

49. PM Műhely – Czifra Julianna : A vezetés árnyoldala

A **2021. április 22-i 49. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00) online formában a Microsoft Teams-en kerül meghirdetésre. A Műhely a meghirdetett időpontban az alábbi címen érhető el

<https://bit.ly/3aE8us9>

Vállalatok működésében és különösen a bonyolult, komplex feladatok megoldásában nélkülözhetetlen projekteknél kulcs szerepe van a menedzsereknek, vezetőknek. Az ő személyiségük, vezetői felfogásuk, kompetenciáik nagymértékben meghatározza a feladat megoldások-, a projektek hatékonyságát, sikerességét. Fontos, hogy a projekteknél közreműködők tájékozottak legyenek a vezetői működés jellemzőivel, hogy felismerhessék az együttműködéshez szükséges viselkedést és tennivalókat. Műhely célja, hogy a vezetői viselkedések, nemzetközi tapasztalatokra alapozott megismerésével a projekteknél érdekelték hatékonyabb és eredményesebb együttműködésekhez járulhassanak hozzá. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Czifra Juiannát** az ÉV PM`13 díj nyertesét, ACC minősített Business Coach-ot, PMP senior projektmenedzsert kérték fel

Blog tartalom

Czifra Julianna : A vezetés árnyoldala

A vezetés sötét oldala néha beárnyékolja a világos oldalt – ami egyaránt káros a vezetőre és a szervezetre nézve is (Conger, 1990).

Míg a hatékony, konstruktív, pozitív vezetés évtizedek óta tárgya a vezetéselméleti kutatásoknak, addig a vezetés „sötét” oldalának kutatása hiánypótló. A vezetés árnyoldalait sokan megtapasztaljuk a munka világában, ennek ellenére kevés az ezzel kapcsolatos feltáró kutatás és párbeszéd. Jelen cikkemmel és április 22.-i előadásommal a BME PM Műhelyében szeretném a vezetés árnyoldalának jobb megértését elősegíteni, feltárva alapvető jellemzőit és lehetséges hatásait az egyénre és a szervezetre nézve, kitérve a legismertebb beavatkozási módokra is. A téma a projektmenedzsment és a szervezeti tanácsadás világában is aktuális: a multinacionális nagyvállalatoknál, civil és kkv világban szerzett két évtizedes projektvezetési, tanácsadói és csapatfejlesztői tapasztalataim inspiráltak arra, hogy a témával behatóbban foglalkozzak. Cikkemben a téma aktualitásának bemutatását követően összefoglalom a „vezetés sötét oldalának” legismertebb szakirodalmát, valamint röviden kitérek a „toxikus” vezetéssel kapcsolatos pszichológia szakos kutatásom eredményeire is.

1. Miért aktuális téma a vezetés sötét oldala?

A 2000-es évek eleje óta több vezető is a figyelem fókuszába került azzal, hogy személyiségük és viselkedésük révén veszélybe sodorták az általuk vezetett szervezetet, mint például a számviteli csalásokról 2001-ben elhíresült amerikai multinacionális energiavállalat, az Enron; a világ legrégebbi befektetési bankja, a 2008-as gazdasági világválság kirobbanásában is szerepet játszó Lehman Brothers; a 34 munkavállaló öngyilkosságáért tavaly felelősségre vont Francia Telekom vezérkara; vagy akár a Vígszínház korábbi színházigazgatója, aki ellen 64 művész írt alá közös nyilatkozatot 2020-ban munkahelyi zaklatás miatt. A vezetés sötét oldalának

megnyilvánulása tehát nemcsak a gazdasági szervezetek sajátossága, bárhol felütheti a fejét, ahol a rendszer lehetővé teszi a vezetőknek a hatalmukkal való visszaélést, és diszfunkcionális személyiségük megnyilvánulását, legyen az a politika, honvédség, egészségügy, kultúra, oktatás vagy civil szféra.

A vezetés „sötét” oldalát elsőként Conger fogalmazta meg 1990-ben, aki a gazdasági vezetők sajátos viselkedését és személyiségjellemzőit értette a fogalom alatt úgy, mint a valóság torz észlelése, a személyes, öncélú érdekek és grandiózus elképzelések ráerőltetése a szervezetre, az információk és emberek manipulálása, a túlzott magabiztosság és mindenhatóság érzete, és az impulzív, zsarnoki vagy agresszív viselkedés.

Az elmúlt 25 évben több oldalról is megkutatták a témát, a legismertebb sötét vezetési fogalmak az alábbi táblázatban találhatóak. Pszichológia szakos kutatásomban ezek közül elsősorban a toxikus vezetést tártam fel, mint diszfunkcionális vezetési módot.

1. Petty tyranny (Kisztílv zsarnok): a vezető másokat elnyomó, önkényes, bosszúálló	2. Abusive supervision (Abuzív irányítás): a vezető kitaróan rosszindulatú, verbálisan és nem verbálisan bántalmazó	3. Workplace bullying/ mobbing (Munkahelyi zaklatás): a vezető/kolléga által közvetetten, vagy közvetlenül rendszeresen megélt agresszió és zaklatás	4. Bad leadership (Rossz vezetés): a vezető inkompetens, merev, gátlástalan, érzéketlen, korrupt, elszigetelt, vagy gonosz
5. Toxic leadership (Toxikus vezetés): a vezető destruktív viselkedésű és diszfunkcionális személyiségű, pszichésen mérgező légkört teremt és maradandó kárt okoz	6. Narcissistic leadership (Narcisztikus vezetés): a vezető elsősorban saját egoista szükségleteit elégíti ki, a szervezettel, vagy dolgozókkal szemben	7. Destructive leadership (Destruktív vezetés): a vezető viselkedésével sérti a szervezet legitím érdekeit, szabotálja a szervezet céljait, és aláássa a munkavállalók motivációját	8. Hubristic leadership (Hübrisztikus vezetés): a vezető túlértékeli saját képességeit, túlzottan magabiztos, amihez arrogáns, büszke viselkedés párosul

Sötét vezetési fogalmak rövid jellemzői (szakirodalom alapján saját fordítás és szerkesztés)

A vezetés árnyoldalának feltárása kétféleképpen is megközelíthető. Egyrészt személyiségpszichológiai aspektusból, a vezető személyiségvonásaira helyezve a hangsúlyt, másrészt szociálpszichológiai oldalról, amikor a vezetés tágabb rendszerszintű összefüggéseit is figyelembe vesszük ahhoz, hogy megértsük mi okozza a vezetés kisiklását, így például a szervezeti kultúra és a „követők”, azaz az alkalmazottak szerepét.

2. Miért fontos a személyiség?

A vezetés személyiségpszichológiai megközelítése szerint az első számú vezetők személyisége meghatározza a vezetési stílusukat, ami hatással van a felső vezetői csapatok dinamikájára és a vezetők attitűdjére, ami aztán kihat a munkavállalók attitűdjére és a csapat, valamint a teljes szervezet teljesítményére is. Ezért fontos annak tudatosítása, mely vezetői személyiségvonások áthatják alá a hatékony munkavégzést és a szervezet teljesítményét.

A személyiség és vezetés kimenetele közti kapcsolat széles körben elismert, azonban a vezetőkre vonatkozó személyiségkutatások tetemes része továbbra is a „Big Five”, azaz a "Nagy Ötök" személyiségmodellen alapszik. E modell szerint a vezetés „világos” oldalán 5 olyan tulajdonság található, amelyek a személyiség pozitív megnyilvánulásai társas interakció, például munkavégzés során, úgy, mint extraverzió, barátságosság, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás és nyitottság, de ide tartozik az önbecsülés, az intelligencia és a karizma is. Az elmúlt időkben egyre több kutató adott hangot ugyanakkor annak a nézetnek, hogy munkahelyi környezetben nem elegendő csak a pozitív személyiségjellemzők mentén mérni a vezetők viselkedését és

teljesítményét, egyéb személyiségdimenziók figyelembevétele is szükséges ahhoz, hogy személyiségük sötét vonásaira fény derüljön.

2.1. A vezetők személyiségének "sötét" vonásai

A személyiség sötét vonásainak leírására kétféle megközelítés létezik. Elsőként Paulhus és Williams (2002) dolgozta ki a „sötét triád” modelljét, amely három negatív személyiségtípus mentén írja le a személyiség sötét vonásait, úgy, mint nárcizmus, machiavellizmus és a mások bántására irányuló pszichopátia. Ezek a vonások a „normális” személyiségjegyek és a klinikai személyiségzavarok között helyezkednek el. Az ilyen személyiségű vezetők eltérő mértékben, de több mindenben is hasonlítanak egymásra: önmagukat fényezik, érzelmileg ridegek, agresszívak és kétszínűek, és jellemző rájuk mások kihasználása, manipulálása és félrevezetése.

A másik megközelítés Hogan (2005) nevéhez köthető. Szerinte a vezető személyisége előrevetíti a saját vezetői karrierje és szervezete sikerét, azonban a személyiség sötét vonásainak megnyilvánulása szituációfüggő, elsősorban akkor aktiválódnak, amikor az emberek elengedik magukat, éberségük alábbhagy, például fáradtság vagy stressz hatására, illetve, ha kevésbé ügyelnek arra, hogy másokra milyen benyomást tesznek viselkedésükkel. A kisiklott vezetői karrierekről szóló kutatások alapján azt találta, hogy a pszichiátriában ismert személyiségzavarok hétköznapi változatai állnak a diszfunkcionális vezetői viselkedés mögött. A munkahelyi felhasználásra kialakított Hogan személyiségteszt nem 3, hanem 11 személyiségjellemző mentén méri a vezetők személyiségének potenciálisan sötét vonásait.

2.2. Az érem két oldala: „sötét” vonások „világos” hatásai

A sötét vonásokra jellemző, hogy nehezen detektálhatók, mivel pozitív társas kompetenciákkal is együtt járnak, amelyek főképp a másokra tett benyomás révén érvényesülnek rövid távon, azaz kontextus-függően az egyes vezetői személyiségvonások lehetnek adaptívak, de ha túl hangsúlyossá válnak, egy kritikus ponton átbillenhetnek az ellenkezőjükbe.

A nárcizmus, mint sötét vonás különösen nagy figyelmet kapott a vezetéskutatásokban. Amerikai csúcsvezetők és elnökök körében nagy számban azonosítottak be nárcisztikus személyiségű embereket, így felmerül annak kérdése, van-e összefüggés a nárcizmus és a vezetés sikere között. Maccoby (2000) szerint a nárcizmus fontos és szükséges vonás vezetőként, és a nárcisztikus vezetők állnak legközelebb a „nagy vezető” elképzelésünkhöz, azonban különbséget tesz a hatékony és nem hatékony nárcizmus közt. Szerinte krízis idején, amikor egy szervezet vagy a társadalom erős transzformáción megy keresztül, kedvező hatása van a produktív nárcisztikus vezetőnek, mivel mozgósítani tudja a tömeget, azonban elveszítheti transzformáló erejét, ha a siker csúcán túlságosan elrugaszkodik a valóságtól, és grandiózussá válnak elképzelései.

A fentiek alapján a sötét vezetői vonások bizonyos helyzetekben világos hatással bírnak, azaz kedvező a szervezet számára a megnyilvánulásuk, míg ennek ellenkezője is igaz, a kedvezőnek vélt, világos személyiségjegyek sötét következményekkel járhatnak. Az adott vezetési kontextus fogja eldönteni, melyik vonás minek fog minősülni és mire van éppen szükség.

2.3. „Sötét” vonások a munkahelyen

A kiválasztási folyamat az egyik legmarkánsabb terület, ahol a sötét személyiségvonásokból előnyt lehet kovácsolni. A nárcisztikus vonásokkal bíró munkavállalók például pozitívabb benyomást tudnak kelteni, ami nemcsak a

szervezetbe való bejutásukat segíti elő, hanem a vezetővé válás folyamatát is megkönnyíti számukra, jóllehet később az arroganciájuk miatt elidegeníthetik maguk körül az embereket.

A machiavellisták szintén sikeresen adják el magukat a kiválasztási folyamatban, azonban később inkább magukkal, mintsem másokkal és a szervezet ügyeivel vannak elfoglalva, viselkedésüket abuzívabbnak érzékelik a beosztottak, és megnő az etikátlan döntéshozatalok száma is a szervezetben. A pszichopata tendenciákkal rendelkező vezetők esetében pedig azt találták, hogy a szervezetükben idővel csökken a munkavállalók támogatása és kisebb lesz a szervezet társadalmi felelősségvállalása is.

A fentiek alapján látható, hogy a sötét személyiségvonások és a vezetői karrier között a kapcsolat komplex, a sötét vonások nem csak a vezető kudarcaiért felelnek, hanem a sikerében is közre játszanak: kontextus-függő, hogy pozitív vagy negatív kimenetel lesz-e a negatív vonásoknak. Paulhus és Williams (2002) szerint egyik személyiségjegyet sem tekinthető általánosan véve adaptívnak, vagy maladaptívnek. Ugyanazon viselkedés és személyiségvonás, ami vezetővé tesz valakit, a vezető és a szervezet bukását is eredményezheti, ha a vezető a hatalom bűvkörében elveszíti realitásérzékét, és saját ambícióját és céljait mindenek elé helyezi.

3. A vezetők viselkedése két dimenzióban

Einarsen és mtsai (2007) két dimenzió mentén, a munkavállalók és a szervezet felé irányuló viselkedés szemszögéből írják le a vezetők viselkedését. Konstruktív-destruktív dimenzióvalis modelljük szerint konstruktív vezetésről akkor beszélhetünk, ha az egyaránt támogatja mind a munkavállalók és a szervezet jóllétét és sikerét, minden más esetben a destruktív vezetés valamilyen formájával találkozunk. Így előfordulhat az, hogy a vezető támogatóan lép fel a munkavállalók felé, de aláássa viselkedésével a szervezet érdekeit ("támogató-áruló" vezető), vagy fordítva, konstruktívan lép fel a szervezet irányába, de aláássa a dolgozók jóllétét és motivációját ("zsarnok" vezető). A „kisiklott, destruktív” vezetésre jellemző, hogy a vezető zaklatja, megalázza, manipulálja a munkavállalókat, míg a vállalattal szemben etikátlanul lép fel, gátolja a szervezet hatékonyságát, vagy csak karrierje előmenetelével foglalkozik és önérdelkei vezérik. A szerzők szerint ez utóbbi felel meg leginkább a Conger (1990) által leírt vezetés sötét oldalának.

Ez a modell jó magyarázatot ad arra is, hogy miért olyan nehéz a „rossz” vezető egyértelmű beazonosítása: az illető vezető például sikeresen támogathatja a szervezet céljait, az eredményekre fókuszálva, amivel kivívja a felettesek vagy tulajdonosok elismerését, miközben toxikusan viselkedik a beosztottakkal. Ahhoz, hogy inkább destruktívnek minősítsünk egy vezetést mintsem konstruktívnek azon is fog múlni, hogy a vezetői pozíció végével mennyire károsodott a szervezet. Rövidtávon minden vezető egyaránt okozhat "jó" és "rossz" hatást. A toxikus vezetés például hosszabb távon fejti ki hatását, rövidtávon nem feltétlenül válik nyilvánvalóvá a személyiség sötét oldala.

4. "Egy csepp méregtől az egész hordó megkeseredik" - A vezetés szociálpszichológiai megközelítése

A vezetési helyzetek komplexitását kutató tudósok szerint a vezetés túl összetett ahhoz, hogy egyetlen személy, vagy bizonyos személyek viselkedése mentén értelmezzük, inkább számos egymással interakcióban álló erő komplex összjátéka, azaz a negatív személyiségvonások és viselkedésjegyek megléte önmagában még nem jár „destruktív” következményekkel. Megfelelő kontrol mechanizmusokkal és

szervezeti beavatkozásokkal elejét lehet venni a destruktivitásnak, és az is előfordulhat, hogy a szervezet előnyt kovácsol a vezető sötét vonásaiból. A vezetést, mint dinamikus változó folyamatot tehát nem lehet különválasztani a rendszertől, amiben megjelenik és a követőktől, akikre a vezető viselkedése hat. A Padilla és Mtsai (2007) által kidolgozott „toxikus háromszög” modell például a destruktív vezető, a fogékony követők és a támogató környezet hármasként írja le a toxikus vezetés kártékony kimenetelét.

4.1. "A bűn nem jár egyedül" - A követők szerepe

Bakacsi (2004) szerint „vezetés (leadership) nincs követés (followership) nélkül”, azaz a vezetés jónak vagy rossznak való megítélésében kulcsszerepe van azoknak az érintetteknek és közreműködőknek is, akikre a vezetés irányul, így a követők nem feltétlenül csak passzív elszenvedői a destruktív folyamatoknak, hanem aktívan közreműködnek, elősegítik vagy gátolják is azokat. Lipman-Blumen (2010) szerint például “az egyik ember toxikus vezetője, a másik ember hőse”, attól függően, mire van éppen szüksége a követőnek és milyen a kapcsolata a vezetővel. Azok például, akik biztonságra törekednek, nagyobb valószínűséggel támogatnak karizmatikus, de velük rosszul bánó vezetőt, ha az kielégíti biztonsági igényüket, és erősíti a csoporthoz tartozásukat, mint azok, akiknek nagyobb autonómiára van szüksége.

Kellerman (2007) szerint nincs rossz vezető rossz követők nélkül: ha a vezető korrupt, vagy inkompetens, akkor kell, legyen a csapatában is korrupt vagy inkompetens követő: “a vezetőt csak a követőivel együtt érdemes vizsgálni... a vezetésért közösen kell felelősséget vállalniuk”. A követők tipológiájára egy olyan spektrumot javasol, ahol a vezető iránti elkötelezettség mértéke szerint a spektrum egyik végén vannak a teljesen közömbös követők, a másik végén pedig az aktívan támogatók. Minél elkötelezettebb valaki a sötét vezető iránt, annál aktívabban fogja támogatni őt.

4.2. A háló, ami megtart - A szervezet szerepe

A vezetőknél és követőknél kívül a toxikus háromszög harmadik eleme a szervezet, amely támogatja, vagy fenntartja a destruktív vezetői viselkedést. Padilla és Mtsai (2007) szerint akkor alakul ki ilyen szervezeti kultúra, amikor instabil a külső üzleti-társadalmi környezet, erős a fenyegetettség érzése az érintetteknek, hiányoznak a szervezetben a fékek és ellensúlyok, és a szervezet értékrendje támogatja a destruktív vezetői viselkedést. Amerikai kutatók egy négyszáz amerikai vezetőnél végzett felmérésében azt találták, hogy az alábbi tényezők nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy egy szervezetben eluralkodjon a pszichésen mérgező légkör:

- A szervezeti struktúrát hozzáigazítják a toxikus vezető személyéhez (“átszervezés”)
- A szervezet tolerálja a toxikus viselkedést, ha a vezető produktív, eredményes
- A szervezet felső vezetői nem ismerik fel időben a toxikus viselkedést és következményeit
- A szervezet nem szankcionálja a vezető kontra-produktív viselkedését

5. Mit tehetünk, ha toxin kerül a szervezet rendszerébe?

Általánosságban elmondható, hogy a problémás vezetők megváltoztatása vagy a szervezeti toxikusság kiküszöbölése nem oldható meg az egyéni munkavállaló szintjén, szervezeti és rendszer-szintű beavatkozás szükséges, főleg, ha nem egy vezetőhöz köthető a probléma, hanem a szervezet egészére kiterjedten jelen van. A szervezeti szintű intervenciók lehetnek proaktív vagy reaktív jellegűek, attól függően, hogy a toxikusság megelőzése vagy kiküszöbölése a cél. Minél hamarabb ismeri fel a

szervezet egy vezető potenciális destruktivitását, annál nagyobb eséllyel kerülheti el, hogy súlyos károkat okozzon a csapatának vagy a teljes szervezetnek, amelynek jelei kezdetben a dolgozók stressz-szintje, a negatív szervezeti légkör és a fluktuáció mértéke lesz.

Több kutató javasolja a diszfunkcionális vezetők coachinggal és mentoringgal való személyes fejlesztését, elismerve ugyanakkor azt, hogy súlyosabb személyiségzavarok esetén a vezetők coacholása nem mindig jár sikerrel, ilyenkor inkább viselkedésük negatív következményeinek a csökkentése a cél. A toxikusan viselkedő vezetők a szervezet erőforrásaivá alakíthatók, ehhez azonban előbb speciális és komplex rendszer-szintű beavatkozások szükségesek külsős coach-ok és szervezetfejlesztők segítségével, hogy kialakuljon egy olyan együttműködő, egészséges kultúra, ami teret ad a toxikus vezetők megváltozásának is.

Egyéni szinten a leghatásosabbnak tűnő megküzdési mód, ha az érintettek szövetséget építenek másokkal. Minél kritikusabb tömeg áll össze, annál nagyobb a valószínűsége a változásnak, mert közösen tudják konfrontálni a vezetőt (lásd, Vígszínház esete). Megoldás lehet az is, ha bevonják a HR-t, vagy a problémás vezető felettesét, illetve a tulajdonost a probléma kezelésébe. Szerencsés a munkavállaló, ha a szervezetben van egy független funkció, pl., szervezeti ombuds, amely a rendszerszintű visszasságokat kezeli. Ha semmi nem nyújt hathatós segítséget, felmerül a vezetővel való kapcsolat csökkentése, elkerülése, vagy legvégső esetben a szervezet elhagyása.

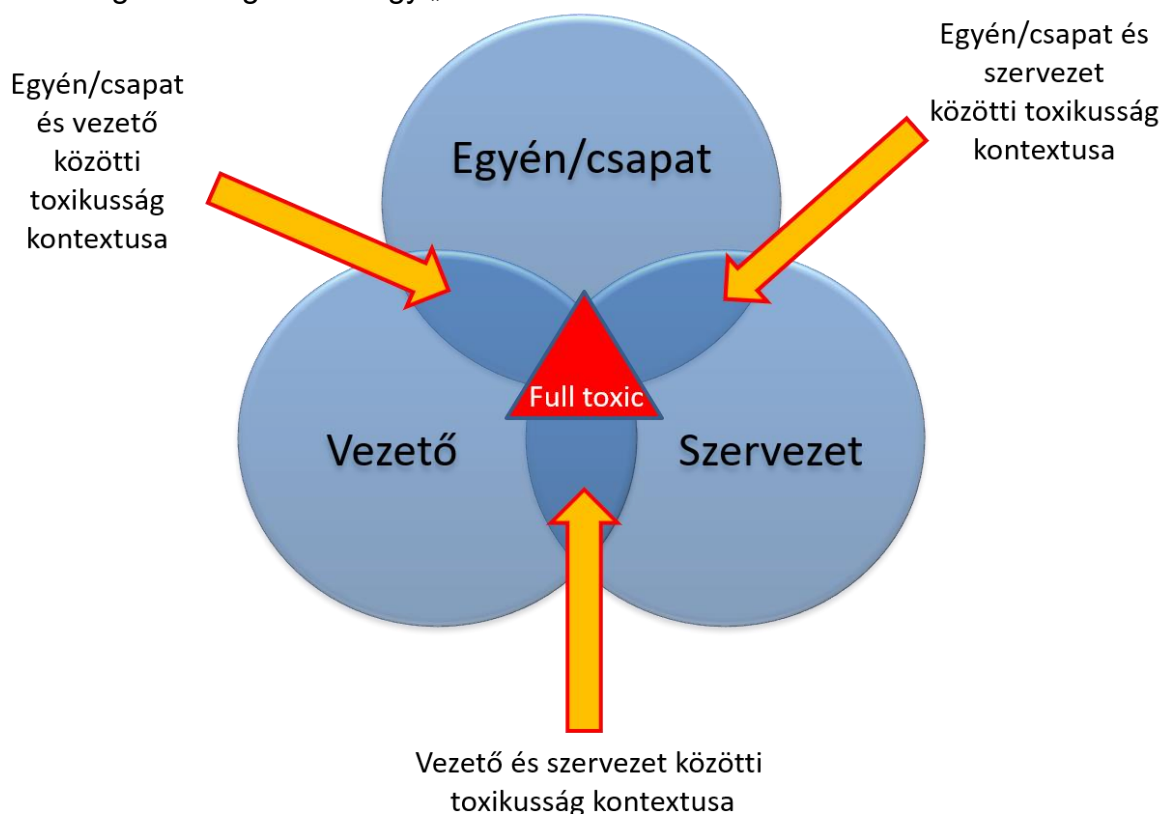
6. Mi a helyzet Magyarországon?

Pszichológia szakos diplomamunkámat a destruktív, toxikus vezetésről írtam 2020-ban, arra keresve a választ, ismerős-e a magyar vezetők és munkavállalók körében a toxikus vezetés jelensége. A témában található mintegy 100 szakcikk és könyv feldolgozásán túl, mélyinterjúkat és fókuszcsoportos beszélgetést végeztem 15 magyar felső- és középvezetővel, akik megtapasztalták a toxikus vezetés negatív következményeit munkájuk során. A téma szélesebb körben való megvizsgálásához online kérdőívezést is végeztem, egy olyan kérdőív segítségével, amit az amerikai honvédségnél dolgoztak ki a toxikus vezetők beazonosítására. A kérdőívet kitöltő 198 munkavállaló 10%-a „súlyosan toxikus”-nak jellemezte vezetőjét, ami megfelel a nemzetközi kutatásokban is található átlagnak. Ez a féle súlyos toxikus vezetés a kérdőíven legmagasabb pontot adó munkavállaló szavaival a következőképpen írható le: „Hiányos vezetői instrukciók és abból eredő konfliktushalmaz, amely főnöki presszionálásra utaló magatartással párosul. A kérdőívben felsorolt jellemzőktől még annyiban is rosszabb a vezetőm, hogy manipulatív módon mártírnak állítja be magát és képes elmenni bármeddig, hogy ne hogy sérüljön a róla kialakult kép, azaz egy igazi semmitmondó ember. Saját érdekeinek megvalósulása céljából képes az anyacégnek is kárt okozni.”

Kutatásom eredményei alapján Padilla és mtsai (2007) toxikus háromszög modelljét azzal egészítettem ki, hogy a toxikusság a vezető és az egyén/csapat, a szervezet és az egyén/csapat, illetve a vezető és a szervezet közötti kapcsolat kontextusában alakulhat ki, az alábbi ábrán látható módon. Ily módon nincs abszolút értelemben vett „toxikus vezető”, „toxikus vezetés” és „toxikus szervezet”, a toxikusság az egyes szereplők közti interakciókban alakulhat ki.

Van azonban egy olyan közös metszéspont a három szereplő közt, amelybe az egyik felsővezetői interjúalany által „full toxikus”-nak nevezett vezetés található. Ez akkor állhat elő, amikor már az egész szervezetet átítatja a pszichésen mérgező légkör, a

vezetők toxikus viselkedése normatívvá válik, és az egyének, csapatok jelentős része érintettségüknél fogva átáll egy „túlélési üzemmódra”.



A toxikusság metszéspontjai az egyén-vezető-szervezet kapcsolat kontextusában, saját modell

7. Konklúzió

(Projekt)menedzserként vagy csapattagként nincs könnyű dolgunk, ha destruktív viselkedésű és diszfunkcionális személyiségű vezetővel vagy csapattaggal kell együtt dolgoznunk. Attól függően, hol helyezkedik el az illető a projektünkben, különféle „megküzdési” módokra lesz szükségünk. Minél magasabban van az illető a projekt vagy szervezeti hierarchiában, annál inkább célszerű bevonni a HR-t vagy a projekt szponzorát – feltéve, ha nem maga a szponzor a toxikus. A [Nemzetközi Projektmenedzsment Intézet](#) (PMI) szerint a [PMI etikai keretrendszere](#) mentén dolgozó projektmenedzsernek kötelessége a projektjében biztosítani a megfelelő viselkedést, és védeni a projektcsapat tagjait a destruktív viselkedés hatásaitól és következményeitől. Amennyiben a szervezetben nincsenek folyamatok ennek kivédésére, a világszervezet arra bátorítja a projektvezetőket, hogy lobbizzanak a szervezetükben ezek megfelelő kialakítására.

Karthikeyan (2017) egy természet rágta várhoz hasonlítja a pszichésen mérgező szervezetet, amely belülről porlad szét, anélkül, hogy az ott dolgozók ennek tudatára ébrednének. A szervezetbe beépült és intézményesült toxikusság állandó stresszforrássá válik, ami a szervezet lassú halálát okozza. Azért szükséges foglalkoznunk a témával, mert a sötét vezetési viselkedés súlyos következményekkel járhat, miközben egyre kevésbé hagyható figyelmen kívül az a nézet, hogy „A 21. század tehetségei egészséges szervezeti légkörben akarnak dolgozni, ahol kölcsönös bizalom uralkodik.

A toxikus vezetők megmérgezik a szervezeti légkört, aláássák a vezetőkkel szembeni bizalmat” (Ulmer, 2012).

Összegzés

A műhely célja, hogy bemutassa a vezetői viselkedések különböző változatait és megoldásokat mutasson elsősorban a hibás, káros viselkedések kompenzálására.

A szövegben hivatkozott szakirodalmi források listája

A teljes felhasznált szakirodalom a szerző honlapján található: <https://czifrajuli.hu/2021/02/20/a-vezetes-arnyoldal-szakirodalom/>

1. Bakacsi, Gy. (2004): Személyes vezetés - Leadership. In: A szervezeti magatartás alapjai. pp: 181 – 221, Aula Kiadó Kft. Budapest.
2. Conger, J. A. (1990): The dark side of leadership. In: *Organizational Dynamics*, Volume 19, Issue 2, Autumn 1990, pp. 44-55.
3. Einarsen, S., Aasland, M. S., Skogstad, A. (2007): Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. In: *The Leadership Quarterly*. June 2007.
4. Hogan, R., Kaiser, R. B. (2005): What We Know About Leadership. In: *Review of General Psychology* 2005, Vol. 9, No. 2, 169–180.
5. Kellerman, B. (2007): What Every Leader Needs to Know About Followers. In: *Harvard Business Review*. December, 2007
6. Lipman-Blumen, J. (2010): Toxic Leadership: A Conceptual Framework. In: F. Bournois et al. (eds.), *Handbook of Top Management Teams*. Palgrave Macmillan, 2010.
7. Maccoby, M. (2000): Narcissistic Leaders, The Incredible Pros, the Inevitable Cons. In: *Harvard Business Review*. January-February 2000.
8. Mármárosi, A. (2020): A Vezetés Sötét Oldala (Hübrisztikus Vezetés). The Dark Side Of Leadership – Hubristic Leadership. In: *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* Li. Évf. 2020. 03. Szám.
9. Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007): The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. In: *The Leadership Quarterly* 18 (2007) 176–194.
10. Paulhus, D. L.; Williams, K. M. (2002): The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. In: *Journal of Research in Personality* 36(6):556-563 · December 2002.
11. Ulmer, W. F. (2012): Toxic Leadership: what are we talking about? In: *Army*, June 2012, 47–48.

A 49. PM Műhely megbeszélendő kérdései:

1. **Téma aktualitása:** Milyen tapasztalatok vannak a sötét vezetés témája kapcsán? Tabu-e vagy sem erről beszélni? Ha aktuális, milyen módon foglalkozzunk vele?
2. **Diagnosztika:** Hogyan jellemezhető, definiálható a vezetés sötét oldala? Mik a jelei a mérgező vezetői vagy szervezeti légkörnek? Milyen szerepet játszik ebben a szervezeti rendszer?
3. **Prevenció:** Hogyan kerülhető el a sötét vezetési kultúra kialakulása egy szervezetben, mi fékezheti kialakulását?

4. **Intervenció:** Hogyan kezelhető a diszfunkcionális vezetés egyéni, csapat, és szervezeti szinten? Mit tehet a (projekt)menedzser, ha ezzel találkozik?