

Toxikus vezetés

Zsigri Ferenc
Szent István Egyetem, Gödöllő

1. Bevezetés

A **közfelfogásban** a „jó vezető” **erkölcsileg** pozitív személy:

- a vezetői munkára a közjó szolgálatáért érzett **hivatástudata** szólítja – vagyis mások érdekeit szolgálja a sajátjai helyett;
- ténykedése nyomán az **érintettek jóléte növekszik**.

Hatalom technikai szempontból azonban az erkölcs szerepe teljesen háttérbe szorul. E nézőpont szerint:

- a vezetés lényege minél nagyobb hatalom megszerzése és megtartása;
- a vezető elsősorban saját érdekeire összpontosítson.

Ez utóbbi nézőpont szerint tehát a vezetés nem erkölcsi, hanem pusztán hatalom technikai kérdés: a jó vezető az, aki minél nagyobb hatalmat tud szerezni és huzamos ideig meg is tudja azt tartani. Léteznek olyan vezetők, akik ezt az elvet vallják. Súlyos árat kell fizetnie annak, aki azt gondolja, hogy egy ilyen vezető önmagán kívül bárki más (cégtulajdonosok, beosztottak, környezet) érdekeit figyelembe veszi (de Mesquita–Smith 2011).

Számos HR konferencián, vezetői konferenciákon a legkülönbözőbb szervezetek dolgozóitól és vezetőitől egyaránt sokszor hallunk olyan panaszokat, amelyek a szervezetek sokaságának toxikus atmoszférájára utalnak. Ugyanakkor a szervezetek egyik legfőbb problémája napjainkban a szakképzett munkaerő megszerzése és megtartása. Ezek a körülmények hangsúlyozzák a téma hűsbavágó aktualitását. Jelen írás a szervezeti toxicitás körülményeivel, megjelenési formáival, lehetséges ellenszereivel foglalkozik a releváns nemzetközi szakirodalom feldolgozásának segítségével.

2. A toxikus vezetés jellemzői

2.1. A toxikus vezetés fogalma, működése

A vezető a szervezet egyik legfontosabb erőforrása: keze nyomán a szervezet kohézív erőművé alakulhat át. Tevékenysége elemi erővel hat az általa irányított közösség atmoszférájára. Léteznek azonban olyan vezetők, akik alatt rossz szervezeti atmoszféra alakul ki. Nemcsak eltűrik, hanem akár bátorítják is a destruktív viselkedési formákat:

- **Kaotikus megbeszélések:** nem lehet érteni, hogy pontosan mi a megbeszélés célja, nincs struktúrája, nincs világos célja, a résztvevők készületlenek, nem születnek döntések.
- **Ártó rivalizálás:** a szervezet tagja egymásnak kárt okozva versenyeznek. Általános a hibáztatás, bűnbakkeresés, információ visszatartás, klikkesedés. Az önérdek és az önvédelem dominálja a tagok magatartását. Egyes szervezetek szándékosan hoznak létre konfliktusos helyzeteket (pl. mátrix szervezetek általános jellemzője) abban a hiszemben, hogy ez jobb ötletekhez és egészségesebb működéshez vezet. Sok esetben azonban ennek a filozófiának értékrombolás a végeredménye.
- **Kezeletlen konfliktusok:** amikor a vezetők veszekednek egymással, akkor az egész szervezetben harcok indulnak el. A vezetők viselkedése minta a szervezetben. Az elmérgesedő konfliktusok kártékonyak a szervezet működésére (Carucci 2018).

Toxikus az a vezető, akinek a viselkedése az adott körülmények között rendszeresen rossz kimenetekhez vezet és az érintettek jólétének csökkenését okozza. A toxikus vezetés

kialakulásához azonban nem elég egyetlen összetevő: a vezető személyiségének, a követők támogatásának és a környezet gerjesztő hatásának szinergiája hozza létre.

A toxikus vezető gyakori jellemzői:

- erős személyes kisugárzás;
- a hatalom öncélú használata;
- önimádat;
- megrázó élettapasztalatok;
- a gyűlölet ideológiája.

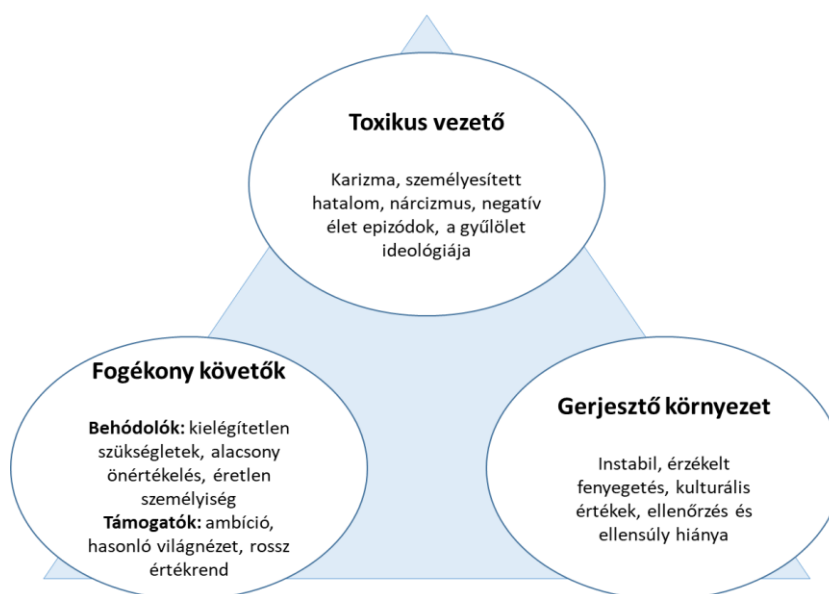
A toxicitásra fogékony követők:

- behódolók
 - o kielégítetlen szükségletek;
 - o alacsony önértékelés;
 - o éretlen személyiség;
- cinkosok
 - o személyes ambíciók;
 - o a vezetőhöz hasonló világkép;
 - o közösség ellenes értékrend.

A gerjesztő környezet:

- Instabilitás: ebben a helyzetben az ambiciózus vezető túlzott személyes hatalmat képes magához ragadni. Ráadásul ez nem is túl nehéz, hiszen ilyen helyzetben az érintettek leginkább stabilitásra vágynak, így szívesen ruháznak akár egyeduralmat is a stabilitást ígérő vezetőre. Teszik ezt abban a hitben, hogy nagyobb felhatalmazással hatékonyabban és gyorsabban tud majd „rendet teremteni”.
- Érzékelt fenyegetés: fenyegetett helyzetben az emberek szívesen támogatnak erőskezü vezetőket.
- Kultúra: a közösség kultúrája meghatározza, hogy milyen vezetőt fogadnak el leginkább. Különösen azok a közösségek vonzzák magukhoz a toxikus vezetőket, amelyek bizonytalanság kerülők, kollektivisták és nagy hatalmi távolsághoz szokottak.
- Ellensúlyok hiánya: az erős szervezetekben automatikus mechanizmusok gátolják meg, hogy bárki túlzott hatalomhoz juthasson. E nélkül a vezetőnek lehetősége nyílna arra, hogy túlzott – vagy akár abszolút – hatalmat szerezzen (1. sz. ábra).

A toxikus vezető hatalomra kerülése után azonnal nekilát a hatalma megszilárdításának. A fennálló rendet lerombolja, a riválisokat és a szembe szegülőket eltávolítja. Az új rend hamar megszilárdul, beépül a szervezet kultúrájába és normává (új normalitássá) alakul. A toxikus vezetés tehát nem önmagában alakul ki, hanem épp a szervezet betegsége teszi lehetővé, hogy a toxikus vezető a követőivel megjelenhessen és hatalomra jusson. **Az egészséges szervezet immunrendszere ellenszere a toxikus vezetés kialakulásának** (Padilla et al. 2007).



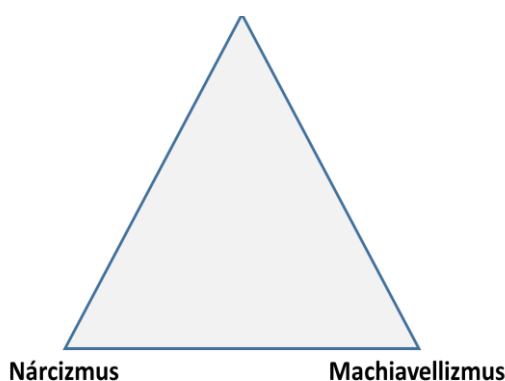
1. sz. ábra: A toxikus háromszög
forrás: Padilla A.–Hogan R.–Kaiser R.B.: *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*, 180.

Van néhány jellemző, amiről sok esetben felismerhető a toxikus vezető ténykedése:

- a közjó helyett csakis a magánérdekét képviseli;
- nem válogat az eszközökben;
- a közösségre gyakorolt hatása összességében negatív (Boddy et al. 2011).

Széles skálán szóródik azonban a toxikus viselkedés. A toxikus vezető nem feltétlenül minden egyes cselekedetében és nem minden szemszögből az. Az egyik csoport szempontjából lehet valaki toxikus, míg másik csoport szempontjából nem az. A nem patológus személyiség zavarok három különösen jellemző fajtája: machiavellizmus, szubklinikai nárcizmus és a szubklinikai pszichopátia. A machiavellisták mások megtévesztésével próbálnak előnyökhöz jutni. A nárcisztikus egyéneket az önnön nagyságuk foglalkoztatja, feljogosítva érzik magukat mindenre, hiúak, ego centrikusak. Gyakori azonban, hogy valójában önértékelésük alacsony – amit pontosan sajátos viselkedésükkel igyekeznek leplezni. A pszichopáták impulzívok és érzéketlenek. Impulzivitásukkal együtt jár fokozott érzékenységük a provokációra, továbbá jellemzőjük a közösségi együttműködési szabályok semmibe vétele is. Tekintve e három személyiség személyiségjegyek egymással való potenciális összefüggését a „sötét triád” gyűjtőnév alatt említik őket (Paulhus–Williams 2002) (2. sz. ábra).

A szervezeti pszichopáták nagyobb eséllyel fordulnak elő a szervezetek legfelső szintjein, mint alsóbb szinteken. Eszköztáruk ugyanis alkalmassá teszi őket arra, hogy magas szintre emelkedjenek. Képesek lelkiismeretlen cselekvésre, mivel teljesen hiányzik belőlük a másokkal szembeni empátia. A szervezet erőforrásait elsősorban a saját érdekükben használják fel. Karakterük különösen azok számára lehet megnyerő, akik korábban még nem tapasztalták meg az ilyen személyek könyörtelenségét és lelkiismeretlenségét. A pszichopáták által irányított szervezetekben különösen etikai szempontból alacsony szintű döntések születnek. Amennyiben a szervezet nem képes észlelni jelenlétüket, akkor nagy eséllyel áldozatul esik nekik. Miközben a pszichopáták előfordulása globálisan azonos eloszlást mutat, a kollektivista közösségekben sokkal korlátozottabb a mozgásterük (Boddy et al. 2011). A sötét triád személyiségek az átlagosnál nagyobb eséllyel alkalmaznak munkahelyi pszichoterrort másokkal szemben (Baughman et al. 2012).



12. sz. ábra: Sötét triád személyiségek
forrás: Paulhus D.L –Williams K.M.: *The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy*, 559.

A káros vezetési magatartást több változata ismert, amelyek azonban egymással átfedéseket mutatnak:

- sértő vezetés: Célpontja a beosztott. Folyamatos, ellenséges viselkedés az alárendelttel szemben. Ehhez verbális és nem verbális eszközök használata – többnyire csak a fizikai bántalmazás marad ki. A vezető erős kontrollt igyekszik a kezében tartani mások megfélemlítésével.
- romboló vezetés: a szervezet érdekeit is közvetlenül károsítja. Akár fizikai erőt vagy fizikai fenyegetést is alkalmazhat (pl. az asztal ütlegetése ököllel, illetlen fizikai érintés).
- pszichoterror: olyanokkal szemben alkalmazzák, aki valamilyen szempontból gyengébb. Egyik jellemző eszköze a verbális abúzus.
- toxicitás: észlelt, vagy nem észlelt módon tartós kárt okoz a tevékenységével érintetteknek. Összetett jelenség, mert van, amikor a toxicitás csak bizonyos oldalról látható, más oldalról (vagy más időpontokban) pedig az adott személy akár jó vezetőnek is tűnhet (Pelletier 2010).

A toxikus vezetés világszerte terjedő jelenség. Érdemes azonban a vizsgálódás fókuszát a toxikus vezetők helyett az őket nemcsak elfogadó, de egyenesen támogató követőkre fordítani. A toxikus vezetők pszichológiai szükségleteket elégíthetnek ki:

- szükségét érezhetjük olyan autoritásnak, akitől aspirációink kielégítését várjuk;

- emellett, pragmatikus ok lehet, hogy egyszerűen szükségünk van arra a pénzre, amit ez a szolgálat fizet;
- az életünk értelmének keresése szintén ok lehet: a toxikus vezető képes lehet sugallni, hogy a törekvéseinknek az ő vezetése alatt értelmük van, mivel felsőbb célt szolgálnak;
- a világ bizonytalanságai félelemmel töltenek el minket. A vezető megtestesítheti a rend és a biztonság ígérését.

Az emberi lét tragédiája nem az, hogy véges, hanem az, hogy képtelenek vagyunk szembenézni az ettől való félelmünkkel – inkább hamis ábrándok mentén élünk. A toxikus vezető hatalma ezekre az ábrándokra épül. Többnyire nyilvánvaló a számára, hogy nem tudja teljesíteni túlzó ígéreteit. A rosszabbik eset azonban az, ha még ő is hisz bennük. A szervezet csökkentheti a toxicitás mozgásterét:

- határozott idejű vezetői szerződésekkel. Ne maradjanak a vezetők korlátlan ideig ugyanabban a pozícióban;
- 360 fokos vezetői teljesítményértékelés;
- méltányos kilépési juttatások. Ne azért ragaszkodjon a vezető az adott munkához, mert a jogviszony megszűnése megalázó helyzetbe hozná;
- demokratikus vezető választás. Sok múlik a választók heterogenitásán;
- a beosztottak aggodalmainak csökkentése. Kevesebb aggodalom, kisebb készlet az illúziók hajszolására, kisebb esély a toxicitás megjelenésére (Lipman–Blumen 2005).

2.2. A toxikus vezetés megjelenési formái, ellenszerek

Az amerikai hadseregben végzett vizsgálatok számos toxikus személyiség jegyet azonosítottak:

- Kontár.
- Gyári hibás: a küldetés helyett a saját félelmeivel küzd.
- Alacsony önértékelés: kételkedik a saját képességeiben. Extrém esetben ez a bizonyítás vágya miatt mások elpusztításához is vezethet.
- Zúgolódó.
- Felelőtlen.
- Amoralitás: önmagát az erkölcsi szabályok felé is helyezi. Így nem is képes egymástól megkülönböztetni a jót és a rosszat.
- Gyáva.
- Beteges ambíció: a saját ambícióit minden más érdek felé helyezi.
- Egoista.
- Arrogáns: mindenkinél jobbnak tartja magát. Emiatt nem is képes belátni egyetlen hibáját sem.
- Önző.
- Kapzsi: számára első helyen áll a személyes anyagi nyereség.
- Becstelen: a becsület hiánya a bizalom hiányát váltja ki a követőkből. Ez az üzleti életben pénz, a politikában választók, a hadászatban pedig életek elvesztéséhez vezet.
- Megtévesztő: a toxikus vezető pontosan tudja, hogy személyes rossz tulajdonságai elfogadhatatlanok vezetői pozícióban, így ezeket titkolnia kell. Emiatt kifejleszti magában mások megtévesztésének képességét.
- Rosszindulat: másokkal szemben állandó gyűlölet. Kívánja mások kárát és lehetőség szerint lubickol benne.
- Gonoszság: akaratlagosan, közvetlenül kárt okoznak másoknak – akár úgy is, hogy ebből semmilyen személyes előnyük nem származik. Jelszavuk a bosszú.
- Törvényszegő: a toxikus vezető esetenként még a törvényesség határait is átlépi (Williams 2005).

A legsúlyosabb esetekben a fenti magatartásformák kombinációi is előfordulhatnak az adott személyben. A toxikus magatartás az egészen enyhétől a munkahelyi pszichoterror agresszív válfajáig terjedhet. E szerint a toxikus vezetők típusai:

- Elidegenedett („csak a teste”): idegen tőle a szervezet és az emberek, akiknek a vezetését rá bízták.
- Kontár: nem ért ahhoz, amit csinál, vagy hanyag.
- Áldozat: magára veszi a szervezet összes terhét és hibáit.
- Passzív-agresszív: fél a hibázástól és a felelősségtől. Elfojtása váratlan érzelmi kitörésekhez vezet, amelyet rögtön meg is bán. A környezete állandó bizonytalanságban él.
- „Minden lében kanál”: energikus, nyughatatlan. Mindenbe belefolyik. Mindig túlórázik. Folyamatosan rohan. Az információáramlás középpontja. Manipulatív.
- Paranoid: meggyőződése, hogy mások ellene törnek. Féltékeny a tehetségre. Ellenséges azokkal, akik szerinte ellene cselekedtek. Mindig rejtett indítékokat keres. Ragaszkodik a teljes ellenőrzéshez. A követői passzívvá válnak és titokban tartják a gondolataikat. A szervezetben kialakul a félelem légköre.
- Rugalmatlan: képtelen elfogadni új ötleteket, változásokat. Célelérése állhatatos. Biztos abban, hogy neki van igaza és ez nem is lehetne másképpen. Bólogató Jánosokkal veszi magát körül, a szakadár véleményeket nem tűri. A beosztott megítélése kedvező, ha az engedelmessége feltétlen. A szervezet rugalmatlanná válik.
- Kontroller: ragaszkodik a bizonyossághoz. Senkiben nem bíz, így nem is delegál. Kézi irányítás, mikro menedzsment. Nem foglalkozik a jövőképpel, csak a folyamatok szabályozott működésével. Perfekcionista. A követői félnek és állandó aggodalomban élnek.
- Kényszeres vezető: a kontroller és a rugalmatlan vezető keveréke extrém perfekcionizmussal. Belülről harag gyötri, de helytelennek tartja ennek a nyílt kifejezését. Elfojtása hirtelen dühkitöréseket okoz. Félelmet kelt maga körül.
- Türelmetlen: önszabályozás deficit jellemezi. Türelmetlenségét ritkán képes titokban tartani. Követői bizalmatlanná, kiábrándulttá és cinikussá válnak.
- Kényszerítő: alávetett, sokszor helyettesi beosztásban. A vezért követi és az ő kívánságainak próbál eleget tenni. Lemásolja a főnöke toxicitását is. „Felfelé parolázik, lefelé pedig rúg”. Magasra emelkedhet a ranglétrán, de mindig is csak eszköz lesz nála becsvágyóbbak kezében – akik között szintén nem ritka a toxicitás. Tevékenysége kétszeresen is kártékony, mivel főnöke toxikus viselkedését nagyítva másolja le.
- Érzéketlen: nem foglalkozik a beosztottjai problémáival. Harsány és rugalmatlan. Arrogáns, fölényeskedő, barátságtalan, önző és gyakran robbanékony. Az elvárásai nemcsak teljesíthetetlenek, de ráadásul a lehető legsértőbb stílusban is adja elő őket. Büszke a rossz hírére. Élvezi, hogy az alárendeltjei félnek tőle. A követőit alacsony önértékelés és gyenge morál jellemzi.
- Utcai harcos: verseny és győzelem bármi áron. Joviális azokhoz, akik segítik ebben, de brutális azokhoz, akik nem értenek egyet vele. A szervezeten belül klikkeket épít, amelyeket győzelmes csatába vezet a szervezet más tagjai ellen. A szakadárokat a klikk keményen megbünteti. Önmagát a győztes csaták száma és a birodalma mérete által definiálja. Egoizmusa és versenyszelleme egyetlen célt szolgál: a saját hatalmát. A kihívásokat mindig elfogadja és hatalmi harcba kezd. Alacsony önértékelése arra sarkallja, hogy megtámadjon olyanokat, akiket önmagánál különbnek gondol. Rövid távon hatékony lehet, de hosszú távon rombolja a szervezet belső együttműködési képességét.
- Korrupt: a pénz és a hatalom érdekében lop, csal, hazudik.

- Elszigetelt: önmagát és követő szűk körét önálló szigetnek tekinti, a szervezet más részeivel egyáltalán nem törődik. Számára az általános emberi jogok kevésbé fontosak, mint a szűk környezete jogai. Követőiért nagy erőfeszítésekre hajlandó. A kedvezményezettjei körén kívüliek viszont nem számítanak.
- Pszichoterrorista: dühös a világra és irigy mindenkire. Szükséglete mások megsemmisítése. Titkos félelme, hogy mások felfedezik valódi képességeit. A komoly kihívások elől gyávaaságból meghátrál. Ekkor bosszút fogad a kihívó ellen. A szervezet sokszor hamar kilöki magából, mivel még a közvetlen munkatársak sem tudják elviselni. Az áldozatainak olyan sérüléseket okoz, amelyek még a távozása után sem múlnak el.
- Gonosz: a pszichoterrorista vezető még brutálisabb változata. Nem riad vissza a fizikai erőszaktól sem. Önmagához hasonló követőkre van szüksége ahhoz, hogy hatalmon maradhasson (Williams 2005).

A toxikus vezetők korai beazonosítása és az ennek nyomán hozott megfelelő vezetői intézkedések a legjobb, amit egy jó vezető a toxicitás ellen a szervezetért tehet (Williams 2005). Sajnos a toxikus viselkedés igen jellemzően észrevétlen marad a feljebbvalók előtt (Reed–Olsen 2010).

Érdekes megkülönböztetnünk a „nehéz embereket” a toxikus vezetőktől. Mindenkinek célszerű megtanulni a nehéz emberek kezelését. A nehéz emberek nem feltétlenül toxikusak. Az erős akaratú, magas követelményeket támasztó, és időnként esetleg verbálisan sértő vezető nem feltétlenül toxikus. Ezzel szemben a vidám és elbűvölő vezető is lehet az. A toxicitás tehát sokszor **nem egy-egy viselkedésbeli hiba, hanem a hosszú távú negatív következmények alapján ismerhető fel.** A toxikus vezető professzionális lehet a szakmájában, miközben olyan általános rossz légkört teremt a szervezetben, amely a közvetlen áldozatokon messzi túlmutat. A toxikus vezetők beazonosítása nehéz: gyakran védi őket a szervezeti struktúra, vagy a követőik. A jéghegyekhez hasonlatosan, a toxikus viselkedés is sokszor csak minimálisan fedí fel magát nyilvánvaló módon, miközben rejtett hatásai burjánzanak a szervezetben. A toxikus vezetők jellemzője a harc és a kontroll – szemben az inspirálással és a facilitálással. Sikereik mások rovására következnek be. Demoralizáló, dehumanizáló és félelemkeltő hatással vannak a szervezetre. Beazonosításuk és kezelésük csak szisztematikus folyamatokkal lehetséges. **A szervezeti tagok diszfunkcionális magatartása utalhat a toxikus vezető jelenlétére.** A szervezeti monitoring rendszer – különösen a széleskörű HR visszajelző rendszer – segíthet a toxikus vezetés metasztázisainak felfedésében. A szervezetet úgy érdemes felépíteni, hogy a toxikus vezetésnek automatikus **ellensúlyai** legyenek. Amennyiben viszont a szervezeti struktúra nem biztosít hatékony ellenpólust, akkor a személyes megküzdési mechanizmusok kerülhetnek előtérbe. Így vagy úgy, de a szervezetnek mint komplex emberi rendszernek fel érzékelnie kell a toxicitást, fel kell vennie vele a harcot és át kell alakítania (Tavanti 2011).

A toxikus vezetői viselkedést elszenvedők beszámolnak ennek rájuk gyakorolt pszichológiai és érzelmi hatásairól:

- alacsony önértékelés;
- fokozott stressz;
- aggodalom;
- depresszió;
- bizalmatlanság;
- düh;
- félelem (Webster et al. 2016).

Beszámolnak továbbá egészségügyi problémákról is (hajhullás, gyakori megfázások, álmatlanság, viszketés, súlyváltozások, emésztési problémák). Az általuk alkalmazott megküzdési stratégiák:

- nyílt szembefordulás;
- panasz a felettes felettesénél;
- hivatalos, írásos panasz;
- munkaidőn kívüli fizikai edzés, jóga, meditáció, agykontroll;
- segítségkérés a családtól és a barátoktól;
- a szervezet elhagyása;
- a vezető elkerülése;
- átnézés a vezetőn;
- szemléletmód váltás;
- pszichológus felkeresése;
- beletörődés;
- munkába temetkezés;
- humor;
- elkeseredés;
- szégyen, önvád (Webster et al. 2016).

Nem kérdés, hogy a szervezetnek küzdenie kell-e a toxicitás ellen. Ezzel együtt azonban az is kritikus kérdés, hogy a toxicitást elszenvedők hogyan védhetik magukat ellene (Webster et al. 2016).

A **szervezeti kultúra** a tagok viselkedésének moderátora – így a toxikus vezetése is. A kultúra korlátozhatja, de szerencsétlen esetben egyenesen elősegítheti a szervezet toxicitását. Ez hadsereg viszonylatában a helyénvaló rend és fegyelem ellentéte. A szervezetre gyakorolt hatása tekintetében pedig alattomosan aláássa mind a szervezet érdekeit, mind pedig azok munkáját, akik ezen szervezeti érdek mentén szorgoskodnak. Kiemelendő a szervezeti kultúra szerepe a toxicitás ellenszereként: a kultúra értékei, normái és viselkedési mintái kötelező érvényűek minden tag számára. Meghatározza, hogy a tagok hogyan éreznek és viselkednek a szervezettel és egymással szemben. Az erős kultúrának tehát a szervezeten belül ellenőrzési szerepe van mindenki felett (Aubrey 2012).

A vezető képzésben erős üzenete van annak a ténynek, hogy a felmérések tanúsága szerint az amerikai katonák jelentős hányada akadt már össze toxikusnak mondható vezetővel az elmúlt egy év során. Aggasztó, ha arra gondolunk, hogy a vezető követendő példaként szolgál a beosztottjai számára – jelen esetben a parancsnokok következő generációja számára. A képzés fontos szempontja tehát, hogy a parancsnok jelöltek olyan vezetői mintákkal találkozzanak, amiket érdemes lemásolni (Hinds–Steele 2012).

3. Összefoglalás

A toxikus vezetés (használatos a „destruktív vezetés” kifejezés is) természeténél fogva gyengén kutatott, mellékvágányon veszteglő téma: a vezetők általában nem fogadják kitörő lelkesedéssel azokat a vizsgálódásokat, amelyek potenciális veszélyt jelentenek rájuk nézve. Talán ennek köszönhető, hogy a téma számos hasznos szakirodalma épp a hadseregben látott napvilágot, ahol a beosztott tisztek szigorú parancsba kapják, hogy ezeket a vizsgálódásokat el kell tűrniük. A kutatások igazolják:

- a toxikus vezetés bárhol jelen lehet;
- globális;
- terjed;
- hatásai főleg hosszú távon károsak a szervezet számára;

- számos válfaja létezik;
- beazonosítása nehéz.

A toxikus vezetés szervezetbeli jelenlétéről elsősorban a romló eredmények, valamint az általános toxikus légkör árulkodik. Ha a szervezet nem észleli ezt, vagy észleli, de eltűri, akkor valószínűleg áldozatul esik neki.

Általánosítva: **a toxikus vezető az, aki tevékenységével huzamos időn át, ismétlődő módon kárt okoz a tevékenységével érintetteknek.** Ez lehet szándékos, vagy nem szándékos. A háttérben valamilyen személyiségbeli hiba húzódik (pl. önzés, félelem, önbizalom hiány, lustaság, hanyagság, empátia hiánya, paranoia, kapzsiság, becsvágy, becstelenség, vagy akár gonoszság), vagy szakmai tudatlanság, esetleg képességbeli deficit.

A toxicitás kialakulásához három tényező összejárására van szükség:

- a toxikus hajlamú vezető;
- az őt támogató követők;
- a gerjesztő szervezeti kultúra.

A vezető kiválasztás során tehát ezt a szempontot is figyelembe kell vennünk: vannak-e jelei a toxikus hajlamnak a jelölt személyiségében, előéletében. Az egészséges szervezeti kultúra pedig a legerősebb gátja és egyben jelzője is a toxicitásnak: a toxikus hatalom táptalaja a beteg szervezeti kultúra (embereink viselkedése utal-e toxicitásra?). A HR információs rendszer szintén alkalmas a toxicitás jelzésére (pl. széles látókörű értékelési rendszer, kilépési interjúk, elégedettségi felmérések). A szervezeti struktúrát célszerű tudatosan úgy kialakítani, hogy minden jogkörnek legyenek ellensúlyai is – ezzel meggátolható a túlzott hatalom koncentráció (amire a toxikus vezetők jelentős része törekszik). A toxikus vezető beazonosítását követően a szervezetnek fel kell vennie a harcot a toxicitás ellen. Mivel a vezető talán nem is tudja felmérni toxicitásának mértékét, így van esély a hibás viselkedés korrekciójára. Lehetséges azonban, hogy ennél drasztikusabb intézkedések szükségesek. A szervezetnek tudatában kell lennie: a tét a hosszútávú túlélés.

Irodalom

- Aubrey, D.W. 2012. The effect of toxic leadership.
<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a560645.pdf> (Letöltve: 2019.10.01.)
- Baughman, H.M. et al. 2012. Relationships between bullying behaviours and the Dark Triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences* 52: 571–575.
- Boddy, C.R. –Galvin P.–Ladyschewsky R.K. 2011. *Corporate psychopaths*. Springer, 17–33.
- Carucci, R. 2018. 3 Ways Senior Leaders Create a Toxic Culture. *Harvard Business Review* May 5.
- de Mesquita, B.B.–Smith, A. 2011. *The Dictator's Handbook: Why Bad Behavior is Almost Always Good Politics*. New York, USA: PublicAffairs.
- Hinds, R.M.–Steele, J.P. 2012. *Army leader development and leadership: Views from the field*.
<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/1076134.pdf> (Letöltve: 2019.10.01.)
- Lipman-Blumen, J. 2005. The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal* 69: 1–40.
- Padilla A.–Hogan R.–Kaiser R.B. 2007. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly* 18: 176–194.
- Paulhus D.L.–Williams K.M. 2002. The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality* 36: 556–563.
- Pelletier K.L. 2010. Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership* 6: 373–389.

- Reed G.E.–Olsen R.A. 2010. Toxic leadership: Part deux.
<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a531886.pdf> (Letöltve:: 2019.10.02.)
- Tavanti M. 2011. Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management* 127–136.
- Webster V.–Brough P. –Daly K. 2016. Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health* 32: 346–354.
- Williams D.F. 2005. *Toxic leadership in the US Army*.
<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a431785.pdf> (Letöltve: 2019.10.01.)