقت [یکی از پاداش‌های مهم مغز داشتن ارتباطات صمیمی و مؤثر است، زیرا این احساس باعث آزادسازی آندورفین، اکسی توسین و دوپامین می‌شود]، انسجام و توجه واقعی به افراد و دیگران و اهمیت شمردن رفتارهای تیمی و مشارکتی، احساس امنیت روانی و بهزیستی ذهنی در افراد افزایش می‌یابد. بر اساس نتایج و یافته‌های این پژوهش

1. Oldham & Morris

2. Furnham, Hyde & Trickey

3. Miller et al.

مشخص شد که عوامل شخصیتی و عوامل نگرشی در سطح فردی به عنوان عوامل علی مؤثر بر پدیده هوبریس هستند، از این رو، به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که به تقویت مهارت‌های خودآگاهی و بازخوردهای صادقانه و انتقادهای سازنده در خصوص یکدیگر بپردازند تا علاوه بر خودکاوی و خودسازی، به نیازها یا احساسات دیگران نیز بی‌تفاوت نشوند. پاداش‌های اجتماعی همچون تقدیر و احترام در سازمان پیاده‌سازی شود [پذیرش و تأیید اجتماعی، نوعی پاداش اجتماعی هستند که استریاتوم مغز را فعال می‌کند]. مدیران در سازمان با داشتن رویکردی جامع‌نگر و سیستمی به ارزش‌های کاری کارکنان حتی در صورت نرسیدن به نتایج مطلوب با ارائه بازخورد مناسب و اجرای سیستم‌های مدیریت عملکرد مناسب امتیاز دهند. با استقرار نظام شایستگی محور در حوزه HR می‌توان گرایش به جاه‌طلبی افراطی مدیران و قدرت و منیت را در آنان کاهش دهد.

نتایج بررسی اطلاعات جمع‌آوری شده در این پژوهش نشان داد که در حوزه عوامل گروهی مؤثر بر پدیده هوبریس در بخش عوامل ارتباطی، روابط بر اساس کنترل و اطاعت بالاترین اهمیت و ضعف در شایستگی‌های عاطفی و ارتباطات بین فردی در درجه اهمیت‌های پس از آن قرار گرفتند. همچنین، در بخش عوامل اجتماعی ناتوانی کار تیمی و رفتار تدافعی به ترتیب دارای رتبه اهمیت عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس قرار گرفتند. قدرت، مستلزم داشتن اختیار و داشتن کنترل بر منابع خود و دیگران است و فرد را از نفوذ نیروهای خارجی رها می‌کند. صاحبان قدرت تمایل دارند موقعیت‌های سودمند خود را بیشتر حفظ و تقویت کنند و ترس از دست دادن جایگاه و موقعیت، آنان را در ارتباطات بر پایه کنترل و اطاعت سوق خواهد داد (وويس، روس، کلر و اسلیس، ۲۰۱۹: ۷۴۳). مهارت‌های ارتباطی بین فردی یا اجتماعی به عنوان مجموعه‌ای از مهارت‌های آموخته‌شده تعریف شده است که به افراد امکان می‌دهد با ایجاد و حفظ روابط اجتماعی، ارتباط با دیگران را درک کنند. شایستگی‌های عاطفی شامل خودآگاهی عاطفی، خودتنظیمی، آگاهی اجتماعی - عاطفی، تنظیم احساسات در موقعیت‌های اجتماعی و درک احساسات است. این مهارت‌ها، اثربخشی و موفقیت شغلی را پیش‌بینی می‌کنند و می‌توانند توسعه یابند و یاد گرفته شوند. بر اساس شواهد، مدیرانی که از مسیر اصلی خود خارج شده‌اند قادر به برقراری روابط سالم و طولانی مدت در محل کار نیستند یا تمایلی به این موضوع ندارند. این موضوع یا به دلیل کمبود مهارت اجتماعی است یا به دلیل خودپرستی و خودخواهی و رفتارهای تدافعی آنان است که با مشتریان، تیم و گزارش‌های آنان مشکل دارند (گرارد و همکاران، ۲۰۱۸: ۷۴-۷۳) از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران با تقویت هوش هیجانی و فراهم آوردن شرایط مناسب برای تعاملات مؤثر منابع انسانی، ضعف‌های موجود در این حیطه را جبران کنند. قبل از اتخاذ تصمیم‌های مهم، اطلاعات، دیدگاه‌ها و دیدگاه‌های کافی را جمع‌آوری و مرور کنند. هنگام تصمیم‌گیری‌های سازمانی تمام شرایط مهم و تأثیرگذار، خواسته‌های کارکنان و نیز ضعف‌ها و قوت‌های خویش و کارکنان را به‌درستی بررسی و ارزیابی کنند و تصمیم‌های خود را با توجه به آنان اتخاذ کنند. به اعطای کنترل و افزایش میزان مشارکت دادن کارکنان از سوی مدیران در این حوزه تأکید می‌شود. با توجه به اینکه بر اساس نتایج و یافته‌های این پژوهش مشخص شد که عوامل ارتباطی و اجتماعی در سطح گروهی به عنوان عوامل علی مؤثر بر پدیده هوبریس

هستند، به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود به‌طور مستمر با کارکنان جلسه گذاشته و اتاق‌های پویای فکر ایجاد کنند تا به حل مسائل سازمان با دیدگاه‌های کارکنان به‌صورت مشارکتی پرداخته شود و به ایجاد ارتباط مؤثر با کارمند نیز منتهی شود. بهبود مهارت‌های گوش دادن مؤثر [افزایش هورمون اکسی توسین]، مهیا کردن جلسات صمیمانه [افزایش هورمون اکسی توسین و کاهش تستوسترون و کورتیزول]، درخواست‌های محترمانه و شفافیت در روابط [افزایش هورمون سروتونین و کاهش کورتیزول] در این موضوع راه‌گشا است.

در حوزه عوامل سازمانی مؤثر بر پدیده هوبریس در بخش ساختار سازمانی، به‌ترتیب طول مدت تصدی، محدودیت‌های حداقلی در اعمال اقتدار شخصی، تمرکز و عدم تفویض اختیار و سلسله‌مراتب مبتنی بر سمت تا مبتنی بر متخصصان، محافظه‌کاری شدید، جو انفعالی، مقررات غیرقابل انعطاف و موفقیت‌های پیشین در رده‌بندی اهمیت از نظر خبرگان قرار گرفتند. همچنین در بخش اقدامات HR، خویشاوندسالاری دارای بالاترین اهمیت و استقرار افراد فاقد صلاحیت در پست‌های حساس سیاسی، تزریق قدرت شخصی، ارجحیت تعهد بر تخصص، ارجحیت فرایند بر نتیجه، اقدامات ترفیع غیراثربخش و قرارگیری کارمند در سطح بی‌کفایتی و عدم جایگزینی به‌ترتیب در درجه اهمیت‌های پس از آن قرار گرفتند.

به‌طور کلی، اعتقاد بر این است که شاخص اعتماد به نفس نشان‌دهنده کیفیت رهبری است. اعتماد به نفس به رهبران کمک می‌کند تا چشم‌اندازهای خلاقانه را تنظیم کنند، احساس هیجان و اشتیاق و تمایل به خطرپذیری را به ارمان بیاورد و قدرت را در مسیر صحیح سوق دهند. از سویی در قطب مخالف آن، اعتماد به نفس بیش از حد ممکن است استراتژی‌های بیش از حد جاه‌طلبانه، قاطعیت اغراق‌آمیز و نیاز به قدرت را در پی داشته باشد. عواقب این اقدامات ممکن است فاجعه‌بار باشد. برخی از شکست‌های شرکت‌ها مانند انرون^۱، تایکو^۲، پارمالات^۳ و ویوندی^۴ به «هوبریس مدیریتی» نسبت داده شده است، یعنی اطمینان بیش از حد با غرور مفرط (پیکون، داگنینو و مینا^۵، ۲۰۱۴: ۴۴۷). از این رو، هر چه طول مدت تصدی صاحبان قدرت افزایش یابد، احتمال تمایل آنان در ماندگاری در قدرت و اعتماد به نفس مفرط در آنان بیشتر خواهد بود، حتی در صورت جایگزینی، آنان از افراد هم‌سو با استراتژی‌های خود استفاده می‌کنند تا شبکه پایداری از تفکرات و منافع شخصی خود برقرار کنند. از این رو، از قدرت و شاخص اعتماد به نفس چیزی جزء روی دیگر آن که همان بروز لبه تاریک شخصیت رهبری و سقوط سازمان به سمت تاریکی است، باقی نخواهد ماند. کمبود مقررات رسمی و شناخته‌شده در انتصاب افراد، ساختار سازمانی غیرمنعطف و در واقع ترویج نبود شایسته‌سالاری و کمبود مقیاس‌های سنجش مدون و دقیق در این موضوع دخیل می‌شوند. از این رو، پیشنهاد می‌شود طول مدت تصدی بر اساس شاخصه‌های شغلی برآورد شود، حتی کاهش طول مدت تصدی هزینه‌هایی را برای سازمان ایجاد می‌کند که باید تمامی موارد لحاظ شود و در حد اعتدال پیش رود. با توجه به اینکه بر اساس نتایج و یافته‌های این پژوهش مشخص شد

1. Enron
2. Tyco
3. Parmalat
4. Vivendi
5. Picone, Dagnino & Minà

که ساختار سازمانی و اقدامات HR در سطح سازمانی به‌عنوان عوامل علی مؤثر بر پدیده هوبریس هستند، به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود انتخاب و انتصاب مدیران دور از فضای سیاسی و لابی‌گری و به‌وسیله شاخصه‌های شایسته‌سالاری انجام شود، سازمان‌های دولتی از مدل‌های شایستگی مختص با سازمان خود بهره‌گیرند و همواره شاخص‌های آن به‌روزرسانی شود تا علاوه بر پرورش مدیران کارآمد، رویکرد عدالت‌محوری نیز در کلیه بخش‌های HR اعمال شود. توزیع عادلانه مناصب و امتیازات ارتقا در محیط کار در راستای افزایش هورمون سروتونین، اکسی‌توسین و کاهش کورتیزول، توزیع عادلانه مزایای مالی در محیط کار در راستای افزایش هورمون سروتونین و کاهش کورتیزول، ترویج ارزش مسئولیت‌پذیری متقابل در بین همکاران در راستای افزایش هورمون سروتونین و کاهش کورتیزول به ایجاد محیط دوست‌دار مغز کمک می‌کند.

جدول ۵. رتبه اهمیت عوامل مؤثر بر پدیده هوبریس

رتبه اهمیت	عوامل فردی		عوامل گروهی		عوامل سازمانی	
	عوامل شخصی	عوامل نگرشی	عوامل ارتباطی	عوامل اجتماعی	ساختار سازمانی	اقدامات HR
۱	مهارت‌گسیختگی	گرایش به قدرت و منیت	روابط بر اساس کنترل و اطاعت	ناتوانی کار تیمی	طول مدت تصدی	خوب‌شاوندسالاری
۲	بی‌تفاوتی	میل شدید به موفقیت	ضعف در شایستگی‌های عاطفی	رفتار تدافعی	محدودیت‌های حداقلی در اعمال اقتدار شخصی	انتصاب بر اساس اعتماد
۳	ناپایداری	رفتار ماکیاوول‌گرایانه	ضعف در ارتباطات بین فردی	تمرکز و عدم تفویض اختیار، سلسله‌مراتب مبتنی بر سمت تا مبتنی بر متخصصان	استقرار افراد فاقد صلاحیت در پست‌های حساس سیاسی	
۴		نتیجه‌مدار			محافظه‌کاری شدید	تزریق قدرت شخصی
۵		دیدگاه تونلی			جو انفعالی	ارجحیت تعهد بر تخصص
۶					مقررات انعطاف‌ناپذیر	ارجحیت فرایند بر نتیجه
۷					موفقیت‌های پیشین	اقدامات ترفیع غیراثربخش
۸						قرارگیری کارمند در سطح بی‌کفایتی و نبود جایگزینی

راهبردهایی که در راستای پدیده هوبریس به کار گرفته می‌شوند، در جدول ۶ به ترتیب اهمیت ارائه شده است. در حوزه اقدامات فردی به ترتیب پنهان‌کاری و نبود شفافیت، سکوت در برابر اشتباهات هم‌پیمانان، جاسوسی و رفتارهای منافقانه در ارتباطات و کنترل فرایندها، دور زدن قوانین و تفسیر و اجرای نامناسب قوانین، دست‌کاری اطلاعات، ارائه گزارش و پیگیری در حیطه نظارت شخصی مدیر و ارائه تصویر ذهنی قوی از خود، در رده‌بندی اهمیت از نظر خبرگان قرار گرفتند. همچنین در بخش اقدامات سازمانی ائتلاف قدرت با هم‌پیمانان صاحب مقام و قدرت، دایره انتخاب و

انتصاب حول افراد ضعیف و مطیع در سیستم سازمانی، تبلور نقشه‌های ذهنی و شیوه‌های مدیریتی در سازمان هم‌سو با منافع شخصی و هم‌گرایی استراتژی سازمان با منافع مدیر و هم‌پیمانان به ترتیب دارای رتبه اهمیت از نظر خبرگان قرار گرفتند.

جدول ۶. رتبه اهمیت راهبردها (کنش‌ها و تعاملات)

رتبه اهمیت	اقدامات فردی	اقدامات سازمانی
۱	پنهان کاری و نبود شفافیت	ائتلاف قدرت با هم‌پیمانان صاحب مقام و قدرت
۲	سکوت در برابر اشتباهات هم‌پیمانان	دایره انتخاب و انتصاب حول افراد ضعیف و مطیع در سیستم سازمانی
۳	جاسوسی و رفتارهای منافقانه در ارتباطات و کنترل فرایندها	تبلور نقشه‌های ذهنی و شیوه‌های مدیریتی در سازمان هم‌سو با منافع شخصی
۴	دور زدن قوانین و تفسیر و اجرای نامناسب قوانین	هم‌گرایی استراتژی سازمان با منافع مدیر و هم‌پیمانان
۵	دست‌کاری اطلاعات	
۶	ارائه گزارش و پیگیری تحت حیطه نظارت شخصی مدیر	
۷	ارائه تصویر ذهنی قوی از خود	

شرح این موضوع در بیان یکی از مدیران این چنین ابراز می‌شود:

«... همواره اختلاف طبقاتی شدیدی از لحاظ قدرت و حقوق دریافتی احساس می‌شود و این موارد باعث می‌شود مدیران همواره به سمت هسته قدرت در سازمان هر طور که شده خود را نزدیک کنند تا از مزایایی بهره‌مند گردند. همچنین کسانی که علم و تخصص کمتری دارند و یا اصلاً در پست مورد نظر چنین تخصص و مهارتی ندارند، جهت احراز پست دست به دامن نزدیکان و لابی‌گری‌ها می‌گردند. در سازمانی که راه برای این موارد هموار است، آدم‌های متخصص و متعهد، پست‌های مناسب خود و متمر ثمر در آن را به دست نمی‌آورند و حاصل می‌شود آن چیزی که دیده می‌شود ... گسترش فساد و فساد... و همین‌طور زیرآب‌زنی‌ها شدیدی در ادارات جهت پایین کشیدن مدیریت‌ها حاکم است و به همین علت‌ها مدیران نفرات بعدی خودشان را آدم‌های ضعیف‌تر و مطیع‌تر از خودشان انتخاب می‌کنند تا پست آنها به خطر نیفتد. تا زمانی که هیچ‌گونه بازرسی و پی‌گیری در خصوص اشتباهات مدیریت آنها که منجر به ضرر و زیان سازمان شده نگردد وضع ما از این هم بدتر خواهد گردید و هر کار نابلدی به خود جرئت احراز هر پستی را می‌دهد... علت اصلی عدم شفاف‌سازی و ارائه آمار نامشهود و اشتباه در اکثر موارد که می‌تواند سیر مستمر جاه‌طلبی مدیران نالایق را افزایش دهد و چرخه‌ای که از فساد آغاز می‌شود و با فساد نیز خاتمه می‌یابد را ایجاد نماید. این یک چرخه معیوب است...».

یکی دیگر از مدیران این چنین ابراز می‌کند:

«...متأسفانه مدیران ما در وهله اول نگران منصب خود هستند و برای رسیدن به پست‌های بالاتر و حفظ مقام و منصب خود گاهی اوقات چشمان خود را می‌بندند هر چند که بینا هستند، سکوت می‌کنند، قوانین را بر طبق میل خود تعبیر و تفسیر می‌کنند و پیگیری در اموری می‌کنند که یا به نفع خود است و یا به نفع شبکه‌های ارتباطی

خود... بعضی از مدیران سواد خوبی هم دارند اما در حوزه‌ای از مدیریت قرار گرفتند که به هیچ عنوان با رشته تحصیلی‌شان ارتباط ندارد یعنی تخصصشان با مدیریتشان متفاوت است. از این رو برای حفظ منافع و سمت خود افرادی را به روی کار می‌آورند تا با اتخاذ تدابیری بتوانند به مصلحت خود عمل نمایند و تصویر ذهنی قوی از خود نشان دهند...».

نظرها و پیشنهادهای خبرگان به‌منظور ارائه راهبردهای کنترلی در مواجهه با راهبردهایی که مدیران در آستانه پدیده هوبریس قرار دارند و اعمال می‌کنند به دو حوزه اقدامات راهبردی سخت و اقدامات راهبردی نرم ارائه شد. در حوزه اقدامات راهبردی سخت، گزارش عملکرد و بازخورد ۳۶۰ درجه، محدودیت تصدی مشاغل عالی، استقرار نظام شایستگی‌محور در حوزه HR، تفویض اختیار و توسعه مشارکت، تدوین استراتژی مواجهه با ایجاد و رشد اختلال هوبریس و چرخش شغلی ارائه شد و در حوزه اقدامات راهبردی نرم، ترکیب قدرت P و قدرت S، ذهن‌آگاهی برای کاهش ذهن میمونی، تقویت و تشویق افراد به سخاوت و همدلی و رعایت محدودیت‌ها و قوانین و اتکا به خرد جمعی بیان شد. مدیریت منابع انسانی اغلب به عنوان مفهومی دوجوهی در امتداد دو بعد نرم و سخت توصیف شده است. اقدامات مدیریت منابع انسانی نرم با جنبش روابط انسانی، به‌کارگیری استعدادهای فردی، اهداف انعطاف‌پذیر و نقش ارتباطات در مدیریت همراه است و مقوله سخت آن بر جنبه‌های کمی، محاسباتی به روشی منطقی و ابزاری استوار است (تراس، گراتون، هوپ-هیلی، مک‌گاورن و استایلز^۱، ۱۹۹۷: ۵۵-۵۴). به بیان گرارد و همکاران (۲۰۱۸) مانند بسیاری از پیام‌رسان‌های شیمیایی دیگر مغز، یک عملکرد U شکل معکوس برای پیام‌آور عصبی وجود دارد که بیشترین ارتباط را با قدرت دارد و آن ترشح دوپامین است. بنابراین، یک تعادل ظریف وجود دارد، نوعی «منطقه عطف» که در آن اثرهای بیولوژیکی قدرت روی مغز باعث ایجاد تغییرات مثبت می‌شود، بدون اینکه مغز را به نوعی رفتار تحریف‌شده که «هوبریس» است متمایل کند، از این رو امکان حرکت از لبه تاریک قدرت به روشنایی وجود دارد. بنابراین، تعادل و ترکیبی از قدرت P و قدرت S جریان هورمون پایدارتر برای تسلط بر سایر افراد را ایجاد می‌کند. اگر افراد با ارزیابی عملکرد یا بازخورد ۳۶۰ درجه روبه‌رو شود، می‌توان عاملی بر تحریک ادراک از عملکرد آنان مهیا کرد. داشتن اصول در سازمان، مثل یک رفتار اساسی مورد انتظار، می‌تواند سازمان را قادر کند تا تمامی آثار نخوت حتی در جایگاه‌های برتر نیز منهدم و حذف شوند؛ اصولی متمرکز بر صداقت، درستی و احترام. نشستن در سطحی مشابه با اشخاص دیگر، آرامش و تکیه دادن به آنها کمک می‌کند تا ناشنوایی حاصل از قدرت را بشنویم [منظور این است که از نخوت قدرت بیرون آمده و پذیرا و شنوای گفته‌های دیگران باشیم]. قدرت تمایل دارد مغز ما را خاموش کند. وقتی به‌جای حالت گفتاری وارد حالت تعمق و تفکر کردن می‌شویم، بهتر می‌توانیم دیگران را بشنویم. حتی مهم‌تر، وقتی می‌توانیم از احساسات و افکار خود آگاه شویم، از نفوذ جنون قدرت خارج می‌شویم. مراقبه روزانه و تمرکز بر مدیتیشن تنفسی راهی مؤثر برای کاهش «ذهن میمونی^۲» و تمرکز بر گوش دادن است.

پدیده هوبریس به‌عنوان پدیده محوری این پژوهش تعیین شد. بعد مبنای مدیریتی براساس محیط، پیروان و

1. Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern & Stiles
2. Monkey mind

رهبری، بعد مبنای شخصیتی - نوروتیک با توجه به ابعاد پارانوئید، وسواسی، نمایشی، اسکیزوئید و مرزی و همچنین بعد مبنای عملکردی از طریق اقدامات مدیریتی، ناهنجاری رفتاری، اختلال بینش و ارزیابی و بازخورد بررسی شدند. قدرت موقعیت، رهبران را به حالتی جنون‌آلود تبدیل می‌کند که به رهبر انرژی می‌بخشد. رفتار نامحترمانه و خودخواهانه، مانند سوءاستفاده از افراد و رفتار خشونت‌وار و تحمل‌ناپذیر ایجاد می‌شود. هرچه رهبران زمان بیشتری در جایگاه شغلی خود بگذرانند از موقعیت خود قدرت نارواتر می‌گیرند و هابریستیک می‌شوند. روان‌رنجوری یا نوروتیک در مقابل ثبات احساسی که فرد در برابر محرک‌ها واکنش معقولی دارد قرار می‌گیرد و خلأ مدیریتی، جو عمومی بی‌اعتمادی یا استقرار مقررات غیرقابل انعطاف و منفعت‌طلبانه به روی دیگر سکه رهبری و لبه تاریک رهبری توجه می‌کند که در ارتباط با مقوله محوری مفهوم‌سازی شده و با آن مرتبط می‌شوند.

شرح این موضوع در بیان یکی از مدیران این چنین ابراز می‌شود:

«... به مراتب احساس کرده‌ام و شنیده‌ام که مدیران بالادستی به این دلیل که بنده تأییدگر نظرات آنان نیستم و صریح و واضح و به دور از منافع شخصی عرایضم را بیان می‌کنم بنده را در ملاقات‌ها و جلسات خود نمی‌پذیرند... در سازمان اکثر افرادی هیچ اراده‌ای از خود ندارند و روزه سکوت گرفته‌اند. نه مخالفتی نه انتقادی... حتی بر مدیر بیشتر پر و بال می‌دهند... ارزش‌های اخلاقی که در وجود نهادینه شده به بنده چنین اجازه‌ای نمی‌دهد...».

افراد با قدرت نه تنها آنچه را که می‌خواهند به دست می‌آورند به این دلیل که می‌توانند این کار را بدون مجازات انجام دهند بلکه به دلیل شهودی نیز احساس می‌کنند که حق چنین کاری را دارند. برعکس، افرادی که فاقد قدرت هستند، نمی‌توانند آنچه را که لازم دارند، به دست آورند بلکه به طور شهودی احساس می‌کنند که استحقاق آن را ندارند. داشتن شاخصه‌های قدرت با زبان بدن یا ساختار فیزیکی مناسب، احساس استحقاق را در مدیران ایجاد می‌کند. ایستادن بالای سر فرد، دست دراز کردن یا سرکشی کردن به دور آنان باعث می‌شود با افزایش تستوسترون و کاهش سطح هورمون کورتیزول احساس قدرت آنان بیشتر شود. از این رو، آنان احساس می‌کنند که فردی گسترده‌اندیش، پرنرژی، قادر مطلق، حریص برای پاداش و ایمن در برابر خطر هستند که در برابر اقدامات عجولانه، بی‌ادبانه و غیراخلاقی به حال خود رها می‌شوند (کلتنر^۱، ۲۰۱۶). شرایط زمینه‌ای مرتبط با پدیده محوری مبنای بیولوژیکی در سه بعد آتروفی مغزی، تغییر در محیط هورمونی و نوروپاتولوژی مطرح شد. به‌طور گسترده‌ای پذیرفته شده است که حالات شناختی (مانند شکل‌گیری خاطرات و تجربه احساسات) نه تنها به‌طور ذهنی احساس می‌شوند، بلکه در اصل می‌توانند در سطح یک رویداد عصب‌شناختی توصیف شوند. جان کوتس^۲ و همکاران مارک گورنل و زولتان سارنایی^۳ استدلال می‌کنند که رویداد یا حوادث شامل تغییراتی در پاسخ‌گویی مدارهای عصبی ناشی از تغییر در محیط هورمونی آنها است. به‌عنوان یک نمونه با استفاده از «اثر برنده» (تقویت رقابتی حاصل از یک تجربه موفقیت‌آمیز)، رابرتسون^۴ پیشنهادی را مطرح می‌کند که ویژگی‌های شخصیت ممکن است در نتیجه تغییرات بیولوژیکی موضعی در پاسخ به انواع خاصی از تجربه ایجاد شوند. با

1. Keltner

2. John Coates

3. Mark Gurnell & Zoltan Sarnyai

4. Robertson

این حال، در علوم وابسته به عصب‌شناسی، هنگامی که تغییر شخصیت مزوی و دسیسه‌آمیز گزارش می‌شود، احتمالاً علت اصلی نوعی فرایند تخریب و عارضه عصبی است. ناهنجاری‌های رفتاری در پاسخ به تجمع تغییرات نوروزنیک در مغز افراد پیشرفت می‌کند. بسیاری از آسیب‌های شایع زوال عقل ناشی از رسوب پروتئین‌های تغییر یافته ساختاری است که در بافت‌های سالم به صورت سنگ‌دانه‌های نامحلول تجمع می‌یابد، مانند پلاک‌های آمیلوئید^۱ و گره‌های عصبی الیافی که در بیماری آلزایمر دیده می‌شود یا رسوب داخل سلولی تغییر یافته پروتئین تاو^۲ که در برخی از اشکال اف تی دی باعث اختلال عملکرد عصبی و مرگ می‌شود. معمولاً فرض بر این است که این فرایندهای آسیب‌شناختی طی یک دوره زمانی مشخص طی سال‌ها یا حتی دهه‌ها روی هم انباشته می‌شوند و وقتی هنوز ظرفیت پاتولوژیک به نسبت کمی وجود دارد، اختلال شناختی خفیف^۳ ایجاد می‌شود. همچنین به‌طور کلی پذیرفته شده است که مکان این تغییرات اولیه، الگوهای بالینی را که در مراحل اولیه بالینی ظاهر می‌شوند، تعیین می‌کند، آسیب‌شناختی روی هم انباشته می‌شود، سلول‌های عصبی از کار می‌افتند، می‌میرند و ناپدید می‌شوند و فرایند موضعی اولیه، در نهایت آتروفی مغزی سراسری و همه‌جانبه منتج می‌شود. کاهش حجم در هر دو ناحیه اوربیتوفرونتال به‌طور شایان توجهی با اقدامات مهارگسیختگی ارتباط دارد. یافته‌های هورنبرگر و همکاران شواهد تکمیلی دیگری را نشان می‌دهند که این مناطق ممکن است برای ظهور فنوتیپ اف تی دی مهارگسیخته دخیل باشند. در این تحلیل، قدرت متناظر یک ماده مخدر و سندرم هوبریس متناظر اعتیاد خواهد بود که انواع خاصی از شخصیت [که شاید در میان افرادی که به‌طور مفرط به دنبال مقام و منصب هستند نشان داده می‌شود] آسیب خطرناکی ایجاد می‌کنند. با توجه به اینکه بر اساس نتایج و یافته‌های این پژوهش مشخص شد که شرایط زمینه‌ای مرتبط با پدیده محوری در مبنای بیولوژیکی در سه بعد آتروفی مغزی، تغییر در محیط هورمونی و نوروپاتولوژی قرار دارد، به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود می‌توانند با توجه به اینکه ساختار مغز افراد در شرایطی خاص عمل می‌کند، برای فراهم آوردن عملکرد منطبق با مغز روش‌هایی به کار بگیرند. از این رو، رواج رفتارهای نوع دوستانه در راستای افزایش هورمون اکسی‌توسین و کاهش تستوسترون و کورتیزول، پذیرش و بخشش اشتباهات در راستای افزایش هورمون اکسی‌توسین، سروتونین، آندورفین و کاهش تستوسترون و کورتیزول و صداقت در کلام و رفتار مدیر سازمانی در راستای افزایش هورمون سروتونین، اکسی‌توسین و کاهش کورتیزول پیشنهاد می‌شود.

شرایط زمینه‌ای مرتبط با راهبردها در سه حوزه ساختاری سازمانی، محیطی و فرهنگی از طریق قوانین و رویه‌های سخت‌گیرانه یا آسان در خصوص تصمیم‌گیری گروهی، حاکمیت شرکتی، بحران سیاسی و اقتصادی، تغییرات ناگهانی در فناوری یا قوانین، فرهنگ فردگرا یا جمع‌گرا و همچنین فرهنگ ریسک‌گریزی و محافظه‌کاری و شرایط مداخله‌گر در چهار حوزه سیستم نابالغ سلطه‌جو از طریق کمبود مسئولیت‌پذیری و رقابت سیاسی افراطی و مخرب، مرکزیت قدرت از طریق نبود شایسته‌سالاری و فاصله قدرت، ساختار ضعیف نظارتی از طریق اختلاط و درهم‌آمیختگی بین امور جزئی و کلی و ابزارهای نظارتی ناقص و فشارهای سیاسی از طریق تنش‌های سیاسی و تعامل احزاب و شبکه‌ها بر راهبردها و

1. Amyloid plaques

2. Tau

3. Mild Cognitive Disruption

کنش‌های مدیران در راستای هدایت پدیده هوبریس اثرگذار هستند. فرهنگ‌های فردگرا (به‌طور عمده در غرب) بیش از فرهنگ‌های جمع‌گرایانه (به‌طور عمده در شرق) موفقیت شخصی را بیش از موفقیت گروهی می‌دانند. بنابراین، در این فرهنگ‌ها جست‌وجو و انتخاب افرادی که جلب توجه می‌کنند و دارای اعتماد به نفس شایان توجهی هستند، طبیعی است. به علاوه، اگر سازمان ارزش‌هایی مانند نتایج فوری، جسارت، جاه‌طلبی، ابتکار عمل فردی، موفقیت مالی، اعتبار حرفه‌ای و شهرت اجتماعی را ترویج و اعلان کند، به مکان توسعه و آموزش نیمه تاریک رهبری تبدیل می‌شود. بنابراین، ناگزیر این گونه افراد با چنین ویژگی‌هایی به سازمان‌هایی کشیده می‌شوند که بتوانند در آن رشد کنند. در جایی که مردم تهدیدی واقعی یا شایان توجه برای رفاه و زندگی خود درک می‌کنند، اغلب رهبر به‌عنوان «ابرمرد، قهرمان» است و مردم مجذوب لفاظی‌ها، اعتماد به نفس و شجاعت رهبرانی می‌شوند که می‌توانند مردم را بسیج کرده و به آنها اعتماد به نفس بدهند. تغییرات ناگهانی در فناوری یا قوانین بین‌المللی می‌تواند تأثیر فوری و گسترده‌ای بر سازمان‌هایی از هر اندازه داشته باشد که به دنبال راه‌حل‌های فوری هستند. اگر در این مرحله گام‌های جسورانه، حساس، ماکیاویانه برداشته شود، ظهور یک رهبر با خصیصه تاریک معمولاً تضمین شده است. همچنین انواع فرایندها و رویه‌ها می‌توانند ظهور یک رهبر با خصیصه تاریک را تسهیل کنند یا مانع این موضوع باشند. به علاوه، هرچه حاکمیت شرکتی بهتر باشد، شانس کمتری برای ظهور یک رهبر با خصیصه تاریک وجود دارد. با توجه به اینکه بر اساس نتایج و یافته‌های این پژوهش مشخص شد که شرایط زمینه‌ای مرتبط با راهبردها در سه حوزه ساختاری سازمانی، محیطی و فرهنگی و شرایط مداخله‌گر در چهار حوزه سیستم نابالغ سلطه‌جو، مرکزیت قدرت، ساختار ضعیف نظارتی و فشارهای سیاسی قرار دارد، از این رو، به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود به زیرساخت‌های فرهنگی توجه کنند. نهادینه کردن فرهنگ اعتدال و اهمیت شمردن حد واسطه‌ها به منظور دوری از نخوت و جاه‌طلبی افراطی می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای تقلیل پدیده هوبریس فراهم آورد. همچنین پیشنهاد می‌شود سازمان پس از شناسایی موقعیت‌های ریسک و بحران، موقعیت‌های ریسک را ارزیابی و اولویت‌بندی کنند. این موضوع باعث می‌شود موقعیت‌ها کاملاً مشخص شوند و به‌نحو مقتضی و بدون ایجاد هیچ‌گونه تشنج در رفتار کارکنان و مدیران به برطرف کردن آن پرداخته شود. مدیران و سیاست‌گذاران به بهبود و ارتقای سیستم‌های کنترلی سازمان اعم از سیستم کنترل عمومی عملکرد، سیستم کنترل سازمانی، کنترل به‌وسیله نهادهای نظارتی، سیستم‌های انضباطی و سازوکارهای کنترل درونی، توجه ویژه داشته باشند. توجه مدیران به اهمیت کنترل‌های تعاملی در سازمان از طریق جلسات رو در رو با زیردستان، تقاضای پاسخ‌گویی مدیران عملیاتی درباره اطلاعات موجود و تسهیل فرایند تعامل میان کارکنان و مدیران ضرورت دارد.

در نهایت، پیامدهایی از پدیده هوبریس مدیران هم برای سازمان و هم برای خود افراد حاصل می‌شود. رخوت مدیران در برابر منافع و خواست عمومی جامعه، افزایش درگیری ذهنی و فشار روانی، افزایش احساس بدبینی و سوءظن و تضعیف بهزیستی ذهنی در سطح فردی و ماندگاری افراطی در قدرت، اختلاف طبقاتی شدید از لحاظ قدرت، کج‌روی مدیریت، رفتار غیرمولد، یادگیری و توسعه کم، پرورش مدیران ناکارآمد و فساد اداری پیامدهایی بودند که در این پژوهش شناسایی شدند.

شرح این موضوع در بیان یکی از مدیران این چنین ابراز می‌شود:

«...همواره باید بین مدیر و کارمند ارتباطات تعاملی دو طرفه برقرار باشد چرا که ضعف در این امر احساس بدبینی، فشارهای روانی حاصل از عدم عدالت محوری در سازمان و ... را ایجاد می‌نماید... شفافیت در عملکرد و امور امری ضروری است تا این سوءظن‌ها رفع گردد... از آنجایی که اکثر مدیران در سازمان‌ها فارغ از برنامه‌های بلند مدت به برنامه‌های کوتاه مدت و یا میان مدت توجه می‌نمایند از این رو این انگاره ذهنی را همیشه مرور می‌کنند که زمان تصدی برای خویش کوتاه است و باید به نتیجه حداکثری برسند... از طرفی مدیران کم پیش می‌آید که نگاه سازمانی به واحد خود داشته باشند و این امر عدم توجه به خروجی مناسب و کارا بودن را توسعه می‌دهد... چنانچه مدیران نگاه سازمانی به سازمان تحت امر خود داشته باشند، می‌بایستی برای رده‌های مدیریتی مجموعه تحت امر خود از افراد واجد صلاحیت استفاده کنند، نه از افراد مطیع و چاپلوس و ناکارآمد...».

با عنایت به ضرورت ویژگی‌های پدیده هوبریس پیشنهاد می‌شود که مدیران به راهبردهای کنترلی در شرایط مشابه توجه کنند و اهمیت باورها و عقاید، آموزش ارزش‌های سازمانی (دقت در انجام کار، انعطاف‌پذیری، وجدان کاری، خویشتن‌کاری، سازگاری و توافق، عدالت محوری و پایبندی به اخلاقیات) و تشویق و ترغیب اعضا به پایبندی روی ارزش‌های سازمانی و آگاه نمودن آنها از عواقب و تبعات ناشی از عدم پایبندی را در نظر بگیرند. پرورش انگیزاننده‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی و ارتقای روحیه مسئولیت‌پذیری افراد و به‌کار گماردن افراد متخصص متعهد دارای شایستگی‌های اخلاقی و صلاحیت‌های کارآمد در عرصه مدیریتی در فائق آمدن بر پدیده هوبریس راه‌گشا است. همچنین با بررسی نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی ملاحظه می‌شود که در بین ابعاد پدیده هوبریس، مقوله پیروان در مبنای مدیریتی بالاترین بارعاملی به میزان ۰/۹۲۴ را اخذ نموده است. لذا پیروان مطیع و وفادار نسبت به رهبر هابریستیک از طریق تأیید آنان و افزایش ادراک خودبزرگ‌بینی در آنان تأثیر فزاینده در پدیده هوبریس خواهند داشت. لذا با توجه به نتایج و یافته‌های این بخش از پژوهش به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود که مشاوران و کارمندان خود را به صداقت و راستی تشویق کنند و تا جای ممکن نسبت به تملق‌ها و مدیحه‌گویی کارکنان دوری کنند. در این پژوهش باید این نکته را مد نظر داشت که ممکن است مدیران در پاسخ‌گویی به پرسش‌های مصاحبه‌توانسته باشند به‌طور کامل از پیش‌فرض‌های ذهنی خود رهایی یابند و فقط ادراکات ذهنی خود را (چه مثبت و چه منفی) به‌عنوان واقعیت موجود بیان کرده باشند، البته پژوهشگر امیدوار است که حجم بالای مصاحبه‌های انجام‌شده تا اشباع نظری، از میزان این محدودیت کاسته باشد. از محدودیت‌های دیگر پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن نتایج این پژوهش بر جامعه لحاظ‌شده اشاره کرد. از آنجا که نمی‌توان نتایج پژوهش را به سایر جامعه‌ها تعمیم داد، پیشنهاد می‌شود نظیر چنین پژوهشی در سازمان‌های دیگر از جمله سازمان‌های خصوصی، NGO و... نیز اجرا شود و نتایج با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. همچنین پیشنهاد می‌شود از سایر روش‌های کیفی مقاله‌نویسی نظیر روش کیو و روش کانونی برای نگارش مقاله با توجه به موضوع پژوهش‌شده نیز استفاده شود.

منابع

- دانایی فرد، حسن؛ خیرگو، منصور؛ آذر، عادل؛ فانی، علی اصغر (۱۳۹۱). فهم انتقال خطمشی اصلاحات اداری در ایران پژوهشی بر مبنای راهبرد داده‌بنیاد. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۰(۲۶)، ۵-۲۸.
- دانایی فرد، حسن؛ فیضی، اعظم؛ احمدی، هانیه. (۱۳۹۵). پیامدهای ثبات مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران. *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۶(۶۲)، ۱-۲۲.
- مرکز بررسی‌های استراتژیک ریاست جمهوری (۱۳۹۷). *شاخص‌های سنجش فساد*. کد گزارش ۹۷-۱۲۱. تهران.
- مؤذن جمشیدی، میرهادی (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران در راستای تحقق تعالی منابع انسانی در شرکت‌های تولید لوازم خانگی. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی*، ۹(۱)، ۱-۲۴.

References

- Adame, E., Tracy, S., Town, S., Towels, M., Razzante, R., Tietsort, C., ... & Becker, K. (2021). Can we create the “Being” of leadership?: A mixed-methods study of two leadership pedagogies at a southwestern, US University. *Journal of Applied Communication Research*.
- Akstinaite, V. (2018). *Use of linguistic markers in the identification and analysis of chief executives' hubris*, (Doctoral dissertation, University of Surrey).
- Asad, S., & Sadler-Smith, E. (2020). Differentiating leader hubris and narcissism on the basis of power. *Leadership*, 16(1), 39-61.
- Berger, J., Osterloh, M., Rost, K., & Ehrmann, T. (2020). How to prevent leadership hubris? Comparing competitive selections, lotteries, and their combination. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101388.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2011). Neuroscience and leadership: The promise of insights. *Ivey Business Journal*, 75(1), 1-9.
- Center for Presidential Strategic Studies. (2018). Corruption indicators. Report Code 121-97. Tehran. (in Persian)
- Cho, M., & Keltner, D. (2020). Power, approach, and inhibition: Empirical advances of a theory. *Current Opinion in Psychology*, 33, 196-200.
- Danaee Fard, H., Feizi, A., Ahmadi, H. (2016). Consequences of Managerial Stability in Iranian Public Organizations. *Military Management Quarterly*, 16(62), 1-22. (in Persian)
- Danaee Fard, H., Kheirgoo, M., Azar, A., Fani, A. (2013). Apprehension Policy Transfer of Administrative Reforms in Iran: Grounded Theory's Strategy-Based Research. *Organizational Culture Management*, 10(26), 28-5. (in Persian)
- De Jong, J. P., Wilkin, C. L., & Rubino, C. (2019). The association between perceived personal power, team commitment and intrinsic motivation for permanent and temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 257-279.

- Errante, A., & Fogassi, L. (2021). Functional Lateralization of the Mirror Neuron System in Monkey and Humans. *Symmetry*, 13(1), 1-20.
- Forouharfar, A. (2020). The anatomy and ontology of organizational power as a fractal metaphor: A philosophical approach. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1728072.
- Furnham, A., Hyde, G., & Trickey, G. (2014). Do your dark side traits fit? Dysfunctional personalities in different work sectors. *Applied Psychology*, 63(4), 589-606.
- Galang, C. M., & Obhi, S. S. (2019). Social power and frontal alpha asymmetry. *Cognitive Neuroscience*, 10(1), 44-56.
- Garrard, P., Garrard, & Barlow. (2018). *Leadership Hubris Epidemic*. Palgrave Macmillan.
- Guinote, A. (2017). How power affects people: Activating, wanting, and goal seeking. *Annual Review of Psychology*, 68, 353-381.
- Hayward, M. L., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative science quarterly*, 103-127.
- Hoffarth, M. J. (2020). From achievement to power: David C. McClelland, McBer & Company, and the business of the Thematic Apperception Test (TAT), 1962–1985. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 56(3), 153-168.
- Keltner, D. (2016). *The power paradox: How we gain and lose influence*. Penguin.
- Kraus, M. W., & Torrez, B. (2020). A psychology of power that is embedded in societal structures. *Current opinion in psychology*, 33, 86-90.
- Laguda, E. (2020). Toxic Leadership: Managing Its Poisonous Effects on Employees and Organizational Outcomes. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-31.
- Lammers, J., Stoker, J. I., & Stapel, D. A. (2009). Differentiating social and personal power: Opposite effects on stereotyping, but parallel effects on behavioral approach tendencies. *Psychological Science*, 20(12), 1543-1548.
- Miller, B. I., Seeley, W. W., Mychack, P., Rosen, H. J., Mena, I., & Boone, K. (2001). Neuroanatomy of the self: Evidence from patients with frontotemporal dementia. *Neurology*, 57, 817–821.
- Moazen Jamshidi, M. (2019). Identifying and Ranking Key Competencies of Managers for Realization of Human Resources Excellence at Home Appliances Manufacturing Companies. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-24. (in Persian)
- Oldham, J. M., & Morris, L. B. (1990). *The personality self-portrait*. New York: Bantam.
- 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(5), 1396-1406.
- Peng, Z., Chen, J., Jin, L., Han, H., Dong, C., Guo, Y., ... Wei, Z. (2020). Social brain dysfunctionality in individuals with autism spectrum disorder and their first-degree relatives: an activation likelihood estimation meta-analysis. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 111063.1-25. doi:10.1016/j.psychres.2020.111063

- Peretomode, V. F. Demystifying the Ivory tower syndrome in universities through the use of transformational leadership. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 13(1), 1-9.
- Picone, P. M., Dagnino, G. B., & Minà, A. (2014). The origin of failure: A multidisciplinary appraisal of the hubris hypothesis and proposed research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 447-468.
- Robertson, I. (2013). How power affects the brain. *Thepsychologist*, 26(3), 186-189.
- Robinson, G. M. (2016). Making sense of hubris. In *The intoxication of power* (pp. 1-16). Palgrave Macmillan, London
- Russell, G. (2011). Psychiatry and politicians: the 'hubris syndrome'. *The Psychiatrist*, 35(4), 140-145
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
- Sułkowski, Ł., & Chmielecki, M. (2017). Application of neuroscience in management. In *Neuroeconomic and Behavioral Aspects of Decision Making* (pp. 49-62). Springer, Cham.
- Transparency International (2020), *Corruption Perceptions Index*. [Online]. <<https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>>.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. *Journal of management studies*, 34(1), 53-73.
- Useem, J. (2017). Power causes brain damage: How leaders lose mental capacities—the most notably for reading other people—that were essential to their rise. *The Atlantic*.
- Van Kleef, G. A., & Lange, J. (2020). How hierarchy shapes our emotional lives: effects of power and status on emotional experience, expression, and responsiveness. *Current opinion in psychology*, 33, 148-153.
- Winter, D. G. (1973). *The Power Motive*. New York: Free Press.
- Wirth, M. M., Welsh, K. M., & Schultheiss, O. C. (2006). Salivary cortisol changes in humans after winning or losing a dominance contest depend on implicit power motivation. *Hormones and Behavior*, 49(3), 346–352.
- Wisse, B., Rus, D., Keller, A. C., & Sleebos, E. (2019). "Fear of losing power corrupts those who wield it": the combined effects of leader fear of losing power and competitive climate on leader self-serving behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 742-755.
- Yeung, E., & Shen, W. (2019). Can pride be a vice and virtue at work? Associations between authentic and hubristic pride and leadership behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 605-624.
- 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.