

Ceo narsisizmi: Temel teorileri ve örgütsel yansımaları

Ceo narcissism: Main theories and organizational reflections

Halit Keskin¹ 

Selahaddin Şamil Fidan² 

¹ Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi,
İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme
Bölümü, Yönetim Ve Organizasyon
Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye
hkeskin@yildiz.edu.tr

ORCID: 0000-0003-4432-3998

² Arş. Görv., Yıldız Teknik Üniversitesi,
İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme
Bölümü, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı,
İstanbul, Türkiye ssfidan@yildiz.edu.tr

ORCID: 0000-0002-7643-2139

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Halit Keskin,

Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari
Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı,
İstanbul, Türkiye, hkeskin@yildiz.edu.tr

Başvuru/Submitted: 18/12/2020

Revizyon/Revised: 28/01/2021

Kabul/Accepted: 4/02/2021

Yayın/Online Published: 25/03/2021

Atıf/Citation: Keskin, H., & Fidan, S.Ş.,
Ceo narsisizmi: Temel teorileri ve örgütsel
yansımaları, bmij (2021) 9 (1):76-96, doi:
<https://doi.org/10.15295/bmij.v9i1.1731>

Öz

Narsisizm kavramı aşırı öz-güven, alkışlanma arzusu, yoğun beğenilme beklentisi, kendini oldukça özel hissetmek, özel bir muameleyi hak ettiğine inanmak, iddialılık, risk alma, saldırganlık, kıskançlık, sömürmek ve empati yoksunluğu ile ilişkilendirilir. Çalışmanın temel amacı narsisizmin örgütsel çalışmalar alanında yansıması olan CEO narsisizminin temel dinamiklerini aydınlatmaktır. Bu anlamda, CEO narsisizminin nasıl kavramsallaştırıldığı, beslendiği temel teoriler ve örgütsel çalışmalar üzerindeki etkisi hakkında detaylı ve kapsamlı değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca, narsist CEO'ların nasıl düşündüğü, hissettiği/motive olduğu ve tepki verdiği üzerinde durulmuştur. CEO narsisizminin beslendiği temel teoriler, avantajlı ve dezavantajlı yönleri ile değerlendirilmiştir. CEO narsisizminin ahlaki temelini şekillendirmede erdem etiği perspektifi önerilmiştir. Paradoks teorisyle tutarlı olarak, CEO narsisizminin CEO merhameti ve bilgeliği değişkenleriyle birlikte çalışması önerilmiştir. Bu bağlamda, CEO narsisizm araştırmalarına kaynakların muhafazası teorisi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: CEO Narsisizmi, Narsisizm, Örgütsel Çıktılar

Jel Kodları: M12, L20

Abstract

Narcissism is described by personality traits such as excessive self-confidence, desire to be applauded, intense admiration expectancy, feeling considerably exceptional, a sense of entitlement, assertiveness, risk-taking, aggressiveness, jealousy, exploitation, and lack of empathy. The study's primary purpose is to illuminate the central dynamics of CEO narcissism, which reflects narcissism in organization studies. We made comprehensive evaluations about how CEO narcissism is conceptualized, the main theories explaining CEO narcissism, and its impact on organizational studies. Besides, we focused on how narcissistic CEOs think, feel/motivate and react. We assessed the advantages and disadvantages of the main theories that explain CEO narcissism. We proposed the virtue ethics perspective in shaping the moral basis of CEO narcissism. Consistent with the paradox theory, it has been suggested that CEO narcissism may be worked with variables of CEO compassion, empathy and wisdom. In this context, the conservation of resources theory has been proposed to CEO narcissism research.

Keywords: CEO Narcissism, Narcissism, Organizational Findings

Jel Codes: M12, L20

Extended Abstract

Ceo narcissism: main theories and organizational reflections

Literature

Current research on CEO narcissism shows that CEO narcissism affects organizations both positively and negatively. About the positive impact of CEO narcissism, it has been found that CEO narcissism triggered radical innovations (Gerstner, König, Enders and Hambrick, 2013), increased an entrepreneurship orientation (Wales, Patel and Lumpkin, 2013), helped companies recover quickly after the crisis (Patel and Cooper, 2014), encouraged organizations' participation in corporate social responsibility projects (Petrenko, Aime, Ridge and Hill, 2016), and increased the speed of decision-making in the strategic decision-making process (She, London, Yang and Yang, 2019). About the negative impact of CEO narcissism, it has been found that more lawsuits are filed against organizations led by narcissistic CEOs, and the lawsuits take a long time to resolve (O'Reilly III, Doerr and Chatman, 2018). Furthermore, it has been found that narcissistic CEOs are more likely to inhibit learning from mistakes (Liu, Hao and Zhang, 2019), weaken their organizations' resilience capacity (Buyl, Boone and Wade, 2019), and manipulate their corporate earnings (Lin, Lin and Fang, 2020).

The study's primary purpose is to illuminate CEO narcissism's central dynamics, reflecting narcissism in organization studies. CEO narcissism studies have not comprehensively explained how narcissistic CEOs think, feel/motivate and react. In this context, this study contributes to explaining the cognitive, emotional/motivational and behavioural dimensions of CEO narcissism. Besides, this study highlights the mainstream theories' strengths and weaknesses that explain CEO narcissism's motivation and behaviour. This study emphasizes that mainstream theories did not adequately apply the virtue ethics perspective to explain narcissistic motivation more richly and deeply. Thus, this paper proposes the MacIntyrean virtue ethics perspective for a morally based explanation of CEO narcissism. Furthermore, to illuminate the impact of narcissism in organizational studies, this study evaluates and discusses the impact of CEO narcissism on the organizational context in six main themes: (1) CEO narcissism and Corporate Social Responsibility, (2) CEO narcissism and risk-taking, (3) CEO narcissism and firm performance, (4) CEO narcissism and unethical behaviour, (5) CEO narcissism and innovation, (6) CEO narcissism and strategy. Lastly, this paper provides guidelines for future research on CEO narcissism.

Design and method

This study reviews a variety of literature on CEO narcissism in terms of how CEO narcissism is conceptualized, how CEOs think, feel, behave, what theories are used to explain CEO narcissism, and how CEO narcissism has an impact on organizational outcomes.

Findings and discussion

It has been found that the conceptualization of CEO narcissism in the organizational context has all adopted the non-clinical conceptualization of narcissism. This study showed that the upper echelons theory and agency model of narcissism were predominantly used to explain CEO narcissism. However, it has been found that a process model of narcissistic admiration and rivalry was rarely used. This study demonstrated that a morally based perspective was not used to explain CEO narcissism's intentions, desires, and reactions. Lastly, this study indicated that the consequences of CEO narcissism occurred in six themes.

Conclusion, recommendation and limitations

Narcissism is described by personality traits such as excessive self-confidence, desire to be applauded, intense admiration expectancy, feeling considerably remarkable, a sense of entitlement, assertiveness, risk-taking, aggressiveness, jealousy, exploitation, and lack of empathy. In clinical psychology research, the concept of narcissism is considered a disease that needs to be treated. According to social psychology and personality psychology research, normal or healthy people can also have narcissistic tendencies. In other words, social and personality psychology research has adopted a non-clinical perspective of the concept of narcissism. Consistent with this perspective, organizational studies acknowledge that each individual may have narcissistic tendencies. In this sense, it is essential to keep narcissistic tendencies under control rather than ignoring them in the organizational context.

Considering the adverse outcomes of a high level of narcissism in the organizational context (e.g. unethical behaviour and harming organizational resiliency), it is essential to overcome and control CEOs' narcissistic tendencies. Future studies may focus on moderator variables that reduce the negative impact of CEO narcissism on organizational outcomes. For example, consistent with the paradox theory (Smith and Lewis, 2011), CEO narcissism may be studied with variables of CEO compassion, empathy and wisdom.

The mainstream theories that explain CEO narcissism's motivation and behaviour do not provide a moral or value-based explanation. Alasdair MacIntyre's virtue ethics perspective can be used to broaden and deepen the assumptions of mainstream theories. MacIntyrean virtue ethics perspective provides a more prosperous, more profound, and ethically sensitive vocabulary (e.g. practice, institution, internal goods, external goods) in explaining narcissistic CEOs' motivations. Through MacIntyrean vocabulary, the moral orientation of narcissistic CEOs can be elucidated. For example, narcissistic individuals prioritize external goods rather than internal goods. Prioritizing external goods at the expense of internal goods can lead to corrupt institutional practices. However, if virtue mechanisms can be established to control external goods, CEO narcissism can be a source of positive outcomes. In this sense, how and why CEO narcissism affects organizational outcomes can be enriched with variables related to the moral context.

Giriş

Narsisizm kavramı şişirilmiş ama kırılabilir bir nitelikte olan benliği korumayı ya da geliştirmeyi sağlayan aktivitelerin, davranışların ya da deneyimlerin tanımlanmasında sıklıkla kullanılır (Bergman, Westerman ve Daly, 2010). Narsisizm özellikle benzersiz hissetmek, heyecan verici girişimlerde bulunmak, haklılık duygusu, dışa dönüklük, aşırı öz-güven, düşük düzeyde empati ve bağlılık ile ilişkilendirilir (Buffardi ve Campbell, 2008). Narsisizm kavramı, klinik psikoloji ve psikiyatri araştırmalarında tedavi edilmesi gereken psikolojik bir rahatsızlık olarak görülmektedir (Campbell, Hoffman, Campbell ve Marchisio, 2011). Bununla birlikte, sosyal psikoloji ve kişilik psikolojisi araştırmaları narsisizm kavramına yönelik klinik olmayan bir modeli benimseyerek narsisizmi her bireyin az ya da çok deneyimleyebildiğini vurgular (Davenport, Bergman, Bergman ve Fearington, 2014; Deters, Mehl ve Eid, 2014). Bu anlamda, narsisizmin örgütsel bağlamda yansımaları olan CEO narsisizmi ile ilgili mevcut çalışmalar da sosyal psikoloji ve kişilik psikolojisi araştırmalarının varsayımlarıyla tutarlı olarak, narsisizme yönelik klinik olmayan bir modeli benimser (Chatterjee ve Hambrick, 2007/2011). Bu modeli benimseyen araştırmacıların hareket noktası üst kademe teorisi (upper echelon theory) olmuştur.

Üst kademe teorisinin, örgütsel çıktılarının daha öngörülebilir olabilmesi için üst düzey yöneticilerin karakteristik özelliklerinin dikkate alınması gerektiğine yönelik vurgusunun akabinde (Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick, 2007), CEO narsisizminin örgütsel bağlamda nasıl etkisi olduğuna yönelik araştırmalar ivme kazanmıştır. CEO narsisizmiyle ilgili mevcut araştırmalar CEO narsisizminin örgütleri hem pozitif hem negatif bir şekilde etkilediğine yöneliktir. Pozitif etki kapsamında, CEO narsisizminin radikal inovasyonları tetiklediği (Gerstner, König, Enders ve Hambrick, 2013), girişimcilik yönelimini artırdığı (Wales, Patel ve Lumpkin, 2013), kriz sonrasında firmaların hızlıca toparlanmasını sağladığı (Patel ve Cooper, 2014), kurumsal sosyal sorumluluk projelerine katılımı yükselttiği (Petrenko, Aime, Ridge ve Hill, 2016), stratejik karar verme sürecinde karar verme hızını artırdığı (She, London, Yang ve Yang, 2019) bulunmuştur. Negatif etki kapsamında, CEO narsisizminin örgütlerde bilgi alışverişini engellediği (Nevecka, Velden, De Hoogh ve Van Vianen, 2011), firmaların ürün hasarı krizleriyle karşılaşma olasılıklarını artırdığı (Kashmiri, Nicol ve Arora, 2017), firmalara daha fazla hukuki dava açılmasına yol açtığı (O'Reilly III, Doerr ve Chatman, 2018), hatalardan öğrenmeyi olumsuz etkilediği (Liu, Hao ve Zhang, 2019), firmaların dayanıklılık kapasitesini azalttığı (Buyl, Boone ve Wade, 2019), firma kazanç göstergelerinin manipüle edilmesini teşvik ettiği bulunmuştur (Lin, Lin ve Fang, 2020).

Çalışma kapsamında CEO narsisizminin kavramsallaştırması narsisizmin farklı disiplinlerde ele alınış süreciyle birlikte verilmiştir. Narsistik eğilimleri olan CEO'ların nasıl düşündüğü, hissettiği ve tepki verdiği aydınlatılmaya çalışılmıştır. İkinci olarak, CEO narsisizminin benzer kavramlarla ilişkisi üzerinde durulmuştur. Üçüncü olarak, CEO narsisizminin motivasyonunu ve davranışlarını açıklayan temel teorilerin güçlü ve zayıf yönleri değerlendirilerek CEO narsisizminin erdem etiği temelli açıklanmasına yönelik önerilerde bulunulmuştur. Dördüncü olarak, CEO narsisizminin örgütsel bağlam üzerindeki etkisi kapsamlı bir şekilde aydınlatılmaya çalışılmıştır.

Ceo Narsisizmi Tanımı ve Çok Boyutlu Doğası

Narsisizm sözcüğünün etimolojik kökeni, âşık olacağı kişiyi bulmak üzere yola çıkan güzel, kibirli, ilgi çekici ve duygusal olarak kopuk bir genç olan Narkisos'tan gelir. Narkisos arayış sürecinde sevicecek herhangi bir kişiyle karşılaşmazken, mükemmel bir eş aramayı sürdürür. Narkisos bir gün suda kendi yansımasıyla karşılaşır ve sudaki yansımasına aniden âşık olur ve ölene kadar kendi yansımasına bakarak dona kalır. Narkisos kendi kendine hayranlığı ve kendisi dışında kimseyle teması geçmeme halini temsil eder (Twenge ve Campbell, 2009: 27; Rijsenbilt ve Commandeur, 2013). Narsisizm kavramı, klinik psikoloji literatüründe aşırı bir şekilde kendini beğenme, yüceltme ve diğerlerini benliğinin bir uzantısıymış gibi görme olarak karakterize edilen kişilik bozukluğu olarak tanımlanmıştır (Gerstner ve diğerleri, 2013). Klinik psikologlar narsisizm kavramını hala zihinsel bir bozukluk ya da bir patoloji olarak görürken, son zamanlardaki kişilik ve sosyal psikoloji araştırmaları narsisizm kavramını bir rahatsızlık olarak görmekten ziyade bu kavramı her bir insanda az ya da çok bulunulabilecek bir kişilik özelliği olarak görmektedir. Bu perspektifte, narsisizm kavramı bireyin şişirilmiş bir benlik hissine sahip olma ve bu benlik hissini sürdürülebilmesi için kendi kendini sürekli övme aracılığıyla şımartma derecesini ifade eder (Emmons, 1984; Emmons, 1987; Raskin ve Terry, 1988; Raskin ve Novacek, 1991; Campbell ve diğerleri, 2011; Judge, LePine ve Rich, 2006). Kişilik ve sosyal psikoloji alanının narsisizm kavramsallaştırmasıyla tutarlı olarak, yönetim alanındaki narsisizmle ilgili çalışmalar da narsisizm

kavramını bir kişilik bozukluğu olarak görmez. Bunun yerine, narsisizmi bir süreklilik içerisinde her bireyin düşük ya da yüksek düzeyde sahip olabileceği bir kişilik özelliği derecesi olarak görür (Chatterjee ve Hambrick, 2007/2011; Wales ve diğerleri, 2013; O'Reilly III ve diğerleri, 2018; She ve diğerleri, 2019; Marquez-Illescas, Zebedee ve Zhou, 2019).

CEO narsisizmi ile ilgili bilimsel çalışmalar narsisizmin klinik psikolojisi perspektifine ait olmayan formunu benimserken, DSM (Diagnostic and Statistical Manual for Mental Disorders) içerisindeki narsisizm tanımını genellikle kabul ederler. CEO narsisizmine dair çoğu çalışmanın narsisizm tanımlamalarındaki temel belirleyici DSM'deki narsisizm tanımıdır (Cragun, Olsen ve Wright, 2019). DSM'e göre narsisizm aşağıda sıralanmış beş ya da daha fazla ölçütü bünyesinde barındıran yaygın bir şekilde mükemmel olduğunu hissetme, hayran kitlesi ihtiyacı içerisinde olma ve empati yoksunluğu eğilimini ifade eder (APA, 2013):

1. Görkemli bir şekilde kendini önemseme hissine sahiplik (örneğin başarıların ve yeteneklerin abartılması, yeterli başarı olmaksızın süper olarak tanınma beklentisi). Bu kriter kapsamında narsistlerin kendi başarılarına yönelik şişirilmiş yargılarının arka planında diğerlerinin katkılarını değersizleştirme eğilimi yer alır.
2. Sınırsız başarı, güç, göz alıcılık, güzellik ya da ideal aşk hayaliyle meşguliyet.
3. Özel ve özgün olduğuna ve sadece diğer özel ya da yüksek statülü insanlar/kurumlar tarafından anlaşılabilmesine yönelik inanç.
4. Aşırı beğenilme beklentisi. Bu kriter kapsamında narsistler ne kadar iyi şeyler yaptıklarıyla ve diğerlerinin onları nasıl pozitif bir şekilde değerlendikleriyle meşgul olurlar.
5. Haklılık hissi. Örneğin, her zaman iyi bir muamele görmeye yönelik mantık dışı beklentiler ya da diğer insanların kendi beklentilerine otomatik bir şekilde uyum göstermesi beklentisi. Bu kriter kapsamında narsist bireyler herhangi bir sırada bekletilmekten hoşlanmazlar ve diğerleri onların önemli olarak gördükleri işlerine yardımcı olmadıklarında öfkelenirler.
6. Kişilerarası ilişkilerde diğerlerini sömürmek ya da kullanmak (örneğin kendi amaçları uğruna diğer insanları kullanmak).
7. Empati yoksunluğu: diğerlerinin ihtiyaçlarını ve hislerini fark etmede ve tanımada isteksizlik. Kendi meramını uygunsuz ve oldukça detaylı tartışma eğilimindeyken, diğerlerinin ilgilerine ve isteklerine kayıtsız kalmak. Diğerleri kendi problemleri ve dertleri hakkında konuşurken onları dinlemede sabırsız ve küçümseyici olmak.
8. Sıklıkla diğerlerini kıskanmak ya da diğerlerinin kendisi hakkında kıskanç olduğuna inanmak. Diğerleri başardığında ya da başarılarıyla ilgili takdir aldığına, onların katkılarını küçük görmek.
9. Kibirli, kendini beğenmiş davranışlar ya da tutumlar göstermek.

Çok boyutlu bir kavram olarak narsisizm bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlara sahiptir (Chen, Zhang ve Jia, 2019). Narsisizmin bilişsel unsurunda, narsist kişiler güçlerine, becerilerine, zekalarına, uzmanlıklarına ve yetkinliklerine aşırı önem atfederler ve güvenirliler (Chatterjee ve Hambrick, 2007). Narsistler kendilerinin oldukça özgün, özel, yaratıcı ve yenilikçi olduğunu düşünürler (Campbell, Goodie ve Foster, 2004; Zhu ve Chen, 2015). Dünyayı bir sahne olarak algırlar ve bu sahnede sürekli olarak kendilerine kahraman rolünü biçerler (Bogart, Benotsch ve Pavlovic, 2004; Morf ve Rhodewalt, 2001). Bu bağlamda, narsist CEO'lar üstünlükleri sergileyebilecekleri fırsatları sağlayan alternatiflere ve bilgilere daha fazla dikkat gösterirler (Kashmiri ve diğerleri, 2017). Narsist kişiler, sosyal statü açısından kendilerinden daha aşağıda olanları değersiz görürler (Al-Shammari, Rasheed ve Al-Shammari, 2019). Benzer öğrenme fırsatlarında diğerlerinden daha fazla öğrendiklerine inanırlar ve diğerlerinin tavsiyelerini daha az dikkate alırlar (Zhu ve Chen, 2015). Bu tarz şişirilmiş öz-benlik tasavvurları yüzünden, görev alanlarında yaptıkları işlere aşırı güvenirliler ve sahip oldukları değerlerin her zaman takipçileri tarafından benimsenmesi gerektiğine ve aldıkları kararların en iyi kararlar olduğuna inanırlar (Al-Shammari ve diğerleri, 2019). Narsist bireyler riskli girişimlerin özünde bulunan potansiyel tehlikeli sonuçları görmezden gelirken, bu tarz girişimlerin kendileri için sağlayabileceği büyük ödüllere odaklanırlar (Buyl ve diğerleri, 2019). Riskli girişimlerin başarısız olmalarına düşük düzeyde olasılık verirken, başarılı olmalarına yüksek düzeyde olasılık verirler. Diğer bir deyişle, riskli girişimlere yönelik gerçekçi olmayacak bir şekilde düşük başarısızlık ve yüksek başarı algılamaları vardır (Kashmiri ve diğerleri, 2017). Narsistler kendi şahsiyetlerini kanunların üstünde görürlerken (Olsen ve Stekelberg, 2016), hukuken riskli kararlarda uzman tavsiyelerine daha az güvenirliler ve değer verirler (O'Reilly III ve diğerleri, 2018).

Narsisizmin motivasyonel unsurunda, narsist kişiler diğer bireylere göre ödüllerle daha fazla motive olurlar ve cezaların yaptırım gücü narsist kişilerin üzerinde daha az etkilidir (Judd, Olsen ve Stekelberg, 2017; Olsen ve Stekelberg, 2016). Narsist bireyler, insanlara liderlik etmeye yönelik üst düzey isteklere ve özelemlere sahiptir. Bu tarz bireyler çevrelerine hükmetmek isterler (Gerstner ve diğerleri, 2013). Bu

bağlamda, onlar takipçi olmaktan ziyade lider olmakla motive olurlar (Kashmiri ve diğerleri, 2017). Narsistler dikkat odaklarının merkezinde olmayı, alkışlanmayı ve pozitif bir şekilde tasavvur ettikleri öz-benliklerinin sürekli olarak onaylanmasını isterler (Tang, Mack ve Chen, 2018). Kernberg'in (1975) "narsistik arz" olarak adlandırdığı bu sürekli onaylanmanın yakıtı, narsistlerin kendilerini üstün niteliklere sahip olarak sergilemelerinden ve diğerlerini değersizleştirmelerinden kaynaklanır. "Narsistik arzın" kaynaklarından birisi de diğerlerinin yüceltmeleri, takdiri ve övgüleridir (Petrenko ve diğerleri, 2016). Narsisizm düzeyi yüksek olan CEO'lar daha az narsist olan meslektaşlarına göre sosyal övgüye daha çok ilgi gösterirler (Al-Shammari ve diğerleri, 2019). Onların şişirilmiş öz-bilişleri derin bir şekilde dış izleyicilerden gelen alkış ve beğenilere dayanmaktadır (Chen ve diğerleri, 2019). Narsistik kişiliği ilginç yapan narsistlerin yüksek düzeyde kendilerine güvenleri olmalarına rağmen paradoksal olarak buna eşlik eden kırılabilir bir öz-güvenlerinin ve ego tehditlerine karşı aşırı hassasiyetlerinin olmasıdır. Narsistlerin psikolojisine en büyük tehdit onların fark edilmemesi ya da ihmal edilmesidir (Gerstner ve diğerleri, 2013). Şişirilmiş egoları eleştiriye maruz kaldığında sinirlenirler ve eleştiri yapanlara düşmanca duygular beslerler ve etrafındaki insanların hatalarını affetmede zorlanırlar (O'Reilly III ve diğerleri, 2018).

Narsisizmin davranışsal unsurunda, narsist bireyler daha az narsist olanlara göre heyecan verici, meydan okuyucu ve riskli eylemlere daha fazla katılırlar. Narsist bireyler genellikle vitrinlere oynayacak etkinliklere katılırlar ve başkalarını hayran bırakacak, onların dikkatlerini çekecek ve takdirini kazanacak büyük kararlar alırlar (Al-Shammari ve diğerleri, 2019). Narsist bireyler oldukça görünür ve somut olan eylemleri tercih ederler (Chen ve diğerleri, 2019) ve hedef kitesinin en geniş kesimlerinin sürekli olarak dikkatini çekebilecek cesur eylemlere katılırlar (Chatterjee ve Hambrick, 2007/2011). Narsist liderlerin kaçınma motivasyonlarının düşük düzeyde olması, çevrelerinden gelecek potansiyel tehditlere karşı plan yapma, dikkatli olma ve korunma eğilimini azaltır (Patel ve Cooper, 2014). Uzun vadeli performanslara dayalı kazançlardan ziyade, kısa vadeli kazançlar peşinde koşmayı ve büyük kazançlar uğruna büyük kayıplar vermektен çekinmemeyi tercih etme eğilimleri bulunmaktadır. Narsistlerin, örgütsel kaynakların dikkatli bir koruyucusu olarak hareket etmesi düşük ihtimal dahilindedir (Buyl ve diğerleri, 2019). Narsist liderler, kibirli ve ben merkezli oldukları için çalışanlarının problemlerine ve endişelerine çok az karşılık verirler ve çalışanlarının iyiliği hakkında çok az kaygılanırlar. Bu tarz liderler çoğunlukla kendi imajlarını ve güvenlerini en çok etkileyen hedef kitlesi olan dış paydaşlarla, ilgilenirler. Narsist üst düzey yöneticiler kendi itibarını sürdürmek ve imajını iyileştirmek amacıyla örgütsel kaynakları kullanma eğilimindedir. Diğer bir deyişle, narsist CEO'lar firma içerisindeki çalışanlarının mevcut iş yeri şartlarını iyileştirmede kaynakları çok az kullanırlar. Bu tarz yöneticiler, örgüt içerisinde herhangi bir kimseden nadiren bilgi ya da geri besleme alırlar. Çünkü elitist bir kimliğe bağlı kalır ve kendilerini elitist sosyal ilişki ağlarına adanlar. Bu yüzden, narsistlerin etkileşimleri genellikle yüksek statülü bireylerle sınırlıdır (Al-Shammari ve diğerleri, 2019). Narsist CEO'ların kurallara ve düzenlemelere uyma olasılığı daha düşüktür ve onlar kişisel gündemlerini özgürce takip edebilmek için firma içerisinde gevşek iç kontrol mekanizmalarına büyük oranda izin verirler (Judd ve diğerleri, 2017) Bu bağlamda, narsistlerin diğer bireylere göre aldatma ve şüpheli davranışlarda bulunma olasılığı (örneğin vergi kaçakçılığı) daha yüksektir (Olsen ve Stekelberg, 2016). Özetle, narsistlerin eylemleri şu niteliklerle tasvir edilebilir: "heyecan verici", "merak uyandırıcı", "riskli", "ilgi çekici", "pervasız", "bambaşka" ve "alışılmadık" (Gerstner ve diğerleri, 2013).

Ceo Narsisizm Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi

CEO narsisizm kavramını, narsisizm kavramının öz-güven, öz-benlik değerlendirmeleri ve kibir gibi ilişkili olduğu kavramlardan ayrılması önemlidir. Narsistler yüksek düzeyde öz-güvene sahip olmalarına rağmen, pozitif benliklerini koruma, yönetme ve iyileştirme üzerinde dururlar. Bu yüzden, narsistlerin kırılabilir bir öz-güvenleri vardır. Şişirilmiş öz-benliklerinin sürekli bir şekilde güçlendirilmesi gereklidir ve (olumsuz) kişilerarası geri beslemelere oldukça hassastırlar. Bu anlamda öz-güven kavramı, narsisizm kavramına ait olan şu özellikleri bünyesinde bulundurmaz: kibir, haklılık hissi ve özellikle sürekli onaylanma ihtiyacı (Chatterjee ve Hambrick, 2007). CEO narsisizm kavramı aşırı-güven kavramıyla ilişkili olmasına rağmen, iki kavramın ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Kendilerine aşırı güvenen bireyler yetkinliklerine yönelik şişirilmiş inançlara sahiptir ve herhangi bir olayın pozitif bir şekilde gerçekleşeceğine dair iyimser bir yaklaşıma sahiptir. Narsistler benzer inançlara sahip olmasına rağmen, narsisizm kavramı bu tarz inançların bütün durumlarda genellikle deneyimlenmesine bağlıdır ama aşırı güven spesifik bir durumun bireysel değerlendirilmesiyle ilgilidir. Ayrıca, narsistler kendilerine aşırı güvenen bireylerde olmayan diğer karakteristikleri de sergiler: sömürme, kibir, empati eksikliği ve takdir gereksinimi (Judd ve diğerleri, 2017).

CEO narsisizmi ve CEO kibri kavramları üst düzey yöneticilerin öz-benliklerini aşırı pozitif bir şekilde değerlendirme konusunda ortak özelliklere sahip olmasına rağmen, bu iki kavram bünyesinde farklı psikolojik yönelimler bulundurmaktadır (Patel ve Cooper, 2014). CEO narsisizmi ve CEO kibri arasındaki temel farklılık, narsistik CEO'ların şişirilmiş öz-benliklerinin onaylanması için sürekli olarak alkışlanmaya ve dikkat odağı olmaya yönelik gereksinimi olmasıdır. Bununla birlikte, narsistlerin sosyal dikkate ve takdire yönelik güçlü gereksinimleri, kibirli bireylerde yoktur. Kibirli bireylerin, başkalarının kendileri hakkında ne düşündüğüyle ilgili bir endişesi yoktur. Kibirli bireyler, kendi yetkinliklerine ve yargılarına aşırı güvenme eğilimindedir ve güçlü bir öz-yeterlilik hissine sahiptir. Özetle, kibirli bireyler dikkat çekmekle uğraşmazlar ve başarılarında başkalarının süreç içerisindeki sağladıkları katkıların önemini azaltırlar. Bu yüzden, kibirli bireyler başkalarına daha az yönelirler (başkalarının görüşleri hakkında endişelenmezler) (Tang ve diğerleri, 2018).

Ceo Narsisizminin Beslendiği Temel Teoriler

CEO narsisizmiyle ilgili çalışmaların beslendiği temel teorilerden birisi, üst kademe teorisidir (upper echelon theory). Üst kademe teorisi, örgütsel çıktılarının üst düzey yöneticilerin arka plan karakteristikleriyle daha öngörülebilir olduğunu vurgular. Üst kademe teorisi, üst düzey yöneticilerin yaş, kariyer deneyimi, eğitim, sosyo-ekonomik köken gibi karakteristiklerinin kurumların stratejik seçimlerinde ve performansında etkili olduğunu belirtmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Bu teorinin özü, yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin yöneticilerin karşılaştığı durumları yorumlamasında büyük oranda etkili olduğuna ve böylece yöneticilerin seçimlerini şekillendirdiğine dayanır. Bu teoriye göre, üst düzey yöneticilerin karakteristikleri üç aşamada gerçekleşen süreçte bilginin filtrelenmesine ve biçiminin değiştirilmesine hizmet eder: üst düzey yöneticilerin deneyimleri, değerleri ve kişilikleri onların (1) vizyon alanını (dinledikleri ve baktıkları yönler), (2) seçici algılamalarını (gerçekten neyi gördükleri ve duydukları), (3) yorumlamalarını (gördüklerine ve duyduklarına nasıl anlam verdikleri) etkiler (Hambrick, 2007). Üst kademe teorisiyle tutarlı olarak, CEO'ların kişilik özelliklerinden CEO'ların kibrinin (Li ve Tang, 2010), CEO'ların politik ideolojisinin (Briscoe, Chin ve Hambrick, 2014) ve CEO'ların narsisizm düzeyinin (Liu ve diğerleri, 2019) örgütsel çıktılar üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

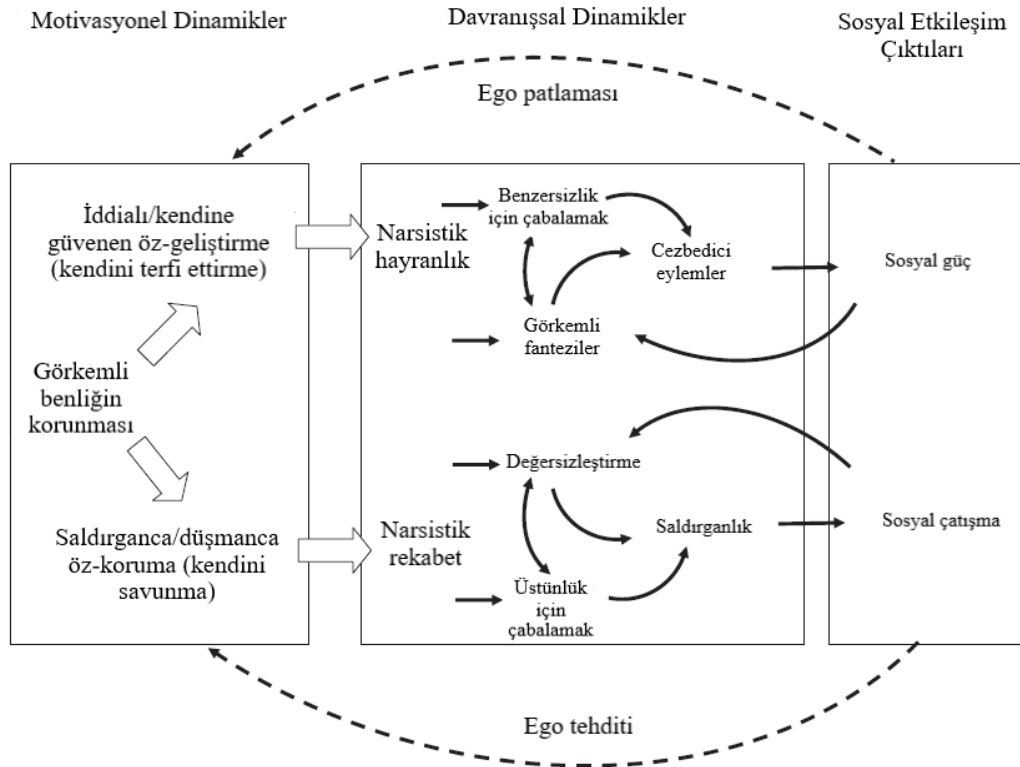
Üst kademe teorisi örgütsel çıktıları öngörmede verimli araştırmalar sağlarken, bu teori tek başına narsistik davranışların altında yatan temel mekanizmaları ve süreçleri daha derinlemesine araştırma için ivme sağlamada yeterli değildir. Üst kademe teorisi, narsist davranışları dizginleyen potansiyel moderatör faktörleri açıklamada herhangi bir çerçeve sağlamayabilir. Narsistlerin motivasyonlarını ve psikolojilerini daha derinlemesine açıklamak için narsisizmin aktör modeli (agency model) ve narsisizmin rekabete karşı hayranlık perspektifi (admiration versus rivalry) benimsenebilir (Cragun ve diğerleri, 2019).

Narsisizmin aktör modeli, narsistik benliği öz-düzenleme sistemi içerisinde teorileştirir, bu da narsistik güveni açıklayan güçlü bir teori olmasına katkı sağlar. Bu sistem birbirlerini karşılıklı olarak sağlamlaştıran ve öngören kişilik özellikleri, kabiliyetler, inançlar, stratejiler, davranış ve duygulardan oluşan etkileşimli bir gruptur. Narsisizme yönelik aktör modeli, başlangıç aşamasında öz-düzenlemenin kişilerarası formuna büyük oranda odaklanmıştır (Campbell, Brunnel ve Finkel, 2006; Foster, Shrira ve Campbell, 2006). Aktör modelinin genişletilmiş formu ise, narsistik öz-düzenlemenin hem kişilerarası hem de kişinin içsel dünyasının görünümünü dikkate alır. Genişletilmiş aktör modelinin üç temel varsayımı vardır: (1) narsisizmin nitelikleri, ilişkili becerileri ve öz-düzenleme stratejileri bir sistem olarak çalışır, (2) bu sistem "narsistik güven" olarak adlandırılan pozitif duyguları üretir, (3) narsisizmin kapsayıcı amacı yoktur, amaç yönelimli davranışları vardır ama narsisizm tek bir amaca yönlendirilmiş bir kavramsallaştırmayı ifade etmez (Campbell ve Foster, 2007).

Genişletilmiş aktör modeline göre, narsisizm dört değişkenden oluşan bir sistemdir: (a) narsistik kişiliğin temel nitelikleri (örneğin, yaklaşma yönelimi, aktör odağı), (b) narsistlerin kişilerarası becerileri (örneğin, sosyal güven, çekicilik, karizma), (c) narsistlerin içsel dünyalarına yönelik öz-düzenleme stratejileri (örneğin, güç fantezileri, kendi kendine hizmet eden yanlılık, şişirilmiş zeka tasavvuru), ve (d) narsistlerin kişilerarası stratejileri (örneğin, kendi kendini terfi ettirme, ortalamaya göre en iyi olma etkisi ve oyun oynama stratejileri) (Campbell ve Foster, 2007). Aktör modelinin bütün unsurları pozitif geri besleme döngüleri aracılığıyla birbirlerine bağlıdır ve bu unsurlar karşılıklı olarak birbirlerini sağlamlaştırır (Foster ve Brennan, 2011). Bir unsurun aktivasyonu, diğer unsurların aktivasyonuna yol açar. Örneğin, narsistler tipik olarak enerjiktirler ve sosyal olarak dışa dönüktürler. Bu da onların yeni ilişkiler başlatabilmesini ve tanıdık olmayan sosyal ortamlarda girişken olmalarını

kolaylaştırabilir. Narsistlerin suçluluk ve sosyal kaygı düzeylerinin düşük olması ve başkalarını kullanma istekliliğinin olması, başkalarına rağmen kendilerine fayda sağlayan öz-düzenleme mekanizmalarını daha fazla kullanmalarına yönlendirir. Narsistlerin genel doğası, narsistlerin sahip oldukları sosyal beceriler, kişilerarası ve kişinin iç dünyasıyla ilgili stratejiler birbirinden bağımsız unsurlar değildir ve birbirlerini karşılıklı olarak sağlamlaştırır, bu da narsistlerin öz-düzenleme fonksiyonuna hizmet eder. Unsurlardan bir tanesi çalışmadığında, bu işlevsizlik diğer unsurların aktivasyonuna zarar verebilir (Campbell ve Foster, 2007).

Narsisizm yönelimini açıklamak üzere geliştirilen narsistik hayranlık ve rekabet modeli (NHRM), narsisizme yönelik öz-düzenleme perspektifini benimser. Şekil 1’de yer alan bu model narsisizmin sonuçlarını, geri besleme döngülerini ve bağlamsal düzenleyicilerini içeren dinamik narsistik süreçleri tasvir eder. NHRM, narsisizm literatüründe narsisizmin iki farklı görünümü olan iddialılık ve saldırganlık üzerinden gerçekleştirilen çalışmalardan esinlenerek inşa edilmiştir. Narsisizmin iddialılık ve saldırganlık görünümünü ayırtırmayan ya da sadece narsisizmin iddialılık kısmını dahil eden süreç modellerinin aksine (örneğin, narsisizmin aktör modeli), NHRM, birbiriyle ilişkisi olan ama birbirinden farklılaşan iki boyutu modele dahil eder: narsistik hayranlık ve narsistik rekabet (Back, Küfner, Dufner, Gerlach, Rauthman ve Denissen, 2013) çünkü narsisizmin iki farklı görünümü gerek kişinin ruh dünyası açısından gerek kişilerarası ilişkiler açısından farklı sonuçlara neden olur (Küfner, Nestler ve Back, 2013).



Şekil 1. Narsistik hayranlık ve rekabet modeli (NHRM) (Back ve diğerleri, 2013: 1015)

Şekil 1’de yer alan NHRM modeli, narsistlerin motivasyonel dinamikler kapsamında iki temel stratejiyi kullandığını varsayar: iddialı öz-geliştirme ve saldırgan öz-koruma stratejileri. Bu iki strateji duygusal/motivasyonel, bilişsel ve davranışsal açıdan farklı patikaları aktive eder: hayranlık ve rekabet. Bununla birlikte, bu iki stratejinin genel amacı bireyin görkemli benliğinin korunmasını ya da sürdürülmesini sağlamaktır, bu anlamda iki strateji birbiriyle ilişkilidir. Bu iki strateji farklı dinamikleri tetiklediği için de birbirinden ayrılması gerekir (Back ve diğerleri, 2013).

İddialı öz-geliştirme stratejisi, narsistik hayranlık olarak adlandırılan bir dizi davranışsal dinamikleri aktif hale getirir. Bu boyut birbiriyle iç içe geçmiş üç narsistik alandan meydana gelir: benzersizlik için çabalamak (duygusal/motivasyonel), görkemli fanteziler (bilişsel) ve cezbedici eylemler (davranışsal). Narsistik öz-geliştirmenin aktivasyonu, bireyin benzersiz ve büyüleyici olma arayışıyla sonuçlanır. Kişinin ruh dünyasına yönelik bu mekanizmalar kendine güvenen, baskın ve etkileyici davranışları

tetikler (cezbedici davranışlar), bu da sosyal olarak istenen çıktılara yol açar (örneğin, sosyal güç kapsamında sosyal statü, başarı, takdir, lider olarak seçilme, çekicilik ve sosyal ilgi). Bu pozitif sonuçların algılanması görkemli benliğin sağlanmasını sağlar, bu da hem benzerlik için çalışmayı hem de çekici davranışlara dahil olmayı kuvvetlendirir (Back ve diğerleri, 2013).

Saldırgan öz-koruma stratejisi, narsistik rekabet olarak adlandırılan bir dizi farklı davranış dinamiklerine yol açar. Bu boyut üstünlük için çabalamak (duygusal/motivasyonel), diğerlerini değersizleştirmek (bilişsel), ve saldırganlık (davranış) unsurlarından oluşur. Özellikle algılanan sosyal rekabetle karşılaşıldığı zaman, narsistik öz-koruma stratejisi, bireyin kendi üstünlük statüsünü yeniden kazanması ve savunması için bireyi motive eder. Narsistlerin diğerlerine karşı hassas olmaması ve diğerlerini değersizleştirmesi göze çarpan özelliklerindedir. Bu zihin yapısı, kızgınlık, düşmanlık ve sosyal olarak hissiyatsızlık davranışlarına (saldırganlık) yol açar, bu da reddedilme, popüler olmamak, eleştirilmek ve güvensizlik gibi negatif sosyal çıktılara (sosyal çatışma) neden olur. Bu negatif sonuçların algılanması, ötekileştirilmiş bir negatif görünümü sağlanmasını sağlar, bu da saldırgan davranışların artmasını ve rakiplerine üstün gelme niyetinin yoğunlaşmasını kuvvetlendirir. Böylece, narsist birey görkemli benliğini korumaya çalışır (Back ve diğerleri, 2013).

CEO narsisizm araştırmalarının beslediği temel teorilere değindikten sonra, CEO narsisizminin örgütsel bağlamda nasıl bir etkisinin olduğuna odaklanmak önem taşımaktadır. Bu anlamda, CEO narsisizminin örgütsel bağlamda etkisi altı temel tema üzerinde incelenecektir.

Ceo Narsisizminin Örgütsel Bağlamda Etkisi

CEO Narsisizmi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)

Narsisizm düzeyi yüksek olan CEO'ların şişirilmiş bir benlikleri vardır ve bu tarz bireyler pozitif öz-benliklerinin sürekli olarak onaylanmasını isterler. Ahlaki olarak üstünlüklerini göstermek, hedef kitlenin dikkatini çekmek ve takdirini kazanmak amacıyla narsist CEO'lar, KSS girişimlerine daha fazla katılabilir. Bu bağlamda, CEO narsisizmi ve firmaların KSS pratiklerine katılma arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Narsistler övgüye, medya dikkatine ve takdirine aşırı önem verirler. Narsistlerin takdire ve övgüye olan ihtiyacı yüzünden, narsistlerin teşhirci gibi davranma olasılığı daha yüksektir ve narsistler başkalarının dikkatini çekmekle daha fazla meşgul olur. Bu yüzden, narsist CEO'ların kendi görkemli doğalarını yansıtan (örneğin medyanın dikkatini çeken ve takdirini kazanan hayırseverlik faaliyetleri) görsel girişimlere dahil olması daha olasıdır. Çünkü narsistler sosyal takdirle motive olurlar. Ayrıca, yüksek hayırseverlik eylemlerini içeren profil, CEO'lar için dikkat çekmeyi ve takdir kazanmayı sağlayan fark edilebilir örnek eylemleri ifade eder. Hayırseverlik faaliyetleri CEO'ların sosyal iyiliğe katkı sağladığını gösterir. Çalışma sonuçlarına göre, CEO narsisizmi ve kurumsal hayırseverlik arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Narsistlerin çevrelerini kontrol edeceklerine dair kendilerine olan aşırı güveni, dikkat çekme ve takdir kazanma ihtiyaçları yüzünden, KSS girişimleri örgütsel itibar kazanma aracı olmaktan ziyade narsistlerin kendi itibarını geliştirme ve takdir kazanma aracı olarak kullanılır ve KSS faaliyetlerinin paydaşlar üzerindeki etkisi önemsizleşir. KSS faaliyetlerinin narsist CEO'lar tarafından dikkat çekme ve imaj sağlama amaçları olarak kullanılması, KSS faaliyetlerinin stratejik bir girişim olma vasfını azaltır. Çalışma sonuçlarına göre, KSS ve firma performansı arasındaki pozitif ilişki, CEO narsisizmi yüksek düzeyde olduğunda en düşük düzeyde kalmıştır (Petrenko ve diğerleri, 2016).

CEO narsisizminin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) aktiviteleri üzerindeki etkisi KSS aktivitelerinin iki türü olan çevresel (periferal) ve gömülü (embedded) KSS üzerinden incelenmiştir. Çevresel KSS, KSS aktivitelerinin firmanın temel yetkinliklerine entegre edilmemiş formunu ifade ederken (örneğin, hayırsever bağışları), gömülü KSS ise bu tarz aktivitelerin firmanın temel yetkinliklerine entegre edilmiş formunu ifade eder (örneğin, yeşil üretim). Çevresel KSS, gömülü KSS'ye göre toplum nezdinde daha kolay fark edilir, anlaşılır ve görünür bir konumdadır. Örneğin, bir topluma ya da doğal bir afete yönelik kurumsal hayırseverlik girişimi kamusal bir haber olur ve paydaşların dikkatini kolayca çeker. Gömülü KSS'nin uygulanması daha fazla vakit alırken, çevresel KSS'nin uygulanması kısa sürede

gerçekleştirilir. Bununla birlikte, çevresel KSS'nin finansal kazanç getirmesi oldukça düşük düzeydeyken, gömülü KSS'nin firmanın gelirlerine katkı sağlaması beklenir. Bu bağlamda, CEO narsisizminin çevresel KSS ile pozitif bir ilişkisi olduğu, gömülü KSS ile negatif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Çünkü daha narsist CEO'lar kısa sürede kendi imajlarını parlatan ve toplum nezdinde kolayca fark edilebilen girişimleri tercih ederler (Chen ve diğerleri, 2019).

Bununla birlikte, aile sahipliği faktörünün, CEO narsisizminin gömülü KSS aktiviteleri üzerindeki olumsuz etkisini zayıflattığı bulunmuştur. Aile sahipliği bulunan firmalar, CEO'lar üzerinde bir denetim mekanizması kurarak, CEO'ların KSS faaliyetlerini kişisel imajlarını parlatma aracı olarak kullanmasına engel olmuştur ve KSS faaliyetlerinin firmanın temel yetkinlikleriyle ilişkili olmalarını sağlamıştır. Böylece, gömülü KSS aktiviteleriyle firma performansına da doğrudan katkı sağlanmıştır. Buna karşın, CEO ikiliği faktörünün (CEO'ların yönetim kurulu pozisyonunu elinde tuttuğu durumları ifade eder) CEO narsisizmi ve çevresel KSS arasındaki pozitif ilişkiyi daha da artırdığı bulunmuştur. CEO ikiliği faktörünün, CEO narsisizmi ve gömülü KSS arasındaki negatif ilişkiyi ise daha da artırdığı bulunmuştur. Narsistik CEO'lar yönetim kurulu olarak çalıştığı zaman, KSS aktivitelerini istediği şekilde uygulama otonomisine daha fazla sahip olurlar. Bu yüzden, narsist CEO'lar daha fazla toplumsal kesimin dikkatini çekebilecek, dolayısıyla kısa sürede kendi imajına katkı sağlayabilecek çevresel KSS aktivitelerine daha fazla yatırım yaparlar (Chen ve diğerleri, 2019).

CEO narsisizminin kurumsal sosyal sorumluluk aktiviteleri üzerindeki (KSS) etkisi, KSS'nin iki farklı odağı olan içsel odaklı ve dışsal odaklı KSS üzerinden incelenmiştir. Narsistik CEO'ların kurumlarının dışsal odaklı sosyal sorumluluk aktivitelerine katılmalarına daha fazla önem verdiği bulunmuştur çünkü bu tarz aktiviteler daha geniş kitlelerden daha fazla dikkat çekilmesine katkı sağlayabilir. Buna karşın, kurumların içsel odaklı sosyal sorumluluk aktivitelerinin (çalışanların sorunlarıyla ilgilenme, yakın iş çevresine bağlılık, azınlıklara ve kadın çalışanlara eşit muamele edilmesi) geniş bir kitleye yansımaları düşük ihtimal dahilindedir ve bu yüzden içsel odaklı aktivitelerin daha az dikkat çekme potansiyeli vardır. Bu bağlamda, narsistik CEO'ların içsel odaklı sosyal sorumluluk aktivitelerinden ziyade dışsal odaklı sosyal sorumluluk aktivitelerine daha fazla katıldığı bulunmuştur. Bu tarz aktiviteler onların kamusal imajını iyileştirir ve geniş toplumsal kesim nezdinde hayran kitlesi, meşruiyet ve öz-güven meydana getirir (Al-Shammari ve diğerleri, 2019).

Narsistik CEO'lar, pozitif imajlarına yakıt sağlamak amacıyla KSS girişimlerinde bulunur. Narsistik CEO'ların firmalarıyla rekabet halinde olan firmalar, narsistik CEO'ların firmalarına göre daha fazla KSS pratiklerine katılırsa, narsist CEO'ların KSS faaliyetlerine katılması onların öz-imajlarını desteklemede daha az değer ifade eder ve KSS pratiklerine katılmanın ayırt edici gücü azalır. Narsistik CEO'lar kendilerini farklılaştırmak ve sosyal ilgiyi kazanmak amacıyla, firmanın kaynaklarını KSS girişimleri dışındaki aktivitelere kanalize edebilir. Bu yüzden, narsist CEO'lar, KSS aktivitelerine yoğun bir şekilde yatırım yapan rakip firmalarının ayak izlerini daha az takip ederler. Rakip firmalar KSS pratiklerine daha fazla yatırım yaptığında, narsist CEO'lar KSS pratiklerinin toplum nezdinde ayırt edici niteliği kalmayacağı için tam tersi stratejiyi seçip KSS aktivitelerini daha az katılmayı tercih eder. Çalışma sonuçlarına göre, rakip firmalar narsist CEO'ların firmalarına göre KSS aktivitelerine daha fazla yatırım yaptığında, CEO narsisizmi ve KSS pratikleri arasında pozitif ilişkinin zayıfladığı bulunmuştur. Buna karşın, kibirli bireyler için rakip firma etkisi farklı bir rol oynar (Tang ve diğerleri, 2018).

Kibirli CEO'lar, rakip firmaların KSS aktivitelerine yatırım yapmasını narsist CEO'lara göre daha farklı yorumlar. Kibirli bireyler kendi yetkinlikleri ve yargıları hakkında aşırı güven sahibidirler ve güçlü bir kendine yeterli duygusuna sahiptirler. Kibirli bireyler başkalarının dikkatini kazanmayı daha az önemserler ve başarılarında başkalarının önemini küçümserler. Böylece, kibirli bireyler başkalarına daha az yönelirler. Sosyal psikoloji araştırmaları, başkalarına yönelimi az olan bireylerin sosyal bilgileri kendi çıkarları doğrultusunda kullandığını gösterir. Diğer bir deyişle, başkalarına yönelimi az olan bireyler kendi görüşlerini desteklemeyen bilgileri ve geri beslemeleri değersizleştirirken, kendi inançlarıyla tutarlı olanları kabul ederler. Bu yüzden, kibirli bireylerin önceki inançlarıyla tutarlı olan sosyal geri beslemeler onların kararlarını güçlendirir. Buna karşın, tutarlı olmayan geri beslemeler ise görmezden gelinir. Bu anlamda, rakip firmalar KSS aktivitelerine kibirli CEO'ların firmalarına benzer

şekilde daha az yatırım yapmış olsa, kibirli CEO'ların KSS aktivitelerinin çok az değerli olduğuna yönelik inancı sadece teyit edilir, akabinde CEO kibri ve KSS arasındaki negatif ilişki daha da sağlamlaşır. Bununla birlikte, rakip firmalar KSS aktivitelerine kibirli CEO'ların firmalarına göre daha fazla yatırım yaptığı zaman (kibirli CEO'ların KSS faaliyetlerinin az değerli olduğuna yönelik görüşüne sosyal bilginin tezat oluşturması durumu), kibirli CEO'lar bu sosyal bilgiyi seçici bir şekilde görmezden gelir. Bu sayede, CEO kibri ve KSS arasındaki negatif ilişki etkilenmez. Çalışma sonuçlarına göre, rakip firmalar kibirli CEO'ların firmalarına göre KSS aktivitelerine daha fazla yatırım yaptığında, CEO kibri ve KSS arasındaki negatif ilişkinin daha da sağlamlaştığı bulunmuştur (Tang ve diğerleri, 2018).

CEO Narsisizmi ve Risk Alma Davranışı

Narsistik eğilimi yüksek düzeyde olan CEO'ları bulunan firmaların, uluslararasılaşma kararları deneyimleme düzeyi daha yüksektir. Narsist CEO'lar örgüt içerisinde güçlendiğinde ve toplum nezdinde ün kazandığında, uluslararasılaşma kararlarını daha cesur bir şekilde almaktadırlar. Narsisizm düzeyi düşük olan CEO'ların uluslararasılaşma kararlarının risk ve belirsizlik içeren doğasına odaklanıp daha temkinli hareket ettikleri belirtilmiştir. Narsisizm düzeyi yüksek olan CEO'lar kendilerine olan yüksek inancı göz önünde bulundurarak bu tarz kararlara atılan bir şekilde imza atarlar (Agnihotri ve Bhattacharya, 2019).

Narsisizm düzeyi yüksek olan CEO'ların çeşitli geri besleme mekanizmalarına (objektif performans göstergeleri ve sosyal takdir mekanizmaları) verdiği tepkilerin, risk alma davranışlarını nasıl etkilediğini tespit etmek üzere de çalışmalar yapılmıştır. Daha narsist CEO'ların performanslarını gösteren objektif göstergelere oldukça kayıtsız olduğu bulunurken, bu tarz CEO'ların sosyal takdir mekanizmalarıyla cesaretlendiği bulunmuştur. Objektif firma performansı genelde üst düzey yöneticilerin risk alma eğilimini etkiler (örneğin normal şartlar altında pozitif bağlamsal ipuçları cesur olmayı teşvik ederken negatif bağlamsal ipuçları çekingenliği ya da teyakkuzu teşvik eder). Bu bağlamda, daha az narsist olan CEO'lar negatif performans değerlendirmeleriyle karşılaştığında bu objektif değerlendirmeleri önemseyerek daha az risk alma girişiminde bulunurlar. Bununla birlikte, daha narsist CEO'lar objektif performans değerlendirmelerini daha az önemsediklerinden negatif performanslarının risk alma davranışı üzerindeki etkisini umursamazlar ya da azaltırlar. Diğer bir deyişle, narsistik CEO'ların olumsuz performans değerlendirmesi alması, onların riskli yatırım girişiminde bulunma davranışını engellemez. Bu süreçte daha narsist olan CEO'lar performansları negatif olsa bile, sosyal övgü mekanizmalarına (örneğin medya takdiri ya da medya ödülleri) odaklanarak risk alma davranışını devam ettirmeyi ya da artırmayı tercih ederler (Chatterjee ve Hambrick, 2011).

Narsisizm düzeyi yüksek CEO'lar kriz öncesi dönemde daha düşük sakınma motivasyonuna sahip olduğundan, krizin başlangıç döneminde bu tarz CEO'ların firmalarının büyük kayıplara maruz kaldığı bulunmuştur. Bununla birlikte, ekonomik durgunluğu takip eden toparlanma döneminde, narsist CEO'ların yaklaşma motivasyonunun yüksek olması onların cesur girişimlerde bulunma isteğini artırdığından, CEO narsisizminin kriz sonrası dönemde firma için stratejik bir avantaj sağladığı bulunmuştur. Kriz sonrası dönemde, yüksek sakınma motivasyonu olan yöneticiler firmanın iyileşmesini sağlayabilecek büyük yatırımlar yapmada oldukça kaygılıdır. Çünkü kriz dönemi firma performansı onları temkinli olmaya yöneltir. Buna karşın, narsistler için, ekonomik gerileme döneminden kalan zayıf performans, firmanın ortalama gelecek performansına zarar verici bir unsur değildir. Bu anlamda, narsistlerin potansiyel kayıplara yönelik düşük hassasiyeti, onların risk alma eğilimini artırır. Narsistler dışsal çevreyi manipüle edebileceğine inanır. Bu bağlamda, narsistler değişim için önemli bir kaynak olabilir. Bu tarz üst düzey yöneticiler riskli aktivitelere yatırım yapma konusunda oldukça isteklidir. Kriz sonrası dönemde göstergeler iyileştiğinde, narsist CEO'ların riskli girişimlere yaptıkları yatırımlar meyvesini verebilir ve firmaya toparlanma avantajı sağlayabilir. Ekonomik durgunluk sonrası, bu tarz riskler uzun dönemli rekabet pozisyonunu sağlamlaştırabilir. Risk, hızlı büyüyen pazarlarda pozitif kazançlarla ilişkilidir. Ekonomik durgunluk ve iyileşme periyotlarında pazarlama ve inovasyon alanlarına yönelik saldırgan yatırımlar pazar payı ve karı için pozitif etkiler sağlar. Çalışma sonuçlarına göre, kriz öncesi dönemde narsist CEO'lar riskli girişimleriyle

firmaları dışsal şoklara karşı daha kırılğan ve çözümsüz bıraktığı için CEO narsisizmi firma performansını düşürmüştür. Bununla birlikte, narsist CEO'ların risk alma yatkınlığı sayesinde kriz sonrası dönemde CEO narsisizmi firmanın hızlıca toparlanmasını sağlayarak firma performansını artırmıştır (Patel ve Cooper, 2014).

CEO narsisizminin kurumsal yönetim pratikleriyle birlikte örgütsel risk almayı nasıl etkilediği ve bu etki sonrasında örgütlerin çevresel durumlara yönelik dayanıklılıklarının ne durumda olduğu incelenmiştir. 2008 Eylül'ünde Amerika'da ortaya çıkan banka sektöründeki sistemsel şokun yer aldığı bağlam temel alınarak 2006 yılından 2014 yılına kadar geçen zaman diliminde 92 CEO'nun yer aldığı örneklemde çalışılmıştır. Sistemsel şokun öncesinde, CEO narsisizminin bankaların riskli politikalarını artırdığı bulunmuştur. Özellikle CEO'ların "hisse senedi seçeneklerinin" yüksek düzeyde olması ya da hisse senetleri üzerinde etkili bir gözlemleme ve denetim mekanizmasının olmayışı, narsistik CEO'ların risk alma eğilimini cesaretlendirmiştir. Bununla birlikte, narsisizmin risk alma davranışı üzerindeki pozitif etkisi "direktör gözetimi" olduğunda azaltılmıştır (örneğin, alanında uzman bağımsız dış denetçiler sayesinde). Ayrıca, şok öncesi dönemde daha narsist CEO'ların yönettiği firmaların şok sonrasında firma performanslarını toparlamaları ya da iyileştirmeleri daha yavaş bir seyirde gerçekleşmiştir. Şok öncesi dönemde bu tarz CEO'ların yüksek risk alma ve yüksek kazanç stratejileri mevcut kaynakların tükenmesine yol açmıştır. Diğer bir deyişle, kriz öncesinde daha narsist CEO'ların yönettiği firmaların kriz sonrasında toparlanmaları zorlaşmıştır (Buyl ve diğerleri, 2019).

Bu bulguya karşın, Patel ve Cooper (2014) narsistik CEO'ların yönettiği firmaların küresel finans krizinde daha fazla kayıplar yaşadığını ama şok sonrasında büyük kazançlar deneyimlediğini bulmuştur. Patel ve Cooper'ın (2014) bu bulguyu destekleyen temel argümanı, narsistik CEO'ların kriz döneminde bile daha riskli politika kararları almasının kriz sonrası dönemde onlara toparlanma ya da iyileşme avantajı sağladığına yöneliktir. Bununla birlikte, bu argüman Eylül 2008 çöküşü sonrası risk almanın değerli görülmediği ve katı bir şekilde düzenlendiği ticari bankalarda geçerli bulunmamıştır. Daha narsist CEO'ların kriz öncesi dönemde yüksek riskli girişimleri yüzünden mevcut kaynakları tükettiği dikkate alındığında, kriz sonrasında kaynakların yeterli düzeyde bulunmayışından dolayı da narsistik CEO'ların risk alabilecek bir girişim seçeneği olmayabilir. Elinde yeterli kaynağı bulunmayan CEO'ların daha riskli girişimlerde bulunma ihtimali düşüktür. Bu bağlamda, kriz sonrası dönemde mevcut kaynakların tükendiği durumlarda ve firmanın hayatta kalma tehlikesi bulunduğu daha narsist CEO'ların firmalarını toparlama avantajı oldukça düşük olmaktadır (Buyl ve diğerleri, 2019).

Narsist bireylerin kendilerine olan güveni ve beğenisi üst düzeyde iken, aynı zamanda kendilerine dair pozitif öz-değerlendirmelerinin sürekli olarak çevreleri tarafından onaylanmasını ve sağlamaştırılmasını beklerler. Diğer bir deyişle, narsistlerin öz-güvenlerinin korunması etrafındaki kitlenin takdirine, hayranlık göstermesine ve saygısına muhtaçtır. Narsistlerin bu paradoksal doğası, onları çevrelerinden gelecek tepkilere karşı kırılğan yapar ya da zayıf duruma düşürür (Kernis, 2005). Şekil 2'de görüldüğü üzere, narsist CEO'ların paradoksal doğasıyla ilişkili olarak, CEO narsisizmi ve kurumsal risk alma arasında ters U ilişkisi bulunmuştur.



Şekil 2. CEO narsisizmi ve risk alma arasındaki ters U ilişkisi

Şekil 2' de CEO narsisizm düzeyini düşük, orta ve yüksek düzeylere ayıran çalışmanın bulgularına göre, CEO narsisizminin düşük düzeyden orta düzeye doğru artış göstermesi, kurumsal risk almanın artmasıyla ilişkilendirilmiştir. CEO narsisizminin orta düzeyden yüksek düzeye artış göstermesi ise, kurumsal risk almanın azalmasıyla ilişkilendirilmiştir. CEO narsisizminin en yüksek düzeyinde, narsist CEO'ların kırılma noktaları daha az risk almaya yol açmış olabilir çünkü narsisizm düzeyi en yüksek olan CEO'lar riskli girişimlerin başarısız sonuçlanmasından dolayı eleştirilmekten korkmuş olabilir. CEO narsisizminin orta düzeyinde kurumsal risk almanın artış göstermesi, orta düzeyde narsist CEO'ların görkemli ve cesaret gerektiren girişimlerde bulunma isteğinden kaynaklanabilir (Aabo ve Eriksen, 2018).

CEO Narsisizmi ve Firma Performansı

CEO narsisizminin firma stratejileri ve performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmada, CEO'ların narsisizminin stratejik dinamizm ve görkemliğin yanı sıra satın almaların sayısı ve büyüklüğü ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, CEO narsisizminin aşırı ve dalgalı örgütsel performansı ortaya çıkardığı bulunmuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre, bilgisayar donanımı ve yazılım endüstrisinde çalışan narsist CEO'lar büyük kazançlara ya da büyük kayıplara yol açan ve dikkat çeken cesur eylemleri tercih ederler. Ancak narsist CEO'ların yönettiği firmaların performansları, narsist olmayan CEO'ların yönettiği firmalara göre daha iyi ya da daha kötü değildir. Narsisizm düzeyi yüksek olan CEO'lar artırimsal iyileştirmeye, dayalı performans girişimlerinden ziyade radikal iyileştirmeye dayalı performans girişimlerinde bulunmaktadır. Bununla birlikte, bu çalışma özelinde bu girişimlerin firma performansı üzerinde pozitif ya da negatif bir etkisi bulunamamıştır (Chatterjee ve Hambrick, 2007).

Narsisizm düzeyi yüksek CEO'lar, kendi benlik algılarının toz pembe görüşleri doğrultusunda, kazanç duyurularındaki firma performanslarını, daha az narsist olan meslektaşlarına kıyasla daha olumlu bir şekilde tanımlama eğilimindedir. Kazanç duyuruları, bu varsayımı araştırmak için doğal olarak iyi bir çıkış noktasıdır. Kazanç duyurularının periyodik bir şekilde yapılması, CEO'ların kendi önemli imajlarını pekiştirmesi için sürekli bir fırsat sağlar. Çalışma sonuçlarına göre, narsist CEO'ların firmaların kazanç duyuruları kapsamında firma performansını betimlerken daha pozitif ve abartılı bir anlatı kullandığı bulunmuştur. Diğer bir deyişle, CEO narsisizminin kazanç duyuruları tonu üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, CEO'lar yaşça büyüdükçe, CEO narsisizminin kazanç duyuruları tonu üzerindeki etkisinin gittikçe azaldığı bulunulmuştur. Çünkü yaşlı bireyler vicdanlılık ve tevazu gibi bazı kişilik özelliklerini zaman geçtikçe daha çok geliştirebilir. Sosyal psikoloji alanındaki güncel çalışmalar tevazu ve vicdanlılık gibi bazı kişilik özelliklerinin narsist bireylerin şişirilmiş pozitif öz-benlik tasavvurlarını azalttığını bulmuştur. Böylece, yaşlı CEO'lar sergiledikleri gerçek performansı daha objektif bir şekilde fark edebilir ve genç CEO'lara göre performansı pozitif ve abartılı bir şekilde ilan etme dürtüsünü daha iyi kontrol edebilir. Bu da narsisizmin kazanç duyuruları tonu üzerindeki pozitif etkisini azaltabilir (Marquez-Illescas ve diğerleri, 2019).

Narsistik CEO'ların firma performanslarına yönelik etkilerinin neden büyük değişkenlik gösterdiğini açıklamada girişimcilik yöneliminin aracı değişkenlik rolüne araştırmalarda yer verilmiştir. Narsist CEO'lar beklenen riski, kaynak kısıtlamalarını ya da geri beslemeleri dikkate almaksızın, büyük inovatif vizyonlara öncülük etme eğilimindedir. Aşırı güvenleri göz önüne alındığında, narsist CEO'lar fırsat maliyetlerini değerlendirirken, karşı olgusal bilgileri büyük oranda görmezden gelir. Narsistlere muhalif görüşler ya da farklı fikirler sevimli gelmez. Bu tarz kişilikler çevrelerindeki dünya üzerinde abartılı bir kontrol duygusuna sahiptirler, böylece güçlerini ve etkilerini genişletmeye çalışırlar. Bu bağlamda, narsist CEO'lar cüretkâr inovasyonlara öncülük etmeye çalışırlar ve firmalarını yeni girişimlere yönlendirirler. Çalışma sonuçlarına göre, CEO narsisizminin girişimcilik yönelimiyle pozitif bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Narsistik CEO'ların girişimcilik yöneliminin yüksek düzeyde olması, onların daha karlı fırsatları edinmesine katkı sağlayabilir. Böylece, firma performansı artış gösterebilir. Bununla birlikte, narsistik CEO'ların firmanın kaynaklarını yeterince dikkate almadan cüretkâr girişimlerde bulunması firmanın kaynaklarının yok olmasına yol açabilir. Bu sebeple, firma performansı düşüş gösterebilir. Bulgulara göre, CEO narsisizmi ve firma performansı değişkenliği

arasındaki ilişkide CEO'ların girişimcilik yöneliminin aracı değişken rolünde olduğu ortaya konulmuştur (Wales ve diğerleri, 2013).

CEO narsisizmi ve firma performansı arasındaki ilişkide CEO ikiliğinin ve üst yönetim ekibinin uyumluluğun düzenleyici etkisi çalışılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, CEO narsisizmi ve firma performansı arasındaki ilişkinin doğrusal olmayan bir nitelikte olduğu bulunmuştur. Bu anlamda, CEO narsisizm düzeyinin düşük düzeyden orta düzeye artış gösterdiği durumda, CEO narsisizmi ve firma performansı arasındaki ilişkinin pozitif olduğu bulunurken, CEO narsisizm düzeyinin en yüksek olduğu durumda CEO narsisizminin firma performansı üzerinde olumlu etkisi ortadan kalkarak CEO narsisizmi üretkenlik karşıtı bir faktör olma eğiliminde olmaktadır. Ayrıca, CEO ikiliği ve üst yönetim takımının uyumluluğu değişkenlerinin narsist CEO'ya daha fazla güç ve otonomi verdiği için, CEO narsisizminin firma performansı üzerindeki etkisini daha da artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Uppal, 2020).

CEO Narsisizmi ve Etik Olmayan Davranışlar

CEO narsisizminin "kurumsal vergi kaçakçılığının" saldırgan formlarından olan "vergi sığınmacılığı" (tax sheltering) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Vergi sığınmacılığında temel amaç, vergi düzenlemelerindeki süreksizliklerden ve boşluklardan nemalanarak vergi borçlarını olabildiğince eritmektir. Narsisizm, şüpheli davranışlara dahil olma eğilimiyle ve üstünlük hissiyle ilişkili olan çok boyutlu kişilik özelliğidir. Narsistlerin üstünlük hissiyatı, onlara özel bir muameleyi hak ettiklerini, kurallara bir istisna olduklarını veya hukukun üstünde olduklarını hissettirebilir. Dahası, narsistler şahsi kazançlarına erişmek için insanları ve durumları manipüle etmek isterler. Bu tarz bireyler ödülleri edinmede oldukça yüksek motivasyona sahipken, cezalara karşı hassasiyet göstermede motivasyonları düşük düzeydedir. Bu yüzden, narsist CEO'lar vergi sığınmacılığı politikalarının potansiyel negatif sonuçlarına rağmen (örneğin, vergi otoriteleri tarafından sorgulanma, çeşitli cezalar alma ve firma itibarının zedelenmesi), kurumun vergi yüklerini hafifletmek amacıyla kurumsal vergi sığınmacılığına daha fazla dahil olabilir. Çalışmanın sonuçlarına göre, CEO narsisizminin firmaların kurumsal vergi sığınmacılığına dahil olma olasılığını etkilediği bulunmuştur. Narsist CEO'ların kurumsal vergi sığınmacılığına daha fazla dahil olduğu ve böylece firmalara gayri meşru yollardan ekonomik olarak vergi avantajı sağladığı bulunmuştur (Olsen ve Stekelberg, 2016). Bu çalışmayla tutarlı olarak, narsistik CEO'ların sömürücü, kibirli, kendini beğenmiş doğasıyla ilişkili olarak narsisizm düzeyi yüksek olan CEO'ların vergiden kaçınma davranışlarının daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur (Brown, 2016).

Narsistler başkalarına göre ödüllere daha fazla motive olurlar ve cezalara karşı daha az hassasiyet gösterirler. Narsist CEO'ların kurallara ve düzenlemelere uymayarak kendilerini hukukun üstünde görme olasılıkları daha yüksektir. Bu tarz CEO'lar kişisel gündemlerini takip etme özgürlüğü veren gevşek iç kontrol mekanizmalarına daha yüksek düzeyde izin verir. Narsisizm düzeyi yüksek olan CEO'lar riskli işletme pratiklerine daha fazla katılırlar ve hatta dolandırıcılık yapma ihtimalleri daha fazladır. Bu yüzden, narsistik CEO'ları olan firmaların daha büyük düzeyde denetlenme riski vardır. Denetçiler, müşterilerinin riskli girişimlerinin kabul edilebilir denetleme riski düzeyine erişmesi için firmaları değerlendirirler. Bir firma yüksek düzeyde kontrol riski oluşturduğunda, denetçiler riskin tespit edilme olasılığını azaltmaya çalışır. Tespit riskini düşürmek için denetçiler normal prosedürlere ilaveten ekstra özel testler yapar. Bu da denetçi ücretlerinin artışına yol açar. Bu bağlamda çalışma kapsamında, CEO narsisizmi ve dış denetçi ücretleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Judd ve diğerleri, 2017).

Yatırımcılar, firmaların beklenen performanslarını değerlendirmek için firma kazançlarına bakar. Olumlu firma imajı kazanmak için üst düzey yöneticiler, firmanın kazançlarını çeşitli kazanç yönetim stratejileriyle manipüle edilebilir. Böylece, kendilerinden beklenen kazanç eşik hedeflerini yerine getirirler ve yüksek kazanç eşikleriyle paydaşların hayranlığını ve saygınlığını kazanırlar. Bu bağlamda, narsistik CEO'ların firma performans hedeflerine ulaşmak için kazanç yönetim stratejilerini daha fazla kullanıp kullanmadığı incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, yüksek düzeyde narsist CEO'lar performanslarını telafi etmek ve hedef kitlenin dikkatini çekmek uğruna daha fazla kazanç yönetim

davranışları uygulamıştır. Diğer bir deyişle, narsistik CEO'lar çeşitli kazanç eşiklerini (örneğin, pozitif kazanç eşiği, önceki yılın kazançları ve analist tahminleri) tatmin etmek için firma kazançlarını manipüle etmektedir. Bu anlamda çalışma, yatırımcıların karar verme süreçlerine yardımcı olmak amacıyla CEO'ların narsistik kişiliği ve kazanç manipülasyonu arasındaki ilişkiyi aydınlatmaktadır (Lin ve diğerleri, 2020).

Narsist bireyler ödüllere yüksek düzeyde hassasiyet gösterirken, cezalandırmalara düşük düzeyde hassasiyet gösterir. Diğer bir deyişle, narsist bireylerin cezalandırılma korkuları daha azdır. Bu tarz bireyler riskli eylemlerin potansiyel faydalarına ağırlıklı olarak odaklanırlar. Narsist bireylerin performansları diğerlerine göre daha iyi olmamasına rağmen, kendi yetkinliklerine aşırı güvenirlir, bu sayede onlar mevcut girişimlerinde ısrarcı olurlar. Ayrıca, narsistler başkalarını daha az yetkin görür, başkalarının tavsiyelerine daha az önem atfeder ve onların fikirleri eleştirildiğinde düşmanca karşılık verme ihtimalleri yüksektir. Bu yüzden, narsistler riskli girişimlerini durduracak bilgileri görmezden gelebilir ve başkalarının narsistleri eleştirmeyeceği bir ortam yaratmaya çalışırlar. Narsistler düşük düzeyde etik standartlara sahiptir ve etik olmayan davranışlara dahil olma ihtimalleri yüksektir. Bu bağlamda çalışma sonuçlarına göre, narsisizm düzeyi yüksek CEO'lar tarafından yönetilen firmaların, daha az narsist CEO'ların firmalarına göre daha sıklıkla hukuki davalara maruz kaldığı bulunmuştur. Narsist CEO'ların kendilerine olan aşırı güveni, verimsiz seçimlerdeki ısrarcı tutumları ve olumsuz geribildirimleri görmez gelme tavırları yüzünden, bu tarz CEO'ların firmalarının maruz kaldığı davaların çözüme kavuşmasının daha uzun sürdüğü, bu davaların da örgüte finansal ve itibar açısından büyük zararlar verdiği bulunmuştur. Narsist CEO'ların davaların çözülme sürecinde karar verirken objektif risk değerlendirmelerine daha az duyarlı oldukları görülmüştür. Uzmanlardan tavsiye almaya daha az istekli olmaları yüzünden, narsist CEO'ların hukuki davaları kaybetme riski yüksek düzeyde olsa bile narsistlerin davaları çözüme kavuşturmada çok az istekli olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle, narsistler davayı kaybetmenin yüksek riskiyle karşılaştığı zaman kararlarında daha fazla ısrarcı olur ve çözüme daha az yaklaşır (O'Reilly III ve diğerleri, 2018).

CEO Narsisizmi ve İnovasyon

İlaç şirketlerinin radikal teknolojileri benimsemesiyle ilgili yapılan çalışmada CEO narsisizmi ve inovasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. İlaç şirketlerin radikal teknolojileri benimsemeye niçin farklılık gösterdiği CEO narsisizmi odağında açıklanmıştır. Radikal teknolojiler bünyesinde çeşitli belirsizlikleri ve riskleri barındırır. Daha az narsist CEO'lar yeni teknolojilerin sağlayacağı nihai karlara göre getirilerini hesaplarken, daha narsist CEO'lar hem nihai karları hem de yeni teknolojilerin onların kişisel imajına sağlayacağı dikkat ve saygıyı hesaplarlar. Narsist olmayan CEO'lar radikal teknolojileri yabancı ve sıra dışı olarak değerlendirerek yeni teknolojileri benimsemeye tereddüt ederken, narsist CEO'ların kendilerine olan aşırı güveni ve bu tarz teknolojilerin dikkat çekme ve hayranlık bırakma potansiyelleri ile narsist CEO'lar radikal teknolojileri uygulamak için can atarlar. Bu bağlamda, daha narsist CEO'lar tarafından yönetilen ilaç firmalarının daha fazla biyoteknolojik yatırımlar yaptığı bulunmuştur. İkinci olarak, CEO'ların girişimleri, ilaç şirketlerini takip eden izleyiciler tarafından dikkat çekici ve cezbedici olarak değerlendirildiği zaman, narsist CEO'ların radikal teknolojileri edinme uğruna daha saldırgan bir şekilde biyoteknoloji yatırımı yaptıkları görülmüştür. Diğer bir deyişle, CEO narsisizmi ve radikal teknolojilere yapılan yatırım arasındaki pozitif ilişki "izleyici dikkati" kazanıldığında daha da artmıştır. Üçüncü olarak, CEO narsisizminin biyoteknolojik yatırımlara yönelik "yönetmelik dikkati" pozitif bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Son olarak, Narsistik CEO'ların yeni teknoloji girişimleri "izleyici dikkatini" ne kadar çok çekerse "yönetmelik dikkati" daha fazla yakaladığı tespit edilmiştir. Saygın bir "izleyici kitlesi" CEO'nun girişimlerini dikkat çekici ve cezbedici olarak değerlendirdiğinde, narsistik CEO'ların "yönetmelik dikkati" daha fazla yakaladığı bulunmuştur (Gerstner ve diğerleri, 2013).

CEO'ların narsistik kişilik karakteristikleri ve firma inovasyon çıktıları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik gerçekleştirilen çalışmada, narsist CEO'lar tarafından yönetilen firmaların yeni ürün portföyleri kapsamında daha yüksek oranda yeni ürün tanıtımı ve daha büyük oranda radikal inovasyonlar sergiledikleri bulunmuştur. Ancak bu tarz CEO'ların firmalarının ürün hasarı krizleriyle karşılaşma

olasılıklarının daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Ürün hasarı krizi, bir firmanın ürünlerine yönelik zorunlu güvenlik standardını karşılamama olayını veya tüketiciler için kabul edilemez bir ciddi yaralanma, zarar veya ölüm riskini oluşturan bir kusura dair olayı ifade eder. Narsistik CEO'lar görkemli ve dikkat çeken yeni ürün tanıtımlarına odaklanırlar ama sıradan, görünmeyen ve arka planda kalan girişimlerden odaklarını uzakta tutarlar. Narsistler uzun uğraşlar sonunda yıllarca bekledikten sonra gelen başarı için başkalarının takdirini almaktan tatmin olmazlar. Aksine, narsistler sık aralıklarla başkalarının takdirini ve dikkatini kazanmak isterler. Bu anlamda, narsist CEO'lar için yeni ürünleri piyasaya sürmeyi, ürün güvenliğine sürekli olarak yatırım yapma gibi göze çarpmayan, sıradan, arka uç girişimlere göre daha çok tercih edebilir. Narsist CEO'ların kendilerine olan aşırı güveni de dikkate alındığında, narsist CEO'lar ürün hasarı kriziyle karşılaşma riskini küçümseyebilir ve böylece bu tarz yöneticiler optimum düzeyden daha düşük düzeyde ürün güvenlik özelliklerine yatırım yapabilir. Bununla birlikte, üst yönetim ekibi içerisinde yer alan pazarlama departmanı, firmaların müşteri yönelimini artırabilir, CEO'ların seçimlerinin paydaşların çıkarları uğruna düzenlenmesini mümkün kılabilir ve CEO davranışları üzerinde denetim mekanizması kurabilir. Bu bağlamda, üst yönetim içerisinde pazarlama departmanı ne kadar güçlü olursa piyasaya sunulan yeni ürünlerin güvenlik süreçlerindeki sorunlar o kadar az olabilir. Pazarlama departmanı, inovasyonların hızlı bir şekilde gerçekleşmesi ile yeni ürünlerin kalitesinin ve güvenliğinin artırılması arasında denge mekanizması kurar. Böylece, çalışma kapsamında pazarlama departmanının yüksek gücünün, CEO narsisizmi ve ürün hasarı krizleri arasındaki ilişkiyi zayıflattığı bulunmuştur (Kashmiri ve diğerleri, 2017).

CEO Narsisizmi ve Strateji

Narsistler şişirilmiş öz-güvenlerini korumak amacıyla, geçmiş davranışlarını daha pozitif bir şekilde yorumlama eğilimindedir. Bu eğilimle tutarlı olarak, daha narsist CEO'lar geçmişte çalıştığı firmalarda deneyimledikleri belirli tip stratejik kararları daha pozitif bir şekilde yorumlayabilir. Narsist CEO'lar için geçmişte deneyimledikleri stratejik kararlar, mevcut firmalarının stratejik karar verme sürecinde en uygun seçimleri temsil eder. Ayrıca, narsistler zekalarına ve yetkinliklerine üst düzey önem atfederler ve diğerlerinden daha iyi öğrendiklerine inanırlar. Bu nedenle, geçmişte çalıştıkları çeşitli kurullarda ilk elden deneyimlerine dayanan öğrenilmiş belirli tür kurumsal stratejilerin mevcut firmaları için en mükemmel stratejiler olduğu konusunda emindirler. Örneğin, narsist CEO'lar önceki deneyimlerinde kurumsal strateji konusunda satın almalara ilişkin güçlü bir vurguya maruz kalmışsa, kendi firmalarının da kurumsal strateji olarak satın alma stratejileri uygulaması gerektiği konusunda emindirler. Onların narsistik eğilimleri kendi önceki deneyimlerine daha fazla güvenmelerini telkin eder. Çalışma sonuçlarına göre, CEO'lar ne kadar çok narsist olursa, CEO'ların geçmişlerinde başka firmalarda deneyimlediği kurumsal stratejileri kendi odak firmalarında taklit etmesi o kadar üst düzeyde gerçekleşir. Dahası, narsist CEO'ların geçmiş deneyimlerini kazandığı diğer firmaların statüsü ne kadar üst düzeyde olursa, narsist CEO'ların belirli bir kurumsal strateji türüyle ilişkili önceki deneyimleri ve odak firmanın taklit ettiği kurumsal strateji tipi arasındaki pozitif ilişkinin sağlandığı bulunmuştur. Son olarak, CEO'ların mevcut firmalarındaki gücü üst düzey olduğunda da bu pozitif ilişkinin daha da arttığı bulunmuştur (Zhu ve Chen, 2015).

Narsist bireylerin kendilerini üstün hissetme gereksinimi olduğundan, diğerleriyle etkileşimlerinde baskın olma eğilimindedirler. Hatta, bu tarz takım liderleri baskınlık sağlama uğruna, takım karar verme çıktılarını üzerinde diğer takım üyelerinin değerli uzmanlıklarının etkisini azaltma eğilimindedir. Bu yüzden, daha narsist CEO'lar diğer yöneticilerle etkileşiminde daha baskın davranarak diğer yöneticilerin önceki deneyimlerinin firma stratejileri üzerindeki etkisini azaltırlar. Bu anlamda, diğer yöneticilerin başka firmalarda aşına olduğu kurumsal stratejilerin narsist CEO'ların firmalarında taklit edilme ihtimalini zayıflatırlar. Ayrıca, narsist CEO'ların en üstün zekaya, yetkinliklere ve öğrenme kabiliyetine sahip olduğuna inanması, diğer yöneticilerin girdilerini değersizleştirmeye yol açar. Bu anlamda, narsist CEO'lar diğer yöneticilerin yönlendirmelerine açık değillerdir ve diğer yöneticilerin geçmiş tecrübelerinin kurumsal strateji belirleme sürecinde yardımcı olma işlevine itibar etmezler. Çalışma sonuçlarına göre, CEO ne kadar çok narsist olursa, diğer yöneticilerin başka şirketlerde deneyimlediği belirli bir kurumsal strateji türünün odak şirket üzerinde benimsemesi o kadar düşük düzeyde gerçekleşir. Narsistik CEO'lar geçmiş deneyimlerini yüksek statülü firmalarda kazandığında,

narsistik CEO'ların diğer yöneticilerin önceki deneyimlerinin etkilerine direnmesi daha üst düzeyde gerçekleşir. Narsistik CEO'ların deneyim kazandığı firmaların yüksek statülü olması diğer yöneticilerin önceki deneyimlerinin daha güçlü bir şekilde değersizleştirilmesine yol açar. Bu anlamda çalışma sonuçlarına göre, CEO'ların deneyim kazandığı firmaların statüsü ne kadar üst düzeyde olursa, diğer yöneticilerin önceki deneyimlerinin odak firmadaki kurumsal stratejiyle olan ilişkisini CEO narsisizminin daha kuvvetli bir şekilde zayıflattığı bulunmuştur. Son olarak, narsist CEO'ların mevcut firmalarında gücü ne kadar üst düzeyde olursa, ilişkiyi daha da zayıflattığı bulunmuştur (Zhu ve Chen, 2015).

CEO narsisizmi ve stratejik karar verme süreçleri arasındaki ilişkiyi aydınlatmak üzere gerçekleştirilen çalışma kapsamında, stratejik karar verme süreçlerinin göstergeleri, karar verme kapsamlılığı ve karar verme hızı olarak belirlenmiştir. Karar verme kapsamlılığı karar vericilerin her bir alternatifi detaylı bir şekilde değerlendirmesini ve farklı alternatifleri dikkate almasını ifade ederken, karar verme hızı bütün karar vericilerin stratejik bir konsensüse ulaşabilmeleri için gerekli süreyi ifade eder. Narsist CEO'ların ilgi ve takdir kazanma gereksinimi yüzünden, narsist CEO'lar dikkat çekmeye odaklanma eğilimindedir. Bu tarz üst düzey yöneticiler bir projenin faydalı yönlerine aşırı odaklanır ve projenin riskli yönleri üzerinde çok az düşünür. Narsist CEO'lar kabiliyetlerine aşırı bir şekilde güvenir ve yargılarının başkalarından daha üstün ve değerli olduğuna inanır. Bu bağlamda, narsist CEO'lar başkalarından gelen farklı fikirleri dikkate almada isteksizdir. Çalışma sonuçlarına göre, CEO narsisizminin karar verme kapsamlılığıyla negatif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur (She ve diğerleri, 2019).

Narsist CEO'lar, karar verme kapsamlılığını negatif bir şekilde etkilemesine rağmen, karar verme hızını pozitif bir şekilde etkileyebilir. Narsist CEO'ların kendilerine olan aşırı güveni, yargılamalarının kesin bir şekilde doğru olduğuna inanmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu yüzden, narsist CEO'lar karar verme süreçlerine daha az zaman harcarlar. Çalışma sonuçlarına göre, CEO narsisizminin karar verme hızıyla pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Çalışma kapsamında, üst yönetim üyelerinin güç mesafesi aralığı ve üst yönetimin karar verme süreçlerine katılımı değişkenleri de model üzerinde çalışılmıştır. Üst yönetim ekibinin güç mesafesi aralığı, üst yönetim ekibinin lider ve takım üyeleri arasında gücün eşitsiz dağılımını kabul etme derecesini ifade eder. Yüksek güç aralığına sahip olan üst yönetim ekibi, narsistik CEO'ların karar verme süreçlerinde baskın olmasına daha fazla izin verir. Bu yüzden, narsist CEO'ların kendi kararlarını uygulaması daha yüksek ihtimal dahilindedir ve üst yönetim ekibinin üyelerinin karar verme süreçlerine katılımını azaltırlar. Buna karşın, düşük güç aralığına sahip üst yönetim ekipleri farklı fikirlerin dile getirilmesini daha fazla isteyebilir ve CEO'ların otoriter tutumuna daha az saygılı olurlar. Bu bağlamda, CEO narsisizminin, üst yönetim ekiplerinin karar verme süreçlerine katılımı üzerindeki negatif etkisinin, üst yönetim ekibinin güç mesafe aralığı yüksek düzeyde olduğunda en kuvvetli bir şekilde gerçekleştiği bulunmuştur (She ve diğerleri, 2019).

Kurumsal satın alma stratejisi ve CEO narsisizmi arasındaki ilişkiye alan yazınında değinilmiş ama narsist CEO'ların kurumsal satın almalara yönelik harcamalarının spesifik doğasına yeterince odaklanılmamıştır. Narsist CEO'ların nicelik olarak az sayıda ama büyük boyutta kurumsal satın alımlara mı imza attığı yoksa nicelik olarak çok sayıda ama küçük boyutta kurumsal satın alımlara mı imza attığı alan yazınında yeterince açıklanmamıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, narsist CEO'ların nicelik açısından az sayıda ama oldukça büyük satın alımlar gerçekleştirdiği bulunmuştur. Büyük ölçekli kurumsal satın alımların medya içeriğinin daha dikkat çekici ve cezbedici olması, narsistleri boyut olarak daha büyük satın alımlara yöneltmiş olabilir. Buna karşın, narsist CEO'ların nicelik açısından çok sayıda olan ama küçük boyuttaki satın almaları daha az tercih ettiği bulunmuştur. Bu anlamda, narsist CEO'lar görkemli doğalarıyla tutarlı olarak, toplam satın alma sayısından ziyade satın almaların büyük ölçekte satın almalar olmasına dikkat etmektedir. Borsa işlemlerinde ise, narsist CEO'ların radikal büyüklükteki satın alma kararlarına paydaşların olumsuz tepki verdiği bulunmuştur (Aabo, Als, Thomsen ve Wulff, 2020).

Tartışma ve Sonuç

Narsisizm kavramı klinik psikoloji araştırmalarında tedavi edilmesi gereken bir hastalık olarak görölmesine rağmen, sosyal psikoloji ve kişilik psikoloji araştırmalarında normal insanlarda düşük ya da yüksek düzeyde bulunabilen bir kavram olarak ele alınmıştır. Diğer bir deyişle, sosyal ve kişilik psikolojisi araştırmaları klinik olmayan bir narsisizm kavramı perspektifini benimsemiştir. Örgütsel çalışmaların narsisizm kavramına bakışı, klinik olmayan varsayımlarla tutarlı olarak her bireyin narsistik eğilimlerinin olduğuna yöneliktir. Bu anlamda örgütsel bağlamda narsistik eğilimlerin kontrol altında tutulması önem taşır.

Çalışma kapsamında CEO narsisizminin kavramsallaştırması alan yazınındaki güncel gelişmeler dikkate alınarak aydınlatılmıştır. Narsisizm düzeyi yüksek CEO'ların nasıl düşündüğü, hissettiği, motive olduğu ve davrandığı kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. CEO narsisizminin benzer kavramlarla olan ilişkisi üzerinde de durulmuştur. CEO narsisizm araştırmalarının teorik temel olarak beslendiği üst kademe teorisinin, aktör modelinin ve narsisizmin hayranlık ve rekabet modelinin (NHRM) avantajlı ve dezavantajlı yönlerine değinilerek değerlendirme yapılmıştır. Son olarak, CEO narsisizminin örgütsel bağlamda nasıl bir etkisinin olduğuna yönelik tartışmalar altı temada incelenmiştir: (1) CEO narsisizmi ve kurumsal sosyal sorumluluk, (2) CEO narsisizmi ve risk alma davranışı, (3) CEO narsisizmi ve firma performansı, (4) CEO narsisizmi ve etik olmayan davranışlar, (5) CEO narsisizmi ve inovasyon, (6) CEO narsisizmi ve strateji.

Örgütsel çalışmalar CEO narsisizmini kavramsallaştırırken klinik olmayan bir modeli benimsemektedir. Bununla birlikte, yüksek düzeyde narsisizm düzeyi istenmeyen sonuçlara sebep vermektedir. Alan yazınındaki son gelişmeler, CEO'ların narsistik eğilimlerinin nasıl üstesinden gelinebileceğine yönelik ivme kazanmıştır. Bu bağlamda, CEO narsisizmini bireysel düzeyde düzenleyen CEO alçak gönüllüğü (Owens, Wallace ve Waldman, 2015), örgütsel düzeyde düzenleyen örgütsel özdeşleşme değişkenlerine (Reina, Zhang ve Peterson, 2014) odaklanan çalışmalar vardır. Gelecek araştırmaların CEO narsisizminin örgütsel çıktılar üzerindeki olumsuz etkilerini hafifleten değişkenlere odaklanması alan yazınına anlamlı katkılar sağlayabilir. CEO narsisizmiyle ilgili gelecek araştırmaların bir odağı da bireysel düzeyde olan narsisizm kavramını takım düzeyine çıkarmakla ilgili çalışmalar olabilir (örneğin, Grijalva, Maynes, Badura ve Whiting, 2020). Takım narsisizminin takım performansı gibi çeşitli takım çıktıları üzerindeki etkisinde düzenleyici değişkenlerin rolü çalışılabilir.

CEO narsisizm araştırmalarıyla ilgili birbiriyle tutarlı olmayan sonuçları (Al-Shammari ve diğerleri, 2019; Chen ve diğerleri, 2019; Cragun ve diğerleri, 2019) daha iyi açıklamada narsisizmin hayranlık ve rekabet modeli güçlü bir model olmasına rağmen, çalışma kapsamında narsisizmin motivasyonunu ahlaki ya da değer temelinde açıklamaya çalışan herhangi bir perspektife rastlanılmamıştır. CEO narsisizminin ahlaki doğasını aydınlatmak üzere, Alasdair MacIntyre'nin erdem etiği perspektifi mevcut teorilerin varsayımlarını genişletebilir. CEO narsisizminin nasıl ve niçin örgütsel çıktıları etkilediği ahlaki bağlamla ilişkili değişkenlerle zenginleştirilebilir. MacIntyre'nin erdem etiği perspektifine göre (Moore ve Beadle, 2006; Moore ve Grandy, 2017), para, ün ve statü peşinde koşmak dışsal iyileri temsil eder. Dışsal iyilerin içsel iyiler yerine önceliklendirildiği kurumsal bağlamda, erdemler barınmaz ve böylece kurumsal pratikler çürür ya da bozulur. Kurumsal pratiklerin korunması ya da sürdürülmesi erdemlerin varlığına bağlıdır. MacIntyre'nin erdem etiği perspektifi, içsel iyilerin dışsal iyiler yerine önceliklendirilmesi gerektiğini vurgularken, dışsal iyilerin önemini göz ardı etmez. Dışsal iyiler, adı geçtiği üzere iyilerdir, kurumların hayatlarını devam ettirebilmesi için gereklidir. Bununla birlikte, içsel iyilerin, dışsal iyiler üzerinden önceliklendirilmesi gerekir (MacIntyre, 2013). Bu bağlamda, narsist CEO'ların kurumsal bağlamda ne zaman aydınlık ne zaman karanlık sonuçlar ortaya çıkardığı MacIntyre'nin erdem etiği perspektifiyle anlamlandırılabilir. Narsist CEO'ların dışsal iyiler yönelimini göz ardı etmeyen perspektife göre, dışsal iyilerin denetim altına alınmasını sağlayabilecek erdemlilik mekanizmaları kurulabilirse, CEO narsisizmi olumlu çıktılarına kaynak olabilir.

Paradoks teorisiyle tutarlı olarak (Smith ve Lewis, 2011), narsistik eğilimleri olan bireyler narsistik eğilimlerine zıt olan merhamet, empati, adanmışlık ve bilgelik gibi pozitif eğilimlerle kendilerini donatabilir. Bu pozitif eğilimler narsist CEO'ların ben merkezci yatkinlıklarının üstesinden gelinmesinde psikolojik kaynak işlevinde hareket edebilir. Bu anlamda CEO narsisizmini açıklama konusunda kaynakların muhafazası teorisinden beslenilebilir. Kaynakların muhafazası teorisine göre, kaynaklar insanların kim olduklarını bilmelerine yardımcı olması açısından sembolik değerlere sahiptir (Hobfoll, 1989). Narsistik eğilimleri yüksek düzeyde olan bireylerin de en fazla ihtiyaç duyduğu konulardan birisi gerçekte kendilerinin kim olduğuna yönelik bilginin narsistik bireylere sağlanmasıdır. Narsist CEO'ların eleştirilere aşırı tepki verdiği dikkate alındığında, kendilik bilgisinin çeşitli psikolojik kaynaklarla narsist bireyin kendi kendine edinmesi en sağlıklı yollardan birisi olacaktır. Bu bağlamda, CEO narsisizmi araştırmalarında paradoks teorisi ve kaynakların muhafazası teorisi benimsenerek, CEO narsisizminin örgütsel çıktılar üzerinde olumlu çıktılar sağlayıp sağlamadığı konusunda çalışmalar yapılabilir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author(s) has (have) no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support

Kaynakça / References

- Aabo, T., & Eriksen, N. B. (2018). Corporate risk and the humpback of CEO narcissism. *Review of Behavioral Finance.*, 10, 252-273.
- Aabo, T., Als, M., Thomsen, L., & Wulff, J. N. (2020). Watch me go big: CEO narcissism and corporate acquisitions. *Review of Behavioral Finance.*
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2019). CEO narcissism and internationalization by Indian firms. *Management International Review*, 59(6), 889-918.
- Al-Shammari, M., Rasheed, A., & Al-Shammari, H. A. (2019). CEO narcissism and corporate social responsibility: Does CEO narcissism affect CSR focus? *Journal of Business Research*, 104, 106-117.
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-5®)*: American Psychiatric Pub.
- Back, M. D., Küfner, A. C., Dufner, M., Gerlach, T. M., Rauthmann, J. F., & Denissen, J. J. (2013). Narcissistic admiration and rivalry: Disentangling the bright and dark sides of narcissism. *Journal of personality and social psychology*, 105(6), 1013-1037.
- Bergman, J. Z., Westerman, J. W., & Daly, J. P. (2010). Narcissism in management education. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 119-131.

- Bogart, L. M., Benotsch, E. G., & Pavlovic, J. D. P. (2004). Feeling superior but threatened: The relation of narcissism to social comparison. *Basic and applied social psychology*, 26(1), 35-44.
- Briscoe, F., Chin, M., & Hambrick, D. C. (2014). CEO ideology as an element of the corporate opportunity structure for social activists. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1786-1809.
- Brown, J. L. (2016). Discussion of CEO Narcissism and Corporate Tax Sheltering. *The journal of the American taxation association*, 38(1), 23-27.
- Buffardi, L. E., & Campbell, W. K. (2008). Narcissism and social networking web sites. *Personality and social psychology bulletin*, 34(10), 1303-1314.
- Buyl, T., Boone, C., & Wade, J. B. (2019). CEO narcissism, risk-taking, and resilience: An empirical analysis in US commercial banks. *Journal of Management*, 45(4), 1372-1400.
- Campbell, W. K., Brunell, A. B., & Finkel, E. J. (2006). Narcissism, Interpersonal Self-Regulation, and Romantic Relationships: An Agency Model Approach. In E. J. Finkel & K. D. Vohs (Eds.), *Self and relationships: Connecting intrapersonal and interpersonal processes* (pp. 57-83). New York: Guilford.
- Campbell, W. K., & Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. In C. Sedikides & S. Spencer (Eds.), *Frontiers in social psychology: The self* (pp. 115-138). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of behavioral decision making*, 17(4), 297-311.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human resource management review*, 21(4), 268-284.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative science quarterly*, 56(2), 202-237.
- Chen, J., Zhang, Z., & Jia, M. (2019). How CEO narcissism affects corporate social responsibility choice? *Asia Pacific Journal of Management*, 1-28.
- Cragun, O. R., Olsen, K. J., & Wright, P. M. (2020). Making CEO narcissism research great: a review and meta-analysis of CEO narcissism. *Journal of Management*, 46(6), 908-936.
- Davenport, S. W., Bergman, S. M., Bergman, J. Z., & Fearrington, M. E. (2014). Twitter versus Facebook: Exploring the role of narcissism in the motives and usage of different social media platforms. *Computers in Human Behavior*, 32, 212-220.
- Deters, F., Mehl, M. R., & Eid, M. (2014). Narcissistic power poster? On the relationship between narcissism and status updating activity on Facebook. *Journal of Research in Personality*, 53, 165-174.
- Emmons, R. A. (1984). Factor analysis and construct validity of the narcissistic personality inventory. *Journal of personality assessment*, 48(3), 291-300.
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 11-17.
- Foster, J. D., & Brennan, J. C. (2011). Narcissism, the agency model, and approach-avoidance motivation. *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder: Theoretical approaches, empirical findings, and treatments*, 89-100.
- Foster, J. D., Shrira, I., & Campbell, W. K. (2006). Theoretical models of narcissism, sexuality, and relationship commitment. *Journal of social and Personal Relationships*, 23(3), 367-386.
- Gerstner, W.-C., König, A., Enders, A., & Hambrick, D. C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative science quarterly*, 58(2), 257-291.
- Grijalva, E., Maynes, T. D., Badura, K. L., & Whiting, S. W. (2020). Examining the "I" in team: A longitudinal investigation of the influence of team narcissism composition on team outcomes in the NBA. *Academy of Management Journal*, 63(1), 7-33.

- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2): 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Judd, J. S., Olsen, K. J., & Stekelberg, J. (2017). How do auditors respond to CEO narcissism? Evidence from external audit fees. *Accounting Horizons*, 31(4), 33-52.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: relationship of the narcissistic personality to self-and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of applied psychology*, 91(4), 762.
- Kashmiri, S., Nicol, C. D., & Arora, S. (2017). Me, myself, and I: influence of CEO narcissism on firms' innovation strategy and the likelihood of product-harm crises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 633-656.
- Kernis, M. H. (2005). Measuring self-esteem in context: The importance of stability of self-esteem in psychological functioning. *Journal of personality*, 73(6), 1569-1605.
- Kernberg, O. F. (1975). *Borderline conditions and pathological narcissism*. Rowman & Littlefield.
- Küfner, A. C., Nestler, S., & Back, M. D. (2013). The two pathways to being an (un-) popular narcissist. *Journal of personality*, 81(2), 184-195.
- Li, J., & Tang, Y. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45-68.
- Lin, F., Lin, S.-W., & Fang, W.-C. (2020). How CEO narcissism affects earnings management behaviors. *The North American Journal of Economics and Finance*, 51, 1-12.
- Liu, Y., Li, Y., Hao, X., & Zhang, Y. (2019). Narcissism and learning from entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 34(3), 496-512.
- MacIntyre, A. (2013). *After virtue*: A&C Black.
- Marquez-Illescas, G., Zebedee, A. A., & Zhou, L. (2019). Hear me write: Does CEO narcissism affect disclosure? *Journal of business ethics*, 159(2), 401-417.
- Moore, G., & Beadle, R. (2006). In search of organizational virtue in business: Agents, goods, practices, institutions and environments. *Organization studies*, 27(3), 369-389.
- Moore, G., & Grandy, G. (2017). Bringing morality back in: Institutional theory and MacIntyre. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 146-164.
- Morf, C. C., & Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological inquiry*, 12(4), 177-196.
- Neuvicka, B., Ten Velden, F. S., De Hoogh, A. H., & Van Vianen, A. E. (2011). Reality at odds with perceptions: Narcissistic leaders and group performance. *Psychological Science*, 22(10), 1259-1264.
- O'Reilly III, C. A., Doerr, B., & Chatman, J. A. (2018). "See You in Court": How CEO narcissism increases firms' vulnerability to lawsuits. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 365-378.
- Olsen, K. J., & Stekelberg, J. (2016). CEO narcissism and corporate tax sheltering. *The journal of the American taxation association*, 38(1), 1-22.
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of applied psychology*, 100(4), 1203.
- Patel, P. C., & Cooper, D. (2014). The harder they fall, the faster they rise: Approach and avoidance focus in narcissistic CEOs. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1528-1540.
- Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.
- Raskin, R., Novacek, J., & Hogan, R. (1991). Narcissistic self-esteem management. *Journal of personality and social psychology*, 60(6), 911.

- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 890-902.
- Reina, C. S., Zhang, Z., & Peterson, S. J. (2014). CEO grandiose narcissism and firm performance: The role of organizational identification. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 958-971.
- Rijsenbilt, A., & Commandeur, H. (2013). Narcissus enters the courtroom: CEO narcissism and fraud. *Journal of business ethics*, 117(2), 413-429.
- She, Z., Li, Q., London, M., Yang, B., & Yang, B. (2019). Effects of CEO narcissism on decision-making comprehensiveness and speed. *Journal of Managerial Psychology*, 35(1), 42-55
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Tang, Y., Mack, D. Z., & Chen, G. (2018). The differential effects of CEO narcissism and hubris on corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 39(5), 1370-1387.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2009). The narcissism epidemic: Living in the age of entitlement: Simon and Schuster.
- Uppal, N. (2020). CEO narcissism, CEO duality, TMT agreeableness and firm performance. *European Business Review*, 32(4), 573-590.
- Wales, W. J., Patel, P. C., & Lumpkin, G. T. (2013). In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1041-1069.
- Zhu, D. H., & Chen, G. (2015). CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative science quarterly*, 60(1), 31-65.