

# UP FBE

## Working Paper Series

2026/4

Kasza Kinga, Czucka-Varga Vivien

A narcisztikus vezetés és hatásai



**Pécsi Tudományegyetem**  
Közgazdaságtudományi Kar

# **A nárcisztikus vezetés és hatásai**

## **Kasza Kinga**

PhD hallgató, [orcid.org/0009-0008-5751-472X](https://orcid.org/0009-0008-5751-472X)

E-mail: [kasza.kinga@ktk.pte.hu](mailto:kasza.kinga@ktk.pte.hu)

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

## **Czucka-Varga Vivien**

tanársegéd, [orcid.org/0000-0002-9771-9091](https://orcid.org/0000-0002-9771-9091)

E-mail: [varga.vivien@ktk.pte.hu](mailto:varga.vivien@ktk.pte.hu)

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

## **Absztrakt**

A nárcizmus a modern szervezetekben egyre hangsúlyosabb kutatási területté válik, ugyanis a vezetői szerepekhez társuló bizonytalanság és folyamatos versenyhelyzet felerősíti a nárcisztikus személyiségjegyek megjelenését.

Tanulmányunk célja feltárni, hogy a nárcizmus két alapvető dimenziója miként befolyásolja a vezetővé válást, valamint a vezetői hatékonyságot. A tanulmány elsősorban nemzetközi, lektorált empirikus és elméleti kutatásokon alapuló szakirodalmi áttekintésre támaszkodik. Tanulmányunkban kiemelten kezeljük a nárcisztikus vezetés kettős természetét. Ez a kettősség bizonyos helyzetekben elősegíti az innovációt és a kockázatvállalást, más kontextusokban azonban konfliktusokat, bizalomvesztést és destruktív szervezeti következményeket eredményez.

A kutatás legfőbb korlátja a keresztmetszeti, önbevalláson alapuló vizsgálatok dominanciája, amely korlátozza az oksági következtetések levonását. Jövőbeli kutatási módszerként a téma mélyebb megértésére a szisztematikus irodalomáttekintés és a többdimenziós mérőeszközök együttes alkalmazását tűztük ki célul, amelyek hozzájárulhatnak a nárcisztikus vezetés pontosabb megértéséhez és szervezeti kezeléséhez.

**Kulcsszavak:** *nárcizmus, nárcisztikus vezetők, grandiózus nárcizmus, sérülékeny nárcizmus, destruktív vezetés, szervezeti viselkedés, szervezeti és egyéni hatások*

## Bevezetés

A narcizmus gyakori jelenség a vállalati világban, és mindenki személyiségében valamilyen mértékben jelen van, különösen a felső vezetői pozícióban lévők körében (Grzesiak, 2022). Az elmúlt években a narcizmus egyre nagyobb figyelmet kapott, ahogy a szervezetek egyre összetettebbé, bizonytalanabbá és versengőbbé váltak. A narcisztikus vezetés egyszerre lehet innovatív és romboló. Ez a kettősség teszi a narcisztikus vezetést a vezetéskutatás egyik különösen érdekes és releváns vizsgálati területévé.

Jelen tanulmány célja annak feltárása, hogy a narcisztikus személyiségjegyek, különös tekintettel a grandiózus és a sérülékeny narcizmus megkülönböztetésére, miként befolyásolják a vezetővé válást, a vezetői hatékonyságot, valamint a beosztottakra és a szervezeti működésre gyakorolt hatásokat.

A tanulmány elsősorban nemzetközi, lektorált empirikus és elméleti kutatásokon alapuló szakirodalmi áttekintésre támaszkodik. A források kiválasztásánál hangsúlyt kaptak a nemzetközileg hivatkozott, lektorált tanulmányok, valamint az alapvető művek, amelyek a narcizmus két dimenzióját és vezetői hatásait tárgyalják.

A vizsgálat az alábbi kutatási kérdések köré szerveződik:

K1: Milyen összefüggés mutatható ki a narcizmus különböző típusai (grandiózus és sérülékeny) és a különböző vezetési stílusok között?

K2: Milyen szervezeti és egyéni következményekkel jár a narcisztikus vezetés a beosztottak jólléte és a szervezeti teljesítmény szempontjából?

K3: Milyen kontextuális és szervezeti tényezők moderálják a narcisztikus vezetés hatásait?

## A narcizmus fogalmi meghatározása és típusai

A görög mitológiában Narkisszosz egy olyan fiatalember, aki beleszeret a saját tükörképébe. Az olyan személyeket, akik szélsőséges mértékben önközpontúak, önmagukat csodálják és saját jelentőségüket túlértékelik, narcisztikusnak nevezzük (Choi & Phan, 2021).

A narcizmus fogalma először a 19. század végén jelent meg a pszichiátriai irodalomban Ellis pszichiáter révén, aki olyan beállítottságként írta le, amelyben az egyén visszahúzódik a szexuális érdeklődéstől, és nagyrészt önimádata köti le (Wang et al. 2022). A narcizmus olyan személyiségvonás, amely magában foglalja a grandiózus viselkedést, beleértve a hivalkodást, arroganciát, jogosultságtudatot, önimádatot, törékeny önértékelést és ellenségességet is (Rosenthal & Pittinsky, 2006).

A narcizmus egy összetett, több dimenziós konstrukció, amely nem tekinthető kizárólag pozitív vagy negatív jelenségnek. Gyakran társul olyan tulajdonságokkal, mint az önközpontúság, manipuláció vagy empátia hiánya, amelyek összefüggésbe hozhatók erkölestelen vezetői magatartásokkal, mint az egyoldalú kommunikáció, hatalmi játszmák vagy hamis karizmatikus

viselkedés (Blair et al., 2017). Jellemző rá a státusz iránti erőteljes törekvés (Lynch & Benson, 2024).

A vezetői magatartásban betöltött szerepének megértéséhez elengedhetetlen a narcizmus belső szerkezetének feltárása. A kutatások egyértelműen azt mutatják, hogy a narcizmus nem egységes konstrukció, hanem két jól elkülöníthető formában jelenik meg, amelyek mindegyike másként befolyásolja a vezetői működést.

A narcizmuson belül megkülönböztethetjük a normál és a patológiás formákat. Ezek a narcizmusformák narcisztikus sérülékenységgként és grandiozitásként öltönek testet (Pincus & Lukowitsky, 2010). A grandiózus és sérülékeny narcizmus elkülönítésének alapját Wink (1991) munkája teremtette meg. Bár a két forma között vannak hasonlóságok, jelentős különbségek is felszínre kerültek.

„A grandiózus narcizmusra felfűjt, pozitív önkép, magas önértékelés, exhibicionizmus, jogosultságtudat, a mások kihasználására való hajlam és a mások általi csodálat igénye jellemző. A sérülékeny narcizmusra védekezés, kerülés, bizonytalanság, túlérzékenység, sérülékenység, alacsony önértékelés, erős harag és ellenségesség jellemző” (Zajenkowski & Szymaniak, 2021 p. 2112). Kutatások azt sugallják, hogy a narcizmus két dimenziója között jelentős átfedés van, tehát a két dimenzió nehezen különíthető el egymástól (Rohmann et al., 2012).

Legalább két témában mindenki egyetért: először, hogy a narcizmus fogalma a pszichoanalízis egyik legfontosabb hozzájárulása; másodszor, hogy egyúttal az egyik legzavarbaejtőbb terület is (Pulver, 1970).

## **Narcizmus és vezetés**

Freud (1914) a narcizmust összekapcsolta a vezetéssel, és számos tanulmány igazolta, hogy a narcizmus bizonyos formái pozitív összefüggést mutatnak vezetői szerepekkel (Galvin et al., 2010; Judge et al., 2006). Ugyanakkor fontos személyiségek gyakran társulnak narcisztikus vezetői stílussal, pl. Steve Jobs, Bill Gates és Abraham Lincoln is rendkívüli sikereket értek el (Chen et al., 2024).

A szervezetpszichológia vizsgálatai arra engednek következtetni, hogy a sötét vonások, így a narcizmus is, hatást gyakorolhatnak a pályaválasztás, a munkahelyi attitűdök, a munkahelyi sikeresség vagy akár a vezetői viselkedések területére (Bereczkei & Czibor, 2018).

A narcizmus fokozott vezetői ambíciókkal jár együtt, pl. segítheti a munkahelyi előrelépést az önmenedzselés, önreklámozás készsége, vagy az, hogy átlátják a hatalmi viszonyokat, és képesek a vezetőik belső köreibbe férkőzni (Czibor et al., 2019).

A narcisztikus személyek gyakran karizmatikusnak tűnnek, és ambiciózus, nagy ívű jövőképet képesek felvázolni, amelyek alapvetőek a hatékony vezetéshez (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Először is, a narcisztikus hajlamú egyének gyakran olyan tulajdonságokat és kompetenciákat mutatnak, mint például erős önbizalom, karizma és saját értékük jelzésének képessége, amelyek megfelelnek a széles körben elterjedt vezetői modelleknek, ezáltal növelve az alkalmasságukat az ilyen szerepekre.

A nárcisztikus vezetés jelensége a hazai szakirodalomban is egyre nagyobb figyelmet kap. Sipos és munkatársai a *Vezetőfejlesztés a 21. században* című kötetben a destruktív vezetési stílusokat rendszerezve külön tárgyalják a nárcisztikus vezetést, mint a destruktív vezetés egyik meghatározó formáját, kiemelve, hogy a nárcisztikus vezető elsődleges célja az egyéni kapcsolatokban felnagyított önképének megőrzése és mások csodálatának kivívása. Ezt pedig a csodálat és a rivalizáció dimenzióinak magatartásmintái alkalmazásával igyekeznek elérni. A csodálat dimenzió alatt a viselkedések azon csoportját értjük, melyeken keresztül a vezető csodálatot és vonzó jelenlétet akar elérni. A szerzők rámutatnak, hogy amennyiben ez az önmege erősítés elmarad, a nárcisztikus vezető rivalizáló, leértékelő és agresszív viselkedésre vált, ami jellemzően konfliktusokhoz és negatív szervezeti kimenetekhez vezet (Sipos et al., 2024).

Bandi Szabolcs A nárcizmus kézikönyve című munkájában átfogó összefoglalást nyújt a nárcizmus történeti, klinikai és személyiséglélektani megközelítéseiről, valamint a legfontosabb mérőeszközökről (Bandi, 2020). Emellett a *Narcissistic Personality Inventory* (NPI), illetve a sérülékeny nárcizmust mérő HSNS–MCNS kérdőívek hazai pszichometriai vizsgálata is hozzá kapcsolódik (Bandi, 2014a, 2014b). Ezek a kutatások hozzájárulnak ahhoz, hogy a nárcizmus különböző formáit a magyar kulturális kontextusban is megbízhatóan vizsgálhassuk, ami a nárcisztikus vezetés szervezeti hatásainak hazai kutatásához is fontos alapot biztosít.

## **A nárcisztikus vezetés hatásai**

„Egy kis nárcizmus sok foglalkozásban jó lehet: a túl sok nárcizmus szinte minden munkakörben ártalmas” (Kluger, 2014: 158). A nárcisztikus vezetés a nárcisztikus személyiségjegyek és a főként önértéktől és túlértékelt önképtől vezérelt vezetői magatartások integrációjaként értelmezhető. Ez a vezetési stílus különböző következményekkel jár mind a szervezetekre, mind a munkavállalókra nézve.

A szakirodalom alapján a nárcisztikus vezetők kétélű fegyvert jelentenek a szervezetek számára, a kutatók mindkét szemszögből vizsgálták a jelenséget. Előnyös értelemben a nárcisztikus vezetők és vezérigazgatók általában úttörők, akik jó eredményeket érnek el krízishelyzetek kezelésében, keményen dolgoznak, és megvan bennük a magabiztosság ahhoz, hogy kockázatot vállaljanak piacokba való belépéssel, technológiák fejlesztésével és egyedi innovációk létrehozásával. A nárcisztikus vezetők víziói, stratégiái és magatartása szorosan összefüggenek az alapvető pszichológiai szükségletekkel (Kets de Vries & Miller, 1997; Rosenthal, 2006). Ugyanakkor arroganciájuk helytelen stratégiai döntésekhez és kockázatos finanszírozáshoz vezethet; a vállalati erőforrásokat saját céljaikra vagy önpromócióra is elherdálhatják, és etikátlan döntéseket hozhatnak önös érdekből (Choi & Phan, 2021).

Rosenthal és Pittinsky (2006) elsőként érveltek amellett, hogy a vezetőket akkor tekintik nárcisztikusnak, ha cselekedeteiket alapvetően az erős önközpontúság vezérli. Ezt a típusú vezetőt rendszerint arrogánsnak és könnyen irritálhatónak írják le.

A nárcisztikus vezetés jelentősen befolyásolhatja a munkavállalók attitűdjeit és viselkedését (Ouimet, 2010, idézi: Wang et al., 2022). Hu és Li (2014) kiemelik, hogy az ilyen vezetők gyakran karizmatikusnak és jövőbe látónak mutatkoznak, miközben egocentrizmust és

felsőbbrendűsége törekvést tanúsítanak. Lehet, hogy arroganciát, a figyelem iránti erős igényt, a kritikával szembeni jelentős intoleranciát, valamint a negatív visszacsatolás figyelmen kívül hagyására való hajlamot is mutatnak. A nárcisztikusok elrejtik kielégítetlen tulajdonságaikat; ezek a jellemvonások azonban a társas interakciók során fokozatosan felszínre kerülhetnek.

Braun és társai (2018) bebizonyították, hogy a nárcisztikus vezetők negatív érzelmeket, például rosszindulatú irigységet válthatnak ki a beosztottaikból. Tipikusan előtérbe helyezik saját érdekeiket, gyakran figyelmen kívül hagyva beosztottaik szükségleteit (Lynch és Benson, 2024). Rendszerint felfújta hitrendszerét vallanak, és vezetési stílusuk elsősorban a hatalom és csodálat iránti vágytól, nem pedig a vezetett személyek és szervezet iránti valódi empátiától vezérelt (Rosenthal & Pittinsky, 2006). Hornyák és társai (2024) szisztematikus irodalomkutatása hangsúlyozza, hogy a bizalom a vezető – követő kapcsolat egyik legkritikusabb eleme. A nárcisztikus vezetők viselkedése, kiemelve a manipulációt és az önérdékű döntéshozatalt, a bizalom sérüléséhez vezet, ami a szervezeti működés területén számos destruktív következménnyel jár.



1. ábra: A destruktív vezetés következményei. Forrás: Sipos et al., 2024.

A nárcisztikus vezetés hatékonyságát valószínűleg a munkavállalók által észlelt erőforrásnyereségek és veszteségek alakítják, ami fokozhatja a munkavállalók ellenséges érzelmeit, ezáltal növelve a nem produktív munkavégzés valószínűségét (Chen et al., 2024). A nárcisztikus vezetőket gyakran inkább kontrolláló, mint támogató vezetési stílussal rendelkezőknek tekintik (Matošić et al., 2017). Li és munkatársai (2018) leírják, hogy azok a munkavállalók, akik nárcisztikusnak tartják vezetőiket, nagyobb stresszt élhetnek át, mivel attól tartanak, hogy feletteseik megszegyenítik őket bármilyen feladat kudarcra miatt.

Bár a kutatások hagyományosan gyakrabban vizsgálták a férfi vezetőket, a narcizmus női vezetők esetében is megjelenhet. A narcizmus olyan személyiségvonás, amely károsíthatja a munkahelyi kapcsolatokat. A vezető által mutatott narcizmus típusa meghatározza vezetési stílusát, hogy hogyan látják őt a beosztottjai, és milyen hatást gyakorol a szervezetre (Grzesiak, 2022).

A narcisztikus vezetés szervezeti következményeinek vizsgálatához nemcsak a vezető személyiségjegyeit, hanem azokat az intézményi működési kereteket is fontos figyelembe venni, amelyek meghatározzák a döntéshozatal minőségét és átláthatóságát.

## **A kutatás főbb eredményei és korlátai**

Bár a rendelkezésre álló kutatások értékes betekintést nyújtanak a narcisztikus vezetés természetébe, a legtöbb tanulmány önbevalláson alapuló mérőeszközökre és keresztmetszeti adatokra támaszkodik, amely korlátozza az oksági összefüggések megbízható feltárását.

Jelen tanulmány narratív áttekintésként elsősorban a második kutatási kérdésre (K2), vagyis a narcisztikus vezetés szervezeti és egyéni következményeire ad részletes választ.

Bár a releváns fogalmi keretek és az elméleti megközelítések rendelkezésre állnak, a szisztematikus empirikus szintézis hiánya miatt az első kutatási kérdés (K1), amely a grandiózus és sérülékeny narcizmus, valamint a különböző vezetési stílusok összekapcsolására irányul, továbbá a harmadik kutatási kérdés (K3), amely a moderáló tényezők szerepét vizsgálja, csak részben került megválaszolásra. Ezekre a kérdésekre jelenleg megalapozott következtetések a vizsgált szakirodalmak alapján nem vonhatók le.

Ez indokolja a téma további vizsgálatát, valamint a módszertanilag szigorúbb kutatási megközelítések alkalmazását.

## **Jövőbeli kutatási irányok**

A jövőbeli kutatások egyik legfontosabb iránya egy szisztematikus irodalomkutatás (Systematic Literature Review, SLR) elkészítése lehet. Az SLR előre meghatározott keresési stratégia, explicit be- és kizárási kritériumok, valamint több tudományos adatbázis (például a Web of Science, Scopus) szisztematikus feldolgozására épül. Ez a módszer lehetővé teszi a korábbi kutatási eredmények átfogó, átlátható és reprodukálható szintézisét.

A szisztematikus irodalomáttekintés különösen alkalmas annak feltárására, hogy milyen empirikus bizonyítékok állnak rendelkezésre a grandiózus és a sérülékeny narcisztikus vezetők eltérő viselkedési mintáira és szervezeti következményeire vonatkozóan. Ez azért kiemelten fontos, mert a két narcizmustípus a meglévő kutatások jelentős részében nem különül el egyértelműen.

Az SLR-t követő empirikus kutatásokban indokolt lehet több validált mérőeszköz együttes alkalmazása. A grandiózus narcizmus mérésére a *Narcissistic Personality Inventory* (NPI) a legelterjedtebb eszköz, míg a *Pathological Narcissism Inventory* (PNI) a grandiózus és a sérülékeny narcizmus együttes vizsgálatára nyújt lehetőséget. A *Narcissistic Admiration and Rivalry Questionnaire* (NARQ) a státuszszerezés két eltérő stratégiáját a csodálatra törekvést és

a rivalizálást különíti el, ami különösen releváns a vezetői viselkedés dinamikájának megértésében. E mérőeszközök kombinált alkalmazása lehetővé teszi a narcizmus különböző típusai és a vezetői következmények közötti összefüggések pontosabb feltárását.

A kutatás hosszabb távú célja egy integrált koncepcionális modell kidolgozása lehet, amely összekapcsolja:

- a narcizmus típusait,
- a jellemző vezetői viselkedésmintákat,
- a releváns moderáló tényezőket (pl. szervezeti kultúra, követők jellemzői, intézményi kontextus),
- valamint az egyéni és szervezeti szintű következményeket.

Egy ilyen modell nemcsak a vezetéskutatás elméleti fejlődéséhez járulhatna hozzá, hanem gyakorlati alapot is nyújthatna a narcisztikus vezetők azonosításához és a destruktív hatások mérsékléséhez.

A narcisztikus vezetés vizsgálata nem csupán szervezeti és kutatómódszertani szempontból releváns, hanem a felsőoktatás, a vezetőfejlesztés és a diplomás pályakövetés területén is fontos gyakorlati alkalmazási lehetőségeket kínál.

A felsőoktatásban – különösen a pszichológiai, gazdálkodástudományi és humánerőforrás-menedzsment képzésekben – indokolt a narcisztikus személyiségjegyek és azok szervezeti következményeinek tudatosítása, amely hozzájárulhat ahhoz, hogy a hallgatók felkészültebben találkozzanak ezzel a jelenséggel a munkaerőpiacon.

A vezetőfejlesztési programokban a narcizmus felismerésére és kezelésére irányuló kompetenciák beépítése elősegítheti a destruktív vezetői mintázatok korai azonosítását (Sipos et al., 2024) és megelőzését, valamint a beosztottak rezilienciájának erősítését.

A diplomás pályakövetési vizsgálatoknak fontos szerepük van a felsőoktatás és a munkaerőpiac között híd kiépítésében (Kuráth, 2013, Kuráth & Sipos, 2021), témánk szempontjából fontos kérdés, hogy a felsőoktatásból kilépő fiatal szakemberek milyen gyakorisággal találkoznak narcisztikus vezetői magatartással, és ez milyen hatással van pályakezdésükre, a munkával való elégedettségükre, illetve a szervezeti elköteleződésükre.

E kérdések vizsgálata a hazai kutatási környezetben is ígéretes irányt jelenthet a jövőbeni empirikus kutatások számára.

## **Összefoglalás**

Jelen tanulmány a narcizmus és a vezetés kapcsolatát vizsgálta, különös tekintettel arra, hogy a narcisztikus személyiségjegyek miként befolyásolják a vezetővé válást, a vezetői hatékonyságot, valamint a szervezeti működésre gyakorolt hatást. A szakirodalom áttekintése alapján megállapítható, hogy a narcizmus multidimenzionális és paradox jelenség, amely egyszerre hordozza az adaptív és a diszfunkcionális elemeket.

Bizonyos helyzetekben a narcisztikus vonások hozzájárulhatnak az innovációhoz, a merész döntéshozatalhoz és a hatékony kríziskezeléshez. Más esetekben azonban romboló hatással lehet a szervezeti működésre, különösen akkor, ha a vezető önérdeke, csodálat iránti igénye és empátiahiánya kerül előtérbe.

A fogalom történelmi gyökerei a pszichoanalízishez vezethetők vissza, ugyanakkor a modern kutatások két fő típust különböztetnek meg a grandiózus és a sérülékeny nárcizmust. Ez a két forma eltérő önértékelési mintázatokkal, társas viselkedéssel és vezetői működéssel jár együtt.

A nárcisztikus személyek gyakran töltenek be vezetői pozíciókat (Campbell et al., 2011; Chen et al., 2024). Ennek hátterében többek között a magas önbizalmuk, a karizmatikus megjelenésük, a domináns fellépésük és az a képességük áll, hogy saját értéküket meggyőzően kommunikálják mások felé (Rosenthal & Pittinsky, 2006). A vezetői szerepekkel járó státusz, hatalom és elismerés tovább erősítheti nárcisztikus énképüket.

A nárcisztikus vezetők jelentős hatást gyakorolnak mind a szervezeti működésre, mind a beosztottakra (Wang et al., 2022). Gyakran idéznek elő negatív érzelmeket, fokozott stresszt és bizonytalanságot a munkavállalók körében, miközben saját érdekeiket az intézmény érdekei elé helyezik (Lynch & Benson, 2024). Bár bizonyos körülmények között képesek pozitív szervezeti eredményeket elérni, hatékonyságuk idővel csökken, mivel viselkedésük konfliktusokhoz, a bizalom elvesztéséhez és kedvezőtlen szervezeti következményekhez vezethet (Blickle et al., 2023).

Összességében megállapítható, hogy a nárcisztikus vezetők hatása erősen kontextusfüggő. A jelenség megértése nemcsak elméleti szempontból fontos, hanem gyakorlati jelentőséggel is bír, a vezető kiválasztás, a vezetőfejlesztés és a szervezeti működés hatékonyságának javítása szempontjából. A jövőbeli kutatások hozzájárulhatnak ahhoz, hogy pontosabban feltárjuk, milyen feltételek mellett válnak a nárcisztikus vonások a szervezetek számára előnnyé vagy épp kockázati tényezővé.

## Irodalomjegyzék

- Bandi, Sz.** (2014a) „Az NPI teszt egyetemista mintán mért sztenderdjei és azok empirikus jellegzetességei” Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar.
- Bandi, Sz.** (2014b) „A HSNS–MCNS teszt egyetemista mintán mért sztenderdjei és azok empirikus jellegzetességei” Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar.
- Bandi, Sz.** (2020) „A nárcizmus kézikönyve: Elméleti és kutatási segédlet” Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Pszichológia Intézet.
- Bandi, Sz., & Nagy, L.** (2017) ”Narcissistic entitlement revised: A complex trait-based approach to the understanding of narcissism” In A. M. Columbus (Ed.), *Advances in Psychology Research* (Vol. 127). Nova Science Publishers.
- Berezkei, T. és Czibor, A.** (2018) „Sötét vonások a munkahelyen” *Psychiatria Hungarica*, 33(4): 359–373.
- Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B.** (2017) ”Leaders behaving badly: The relationship between narcissism and unethical leadership” *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0209>
- Blickle, G., Böhm, F., & Wihler, A.** (2023) „Is a little narcissism a good thing in leadership roles? Test of an inverted U-shaped relationship between leader grandiose narcissism and follower satisfaction with leader” *Personality and Individual Differences*, 210. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112230>
- Braun, S., Aydin, N., Frey, D., & Peus, C.** (2018) ”Leader narcissism predicts malicious envy and supervisor-targeted counterproductive work behavior: Evidence from field and experimental research” *Journal of Business Ethics*, 151, 725–741. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3224-5>
- Chen, H., Zhang, L., Wang, L., Bao, J., & Zhang, Z.** (2024) ”Multifaceted leaders: The double-edged sword effect of narcissistic leadership on employees’ work behavior” *Frontiers in Psychology*, 14, 1266998.
- Choi, Y., & Phan, W. M.** (2021) ”Narcissistic leaders: The good, the bad, and recommendations” *Organizational Dynamics*.
- Czibor, A., Szabó, Zs. P. & Restás, P.** (2019) „Sötét vonások a szervezetekben: tapasztalatok magyar munkavállalók körében” *Replika*, 111, 105–117.
- Freud, S.** (1957/1914) ”On narcissism: An introduction” In J. Strachey (Ed.), *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, 14, 67–104. Hogarth Press.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P.** (2010) ”Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma” *Personnel Psychology*, 63, 509–537.
- Grapsas, S., Brummelman, E., Back, M. D., & Denissen, J. J. A.** (2020) „The “why” and “how” of narcissism: A process model of narcissistic status pursuit” *Perspectives on Psychological Science*, 15(1), 150–172.
- Grzesiak, M.** (2022) ”*Leadership and narcissism in the organization (1st ed.)*” Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003260646>
- Hornnyák, M., Kuráth, G., & Gyarmatiné Bányai, E.** (2024) „Bizalom és vezetés a nemzetközi és hazai szakirodalom tükrében” *Vezetéstudomány*, 55(6), 41–53. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.06.04>
- Huang, Y. L., & Li, L.** (2014) ”A review of narcissistic leaders in organizations” *Foreign Economy and Management*, 36.

**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, 762–776.

**Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D.** (1997) "Narcissism and leadership: An object relations perspective" In R. P. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations* (pp. 194–214). University of Notre Dame Press.

**Kluger, J.** (2014) "The narcissist next door" Riverhead Books.

**Kuráth, G.** (2013) „Intézményi Diplomás Pályakövetés: DPR a Pécsi Tudományegyetemen” Pécsi Tudományegyetem.

**Kuráth, G. & Sipos, N.** (2021) "Competencies and success measured by net income among Hungarian HE graduates" *Education and Training*, 63: 3 pp. 417-439.

**Li, M., Ye, H., & Zhang, G.** (2018) "How employees react to a narcissistic leader? The role of work stress in the relationship between perceived leader narcissism and employees' organizational citizenship behaviors to supervisor" *International Journal of Mental Health Promotion*, 20, 83–97. <https://doi.org/10.32604/IJMHP.2018.010806>

**Liu, M., Muhamad, H., Ni Soh, W., & Hu, G.** (2025) "Narcissistic leadership and job satisfaction of auditors: The role of leader-member exchange and work stress" *International Journal of Organizational Theory & Behavior*, 28, 463–480. <https://doi.org/10.1108/ijotb-08-2024-0150>

**Lynch, J., & Benson, A. J.** (2024) "Putting oneself ahead of the group: The liability of narcissistic leadership" *Personality and Social Psychology Bulletin*, 50(8), 1211–1226. <https://doi.org/10.1177/01461672231163645>

**Matosic, D., Ntoumanis, N., Boardley, I. D., Sedikides, C., Stewart, B. D., & Chatzisarantis, N.** (2017) "Narcissism and coach interpersonal style: A self-determination theory perspective" *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 27, 254–261. <https://doi.org/10.1111/sms.12635>

**Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R.** (2010) "Pathological narcissism and narcissistic personality disorder" *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 421–446.

**Pulver, S.** (1970) "Narcissism: The term and the concept" *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 18, 319–341.

**Rohmann, E., Neumann, E., Herner, M. J., & Bierhoff, H.-W.** (2012) "Grandiose and vulnerable narcissism: Self-construal, attachment, and love in romantic relationships" *European Psychologist*, 17(4), 279–290.

**Rosenthal, S. A.** (2006) "Narcissism and leadership: A review and research agenda"

**Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L.** (2006) "Narcissistic leadership" *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633.

**Sipos, N., Vörös, Zs., & Venczel-Szakó, T.** (2024). „Destruktív vezetők” In Kuráth G. & Bányai E. (Eds.), *Vezetőfejlesztés a 21. században*. Akadémiai Kiadó.

**Wang, H., Jiao, R., & Li, F.** (2022) "Research on the effect of narcissistic leadership on employee job embeddedness" *Frontiers in Psychology*, 13, 927529.

**Wink, P.** (1991) "Two faces of narcissism" *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 590–597. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.61.4.590>

**Zajenkowski, M., & Szymaniak, K.** (2021) "Narcissism between facets and domains: The relationships between two types of narcissism and aspects of the Big Five" *Current Psychology*, 40(5), 2112–2121.