

## Instrumentális és célkompetenciák a döntéshozatali folyamatokban

### Megjegyzések a politikum természetéről folytatott vitákhoz

Egy népszerű politikaelméleti és szervezetszociológiai álláspont szerint egy szervezet hatékony vezetői az úgynevezett „machiavelliánus” vezetők, akik a siker érdekében szükség esetén nem haboznak háttérbe szorítani a normatív szempontokat, és hajlandóak az általánosan elfogadottnak tekintett etikai elveket elvetni, ha úgy ítélik meg, hogy ez hosszú távon több haszonnal, mint kárral jár az adott szervezet számára. Az alábbi szövegben azt próbálom megmutatni, hogy ezek a machiavelliánus vezetők, ha megfelelő kompetenciával megáldva nélkülözhetetlenek is a szervezet sikeres működéséhez, intézményes korlátok nélkül, teljesen „szabadjára engedve” csődbe vihetik azt a szervezetet, melynek irányításában kulcspozíciót töltenek be.

**Kulcsszavak:** politikaelmélet, szervezetszociológia, racionális diskurzus, Niccolò Machiavelli, Max Weber, High Mach, vállalati és szervezeti katasztrófák

## Bevezetés

Az előadás során két ellentétes nézetet szeretnék bemutatni a politikai és szervezeti döntéshozatal természetéről. Az elsőt a racionális diskurzus modelljének nevezem, a másodikat pedig machiavelliánus modellnek. Előadásomban amellet szeretnék érvelni, hogy egy szervezet hosszú távú sikerét csak az

---

<sup>1</sup> Tanársegéd, Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi Kar Közgazdasági Intézeti Tanszék; e-mail cím: [marosan.bencepeter@kkk.bgf.hu](mailto:marosan.bencepeter@kkk.bgf.hu).

első, a racionális diskurzus modellje biztosíthatja, a második modell viszont, a machiavelliánus, ha átmeneti sikereket garantálhat is, hosszú távon kikerülhetetlenül szervezeti katasztrófákhoz kell, hogy vezessen.

## Racionális diskurzus és machiavelliánus hatalomgyakorlás

A két eltérő modell alapvetően a politikai elmélet területén született meg és a politikai szervezetek működésére vonatkozik, de általánosítható oly módon, hogy a problémakör bármilyen – gazdasági, non-profit, civil, kulturális stb. – szervezet működésére érvényes legyen. Az első megközelítés szerint egy közösség, egy szervezet sikerét a problémák, a kihívások széles körű társadalmi megvitatása, a racionális diskurzus, a minél nagyobb nyilvánosság tudja elősegíteni. Olyan szerzőkre kell itt gondolni, mint John Locke, Immanuel Kant, Nicolas de Condorcet, Benjamin Constant, John Stuart Mill, John Rawls vagy a ma is tevékeny, élő klasszikusnak számító Jürgen Habermas (Locke 1986; Kant 1985; Condorcet 1986; Constant 1997; Mill 1983; Rawls 1997; Habermas 1994). Ez volna a racionális diskurzus modellje. Ebben a modellben a szervezet irányítóit szabályok kötik, melyeknek mindenkire egyformán érvényeseknek kell lenniük. A szabályokat módosíthatják, akár el is törölhetik, de az ilyen folyamatoknak mindig érvek és ellenérvek ütköztetésén, a körülmények pontos tanulmányozásán kell alapulniuk, vagyis végső soron a nyilvánosan lefolytatott, a nyilvánosság számára hozzáférhető észszerű vitákon.

A második modell szerint viszont a szabályok korlátozhatják a kivételes képességű vezetőket, és ezért alkalmasint gátolhatják a szervezet, a politikum működésének hatékonyságát. A vezetőknek nem a szabályokat kell szem előtt tartaniuk mindenekelőtt, hanem azokat az eszközöket, amelyek a szervezeti sikerhez vezetnek. Ha nem ezt teszik, akkor alkalmatlanok vezetőnek. Niccolò Machiavelli *A fejedelem* című klasszikus művéből vett idézettel: „A bölcs uralkodó tehát ne legyen szótartó, ha ez a magatartás a kárára válik, s ha az okok, amelyek miatt ígéretet tett, megszűntek. Ha az emberek jók lennének, ez az elv kárt okozna; de mert gonosz indulatúak, nem tartanák meg adott szavukat veled szemben, így hát neked sem kell megtartanod velük szemben” (Machiavelli 2006: 88). Machiavelli megfogalmazása szerint: ha akarod a célt, akarnod kell az eszközöket is, melyek a célhoz vezetnek. Márpedig a körülmények követelte eszközök néha a már érvényben lévő szabályok megszegését jelentik (illetve előfordulhat, hogy a jog megengedi azokat, mégis bizonyos szempontból amorálisaknak, erkölcsteleneknek tekinthetők). A vezető feladata az, hogy sikeres vezető legyen, és hogy az általa vezetett szervezetet sikeressé, és minél

sikeresebbé tegye. Kis túlzással azt mondhatjuk: bármi áron. A siker – szinte – minden szabályszegést, manipulációt megbocsáthatóvá tesz. Három klasszikus szerző, aki ezt az elméletet képviseli: Machiaveli (ezért nevezem machiavelliánus modellnek), Hegel („a világtörténelmi személyiségről” alkotott elképzelésében) és Nietzsche (Hegel 1979: 70–77; Nietzsche 2004).

Felfogásom szerint e két modell lényegi különbsége többek között a vezető szerepéről és alapvetőnek tartott képességeiről alkotott felfogásuk különbségében rejlik. A racionális diskurzus modelljének követői úgy vélik, a vezetők feladata az, hogy hatékonyan és átláthatóan segítsék a kollektív problémamegoldást egy alapvetően demokratikusan működő szervezetben. A problémákat együtt oldhatjuk meg, és a problémákkal kapcsolatban mindenki elmondhatja a maga véleményét. Ez egy döntően a kooperációt, az együttműködést előtérbe helyező felfogás. A másik modellben a vezető feladata az, hogy a szervezetben előrejusson, hatalmi pozícióba kerüljön másokkal szemben, tehát a szervezetben belüli verseny eredményeképpen ő választódjon ki a megfelelő tisztségre, egy magasabb szinten pedig az a feladata, hogy maga a szervezet váljon minél sikeresebbé más szervezetekkel összehasonlítva. Ehhez pedig meg lehet, alkalmasint meg is kell szegni a szabályokat. A második modell tehát a konkuráláson, a versengésen alapul. Az első a kooperációhoz, a második a konkuráláshoz, illetve a versenyben való győzelemhez szükséges erényeket emeli ki, és teszi meg a kompetens vezető alaperényeinek, lényegi kompetenciáinak.

Az előadás egyik kulcstézise az, hogy a racionális diskurzus modelljének hívei végső soron célkompetenciákat jelölnek meg – olyan képességeket tehát, melyek egy szervezet (bármiféle szervezet) – hosszú távú sikeréhez és fennmaradásához nélkülözhetetlenek. A machiavelliánus modell képviselői viszont olyan erényeket és képességeket helyeznek előtérbe, melyek ugyan nélkülözhetetlenek abból a szempontból, hogy valaki hatalmi pozícióba kerüljön, és ezt a pozíciót másokkal szemben meg tudja tartani, sőt, hogy az általa vezetett szervezetet a megfelelő területen – az előadás szűkebb kontextusában: a politika területén – domináns pozícióban tudja tartani bizonyos ideig; ezek a képességek azonban önmagukban nem garantálhatják a hosszú távú szervezeti sikert. Ily módon ezek a kompetenciák instrumentális, eszközjellegű kompetenciáknak nevezhetők, mivel önmagukban elégtelenek a hosszú távú sikerhez, és csupán annak eszközeiként szolgálnak, hogy valaki egy szervezetben belül *pozícióba juthasson* (és pozícióban maradjon), és így képviselni tudja nézeteit a szervezet működtetésének mikéntjéről.

Amit szeretnék megmutatni, az az, hogy a machiavelliánus vezető, noha bizonyos szempontokból valóban nélkülözhetetlen a döntéshozatalban, katasztrófába kormányozhatja a vezetett szervezetet, ha nincsenek az őt ellenőrző intézmények.

## High Mach személyiségek és intézményes hatalommegosztás

A modern szerzők közül a problémára Max Weber figyelte fel, aki visszatérően és szisztematikusan foglalkozott a hatalomgyakorlás szociológiai kérdésével (Weber 1987). A *Gazdaság és társadalom* elején Weber kijelenti, hogy a szociológia tárgya az *intencionális*, tehát tudatos és szándékos tevékenységek területe. Az intencionális tevékenységek négy nagy típusát sorolja fel, melyeket, mint a szövegkörnyezet sejteni enged, egymás alá rendel a szervezet működtetésének hatékonysága szempontjából: 1. célracionális, 2. értékrationális (az etikai szempontokat előtérbe helyező), 3. emocionális (érzelmektől vezérelt) és 4. tradicionális (szokásokat követő) cselekvés. Weber elemzése szerint a célra összpontosító racionális tevékenység szolgálja a legjobban az irányított szervezet érdekeit. Emellett azonban hatalomszociológiai írásaiban (*Soziologie der Herrschaft*) Weber felfigyelt egy baljóslatú jelenségre: ez a karizmatikus vezér problémája (*der karismatische Führer*).<sup>2</sup> Weber három forrásból eredezteti a legitim uralmat: 1. tradicionális uralom (királyság), 2. jogi-bürokratikus legitimitáció (demokratikus választások) és 3. karizmatikus uralom. A karizmatikus vezető képes arra, hogy széles tömegeket megnyerjen magának, ugyanakkor óhatatlanul egy irracionális faktort visz a társadalom működésének egész gépezetébe, mivel semmi sem gondoskodik róla, hogy ezek a tervek ne legyenek őrültek, és ne sodorják tragédiába az országot. A megoldást egyébként Weber pontosan a bürokratikus uralmi formában látja: az intézményeknek kellene korlátozniuk a vezetőt, és óvniuk attól, hogy kisajátítsa a rendszert, és uralma pusztá eszközeként használja fel azt.

A kritikai szociológia (frankfurti iskola) tagjai a Weber által felvetett problémával később még behatóan foglalkoztak, és a nemzetiszocialista hatalomátvétel eseményét többek közt pontosan abból eredeztették, hogy a kapitalista demokrácia rendszere nem tud védekezni az olyan karizmatikus vezetők ellen, mint amilyen Hitler is volt (Horkheimer – Adorno 1990; Horkheimer 1991; Marcuse 1965; Habermas 2011; ld. még: Greisman – Ritzer 1981). Míg a kritikai elmélet (vagy kritikai szociológia) klasszikus, el-

---

2 Webernél mindenesetre a karizmatikus vezető nem feltétlenül negatív jelenség. Mózes például kifejezetten a pozitív karizmatikus vezető példaként merül fel. Weber azt hangsúlyozza, hogy a karizmatikus vezető esetében kombinálnia kell a felelősségetikának az érületetikával. Tehát a vezető nem járhat el pusztán technokrata módon, az embereket pusztá eszközöknek tekintő machiavelliánus hatalomtechnikával, az érzelmeket kiiktatva, viszont másfelől az érzelmeket a hosszú távú lehetséges hasznok és károk körültekintő mérlegelése, a fokozott felelősségvállalás kell, hogy ellenőrzés alatt tartsa. A két motívumra együtt van szükség. Weber, amellett, hogy figyelmeztet az árnyoldalakra, kimondottan rokonszenvezik a karizmatikus vezető típusával, amennyiben érzésekkel bír, de egyszersmind felelősségteljes személyről van szó. A kiegészítésért köszönettel tartozom Sár Eszternek.

sőgenerációs szerzői (Horkheimer – Adorno 1990; Marcuse 1990) radikális kapitalizmuskritikával léptek fel, és úgy gondolták, hogy az antidemokratikus és a tömegek manipulációjához vezető tendenciák a kapitalista társadalom lényegéhez tartoznak, addig a második generációs Habermas már nem volt ennyire ellenséges a kapitalista társadalommal mint olyannal szemben, és úgy vélte, hogy a racionális diskurzus és a társadalmi nyilvánosság szerepkörének bővítése elég ahhoz, hogy a társadalmat nyitottabbá és demokratikusabbá tegye, még a kapitalizmus keretei között is.

A szervezetszociológia kutatói már a negyvenes évek elejétől kezdve intenzíven kutatták a szervezetekben a vezetői szerepre kiválasztódó, kimagasló ambíciókkal, és alkalmasint kimagasló vezetői képességekkel rendelkező, de a szabályokat időnként megszegő vezetőknek a problémáját (McClelland 1953, 1961). A hatvanas években tesztek sorát kezdték el kitölteni, melyek kifejezetten a szabályokkal és a hagyományos morális elvekkel kapcsolatos attitűdöket vizsgálták. A kutatásokban kiemelt jelentőséghez jutottak a felelős és vezető pozíciókat betöltő emberek ilyen jellegű attitűdjei (Christie – Geis 1970). Akik ezeken a teszteken kimagasló pontszámot értek el, akik tehát olyan attitűdöt árultak el magukról, hogy a sikerért bármire, vagy szinte bármire hajlandóak, azok kapták az úgynevezett „High Mach” megjelölést, ahol a „Mach” szó a „Machiavellire” utalt. Milyen is a „High Mach” típusú vezető? Hajlamos eszközként kezelni az embereket, cselekedeteit a célracionalitás vezérli, képes gyorsan dönteni, jó a helyzetfelismerő képessége, hajlamos a szabályok áthágására, magas a kockázatvállalási hajlandósága, alkalmasint végletesen önző (Wilson et al. 1998). A témával foglalkozó személyiségpszichológiai és szociológiai vizsgálatok során keletkezett még egy fogalom: a „High Narc”, azokra az emberekre, akik a narcizmust vagy narcisztikusságot mérő teszteken kimagasló pontszámokat értek el. A High Narc jellemzői: magas önértékelés, nagyfokú önbizalom, ugyanakkor a reális önértékelés hiánya, az önkritikára való képtelenség (fél tőle, hogy a vezetettek előtt elveszti a tekintélyét, hogy az esetleges kritika vagy önkritika csökkenteni a belé vetett bizalmat), nehezen tűri a kritikát (vagy egyáltalán nem), önimádó (Blackburn 2013).

A High Machok sok esetben egyúttal High Narcok is, vagyis a magas machiavelliánus hajlandóság, a vezetői szerepre történő kiválasztottságban való hit egyúttal együtt jár egyfajta önimádatokkal, narcizmussal is. A High Mach és High Narc kombinációjából megszülető vezetők a karizmatikus vezérek (akikről már Weber is beszélt, de ez a személyiségtípus jelenik meg Machiavelli, Hegel – megint csak a „világtörténelmi személyiségre” kell itt gondolnunk – és Nietzsche politikaelméleti és történelemfilozófiai elmélkedéseiben).

Félreértés ne essék: az ilyen vezetők nélkülözhetetlenek. Ők azok, akik gyorsan képesek mérlegelni és cselekedni, és akik tekintélyüknél fogva végig tudnak vinni olyan döntéseket, amelyeket egy átlagos, gátlásosabb vezető nem tudna. Ugyanakkor, ha mindenfajta kontroll nélkül hagyjuk érvényesülni a High Mach (és High Narc) személyiségeket, az szervezeti katasztrófákhoz vezethet, mint arra a figyelmet több, nagyon fájdalmas szervezeti összeomlás felhívta, amikor egy sikeres szervezet működésének pontosan az ilyen vezetők „megszaladása” vetett véget (Czibor – Bereczkei 2012).

A politikai közösségekben ugyanezek a problémák állhatnak elő: a sikeres, karizmatikus vezető személyes vonzereje révén és a hatalom megszerzésének és gyakorlásának terén mutatott kivételes képességeinek köszönhetően maga mellé tudja állítani a társadalom többségét, és a többség rokonszenvét és feltétlen támogatását bírja. Mivel az ilyen vezető nehezen vagy egyáltalán nem tűri a korlátokat, a hatalmat féken tartani hivatott intézményrendszert folyamatosan felszámolja, részben „kivonja a forgalomból”, részben pedig teljesen a saját ellenőrzése alá vonja, így ezek az intézmények többé nem a hatalom korlátaiként működnek, hanem a pusztá legitimációs eszközök szerepét töltik be. A törvények uralma (*rule of laws*) helyett megvalósul a rendeleti kormányzás (*rule by laws*), ahol a törvények és az intézmények semmi egyéb szerepet nem töltenek be, mint hogy a központi akarat kifejezésének eszközei legyenek.

Akárcsak egy gazdasági vállalkozás esetében, az országoknál is az intézményes kontroll kiiktatása, annak ellenére, hogy a rövid távú sikerek (akár látványos és fényes sikerek) mást mutatnak, legyengíti a szervezet „immunrendszerét”, és kiszolgáltatja a szervezetet az olyan kiszámíthatatlan hatásoknak, amelyeket egy mégoly kivételes vezető sem láthat előre, és nem is tud megfelelően kezelni; olyan hatásoknak, amelyek ellen megfelelő védelmet csak a megfelelően felépített intézményrendszer tud nyújtani – egy gazdasági szervezet esetében éppúgy, mint egy ország, egy nép, egy politikai közösség esetében. Intézményes kontroll híján a bukásnak nem a bekövetkezése a kérdéses, hanem csupán bekövetkeztének időpontja.

Azonban ha egy közösséget kiszolgáltatunk a part nélküli vitáknak, az ugyanúgy nem teszi hatékonyvá a szervezetet, mint a szabadjára engedett machiavelliánus vezető. A kettőre együtt van szükség: a megfelelően ambiciózus és kompetens vezetőre, akit azonban egy intézményes kontroll képes annyira megzabolázni, hogy ne hágja át a féken tartására létrehozott szabály- és intézményrendszert.

## Szervezeti katasztrófák, avagy miért tartssuk féken a High Machot?

Szervezeti katasztrófák egész sorozata kellett, hogy a vállalatokat óvatosságra intse: tartsák szemmel, és lehetőleg tartsák is féken a High Mach típusú vezetőket. Csak néhány példát említek. A Barings Bankot 1995-ben csődbe vivő Nick Leesont talán ellenpéldának is lehetne hozni, hiszen Leeson számos ponton áthágta a cég belső szabályzatát, a törvényesség szabta határokat is átlépve (a felettesei aláírását ráhamisította az átutalási megbízásokra). Mégis: a cég belső kiválasztási mechanizmusa juttatta őt ilyen pozícióba, bukásáig és lebukásáig példaképként állították munkatársai elé óriási sikerei miatt (igaz, a bank nem tudott róla, hogy szabálytalan és törvénytelen ügyletek révén érte el ezeket a sikereket). Nick Leesont High Mach tulajdonságai juttatták abba a pozícióba, amelyből végül is az őt alkalmazó bank vesztét okozta (827 millió font veszteséget okozott a banknak egy téves spekulációval. A Barings Bankot az 1995-ös csőd után a holland ING jelképes egy fontért vásárolta meg).

A kétezres években egy sor olyan vállalat, vállalkozás ment csődbe, melyeket korábban példaként állítottak a gazdasági vállalkozások elé innovativitásuk és sikereik okán: WorldCom (2003), Parmalat (2003, Európa legnagyobb pénzügyi csődje, 14 milliárd eurónyi lyukkal a könyvelésben), Enron (2001). Az utólagos vizsgálatok rendre kiemelték a bukások közös okait: 1. a belső intézményi ellenőrzés nem megfelelően működött, 2. a szabályokat rendre megszegték, 3. felelőtlenségre ösztönző vállalati kultúra, 4. a kockázatokat rendre alábecsülték, 5. a főnökök bármi áron való kiszolgálása. Mindezekben a nagy piaci kudarcokban és bukásokban a karizmatikus vezető, a vállalatot alkalmasint örült ügyletekbe belkormányzó High Mach kitüntetett szerepet töltött be (Bartels – Pizarro 2011). A kivételes karizma nemritkán azt is jelentette, hogy képes volt kockázatos – külső szemmel, távolról nézve „örült” – vállalkozásokról is meggyőzni a szervezet vezetőségének többi tagját.

Nem csak vállalkozásokkal fordultak elő ilyen kudarcok. A politikai kormányzat, a rendszerváltások bukásának, kudarcainak okát vizsgálva szintén azt találjuk, hogy a karizmatikus vezető a befolyása alá vonva a társadalmat irányító egész központi intézményrendszert, mindenütt kiiktatja azokat a korlátokat, melyek korlátozhatnák a hatalmát, és így törvénytelenül legyengíti a társadalom immunrendszerét a váratlan problémákkal és kihívásokkal szemben. Minden egyes ilyen társadalomban a kérdés nem az, hogy válságba kerül-e a társadalom egésze, hanem az, hogy megfelelő intézményes kontroll híján mikor kerül válságba (Marosán 2011, 2013).

A dolog paradoxonja abból fakad, hogy a megfelelő pozíciókra eleve „High Mach”-okat választanak

ki. Egy politikai szervezetben, egy nagyvállalatban eleve High Machok szelektálódnak ki a magas pozíciókba. A High Machok leginkább High Machokkal szeretnek dolgozni, és ilyen személyeket választanak maguk mellé beosztottnak; vigyázva persze arra, hogy akit ily módon kiválasztottak, mégse veszélyeztesse az ő saját pozíciójukat. Egy különösen kevés demokratikus tapasztalattal rendelkező országban a nép többsége az erős, határozott, karizmatikus vezetőt – vagy az általa vezetett pártot – választja meg. Így aztán a szervezeti katasztrófa szinte bele van kódolva a rendszerbe. Mit lehet tenni ilyen helyzetben?

## Konklúzió. Oszd meg és ellenőrizd!

Fentebb hangsúlyoztam, hogy a High Mach vezetők abszolút nélkülözhetetlenek egy szervezet sikeréhez. Ugyanott említettem, hogy az intézményes kontrollt és a High Mach személyiség pozícióba emelését együtt tartom fontos és kívánatos stratégiának.

Vagyis az előadás elején felvetett kérdésre a válaszom az, hogy önmagában mind az intézményi háttér, mind a machiavelliánus vezetőtípus elégtelen. Ahhoz, hogy egy szervezeti, alkalmasint bürokratikus gépezet jól működjön, nélkülözhetetlenek azok a figurák, akik képesek higgadtan, tisztán célracionális módon gondolkodni, és gyorsan, utilitárius elvek szerint, a várható szervezeti siker szempontjait szem előtt tartva dönteni. Ha viszont „magukra hagyjuk” a machiavelliánus vezetőket, akkor azok egy idő után törvényszerűen „megszaladnak”, és a szabályok következetes áthágásával katasztrófába sodorják a rendszert (Gunnthorsdottir et al. 2002). Tehát a magas vezetői kompetenciával, gyors döntéshozói képességgel bíró machiavelliánus vezetőt érdemes intézményi kontroll alá helyezni, és érdemes kialakítani annak intézményi háttérét vagy bázisát, hogy a vezető lehetőleg ne hágja át a szervezet működésének szabályait. Ezt a stratégiát követték egyébként az imént említett nagy céges csődök után a vállalatok is, amikor a megfelelő pozíciókra keresték és jelölték ki a megfelelő embert. Most már kifejezetten hátrány lehet, ha valaki túl magas Machiavelli-pontszámot ér el, és túlságosan is készséges elmenni a végsőkéig a döntésekben. Tanulva a múlt kudarcaiból, a vállalatok, szervezetek egyre inkább elvárják, hogy a vezetőnek legyenek úgymond „morális gátlásai”, tudja, hol a határ bizonyos helyzetekben; vagyis hogy tudjon magától is fékezni (Lammers – Stapel 2009).

Egy ország, egy nép, egy állam szintjén ahhoz, hogy sikeressé tegyük az adott kollektív vállalkozást, három dologra is szükség van: 1. a megfelelő intézmények rendszerére (hatalommegosztás, szabadpiac, erős központi hatalom, társadalmi nyilvánosság, nyilvános, racionális diskurzus), 2. kompetens veze-



tőkre a megfelelő hatalmi, irányítási szinteken (az intézményes kontroll alá helyezett High Machokra, akiket meritokratikus szempontrendszer alapján választottak meg az általuk betöltött tisztségre), 3. végül az intézményekbe vetett bizalomra (ahol az emberek nem bíznak egy társadalom intézményeiben, ott ezek az intézmények nem is tudnak megfelelően működni). Egyetlen ország sem lehet tartósan sikeres, ahol a három felsorolt tényező valamelyike hibázik.

## Irodalomjegyzék

- Christie, R. – Geis, F. L. (1970): *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Condorcet, N. de (1986): *Az emberi szellem fejlődésének vázlatos története*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Constant, B. (1997): *A régiek és a modernek szabadsága*. Budapest: Atlantisz Kiadó.
- Wilson, D. S. – Near, D. C. – Miller, R. R. (1998): Individual differences in Machiavellism as a mix of cooperative and exploitative strategies. *Evolution and Human Behavior*, 19(3): 203–212.
- Blackburn, S. (2013): *Mirror, Mirror: The Uses and Abuses of Self-Love*. USA: Princeton University Press.
- Czibor, A. – Bereczkei, T. (2012): Machiavellian people's success results from monitoring their partners. *Personality and Individual Differences*, 53(3): 202–206.
- Bartels, D. M. – Pizarro, D. A. (2011): The mismeasure of morals: Antisocial personality traits predict utilitarian responses to moral dilemmas. *Cognition*, 121(1): 154–161.
- Gunnthorsdottir, A. – McCabe, K. – Smith, V. (2002): Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in bargaining game. *Journal of Economic Psychology*, 23(1): 49–66.
- Habermas, J. (1994): *Válogatott tanulmányok*. Budapest: Atlantisz kiadó.
- Habermas, J. (2011): *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Budapest: Gondolat kiadó.
- Hegel, G. W. F. (1979): *Előadások a világtörténet filozófiájáról*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Horkheimer, M. – Adorno, Th. W. (1990): *A felvilágosodás dialektikája*. Budapest: Gondolat Kiadó–Atlantisz Kiadó.
- Horkheimer, M. (1991): „Zur Kritik der instrumentellen Vernunft”. In *Gesammelte Schriften*, Band 6., Frankfurt am Main, pp. 21–186.
- Greisman, H. C. – Ritzer, G. (1981): Max Weber, critical theory, and the administered world. *Qualitative Sociology*, 4(1): 34–55.

- Lammers, J. – Stapel, D. A. (2009): How power influences moral thinking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97 (2): 279–289.
- Locke, J. (1986): *Értekezés a polgári kormányzatról*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Kant, I. (1985): *Az örök béke*. Budapest: Európa Kiadó.
- Marcuse, H. (1965): Industrialisierung und Kapitalismus im Werk Max Webers. *Kultur und Gesellschaft*. Band 2., Frankfurt am Main, pp. 107–129.
- Machiavelli, N. (2006): *A fejedelem*. Budapest: Cartaphilus Kiadó.
- Marcuse, H. (1990): *Az egydimenziós ember*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Marosán Gy. (2011): A Machiavelli-elv színe és fonákja. *Népszabadság*, február 12.
- Marosán Gy. (2013): Az oligarchia vastörvénye. *Népszabadság*, július 16.
- McClelland, D. (1953): *The Achievement Motive*. USA: Appleton-Century-Crofts Inc.
- McClelland, D. (1961): *The Achieving Society*. USA: D. Van Nostrand Company, Inc.
- Mill, J. S. (1983): *A szabadságról*. Kriterion.
- Nietzsche, F. (2004): A történelem hasznáról és káráról. In uő: *Korszerűtlen elmélkedések*. Budapest: Atlantisz Kiadó.
- Rawls, J. (1997): *Az igazságosság elmélete*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Weber, M. (1987): *Gazdaság és társadalom*. Budapest: KJK.