

A rang kórsággal jár?

Milyen torzító hatása van annak, ha valaki egyre feljebb lép a ranglétrán? Hogyan emészti fel a beosztottak energiáit egy toxikus főnök? – kérdeztük a Budapesti Corvinus Egyetem és a Debreceni Egyetem kutatói által írt tanulmány egyik szerzőjét, Czifra Juliannát.

■ Frissen megjelent tanulmányukat azzal kezdik, hogy míg a „jó” vezetésket évtizedek óta kutatják, addig a „rossz” vezetés kutatása hiánypótló. Mi ennek az oka?

Ebben az összefüggésben a „toxikus” kifejezés a kilencvenes évek Amerikájában jelent meg először: a vezetés rossz, „sötét” oldalát értették rajta. A kutatások addigi nézőpontját az a több hullámban zajló jelenség változtatta meg, amire az amerikai hadsereg-nél figyeltek fel: a magas beosztású tisztek gyakori öngyilkosságai. Az esetek mögött először magánéleti problémákat sejtettek, ám egy alapos feltáró vizsgálat során kiderült, hogy a közvetlen felettesek zaklató bánásmódja vezetett a tragédiákhoz. Azóta a U. S. Army kötelékében komoly figyelmet fordítanak a vezetők mérésére és fejlesztésére. Ehhez kidolgoztak egy ötdimenziós skálát, amely azt méri a beosztottak szemszögéből, hogy mennyire jellemző a felettesük viselkedésére az önfényezés, a narcizmus, a tekintélyelvűség, az abuzív bánásmód és a kiszámíthatatlanság mint a toxikus viselkedés összetevői. A skálának a velünk szomszédos országokban, például Romániában saját helyi változata is született, és Csehországban, Lengyelországban is folynak kutatások a toxikus vezetésről, a hatalmi visszaélésekről.

■ **Magyarországon miért nem?**

Itthon a kutatók eddig inkább a vezető személyisége, nem pedig a vezetési stílusa és hatalomgyakorlása felől közelítették meg a kérdést. Ebben a személyiségpszichológiából eredő értelmezésben a sötét triádnak nevezett személyiségprofil az egyik kiindulópont, ami a narcisztikus, a machiavellista és a pszichopata jellemzőket foglalja magában. Fontos, hogy ezek a személyiségvonások itt nem a pszichiátriai kezelés alatt állókra, nem



a diagnosztizált betegekre értendők, hanem azokra, akik a határértéken vannak. A kutatási eredmények alapján egyes sikeres vezetők ezekben a dimenziókban magasabb értékeket mutatnak.

■ **Ezek szerint lehetséges, hogy valamelyik sötét vonás lesz a vezető sikerének alapja. Az is előfordulhat, hogy az általa irányított szervezet sikeresen működik úgy, hogy közben gyakorlatilag felemészti az alkalmazottait?**

A hadsereg botrányai után elég hamar felismerték, hogy a magas beosztású tisztekre jellemző viselkedés az üzleti világban ugyanúgy jelen van. Emlékeztetes a 2002-ben kirobbant amerikai Enron-ügy, amelynek során komoly etikai vétéseket tártak fel az energiaipari nagyvállalatnál, és amely nemcsak a cég megszűnését, hanem

a könyvvizsgálói piac átrendeződését is magával hozta. Az etikátlan működés ellenére ugyanakkor a menedzsment nem bánt pszichésen rosszul az alkalmazottakkal – fontos különbség, hogy a vezető toxikusságának az az egyik ismérve, hogy pszichésen zaklatott állapotba hozza a dolgozókat.

A magas stressz-szint egy ideig sarkallhat ugyan jobb teljesítményre, de egy ponton túl konttraproduktívvá válik. Bizonyos szervezetknél, például az Amazonnál ez az alaplátványosság; Jeff Bezosnak egyértelműen destruktív a munkavállalóhoz való hozzáállása, mivel olyan humánpolitikát épített ki, ami miatt legfeljebb egy évig bírják ki az emberei, annyira kiégnek. De az az egyetlen év hatalmat lendíthet a karrierjükön – ezért



Nemes Nikolett
n.nemes@hvg.hu

cserébe elfogadják, hogy nem fontos, milyen lelkiállapotban vannak vagy milyen a munkakörnyezetük. A világ egyik leggazdagabb cégéről beszélünk, amely szárnyal, bizonyítva, hogy lehet egy munkahely egyszerre mérgező légkörű és eredményes. Ezt viszont a szervezetek többsége nem engedheti meg magának hosszabb távon.

■ Melyek a toxikus vezető fő ismérvei?

Jellemző, hogy felfelé – a tulajdonossal, a menedzsmenttel szemben – a legjobb arcát mutatja. Nagyon jó abban, hogy hogyan prezentálja, hogyan pozicionálja magát a szervezetben, jól tudja építeni és mozgatni a kapcsolati hálóját. Közben a hierarchiában alatta lévőkkel nem bánik jól, velük lekezelő, megszegényítő, leuraló. Az ő felettesei azonban nem ismerik ezt az arcát, csak azt, amelyik sikeres és kompetens. Erősen teljesítményfókuszú, azzal érvel, hogy csak a maximumot akarja kihozni az embereiből, de azt nem veszi észre, hogy állandóan átlépi a határokat, amivel sérti mások önbecsülését, méltóságát. Ahogy azt sem látja, milyen áron kapja meg a magasabb teljesítményt. A narcisztikus személyiségvonás miatt a retorzió is jellemző rá, nem nyitott a visszajelzésre, főleg a kritikára; nem fordulhat elő, hogy valaki megkérdőjelezze a döntését. Minél magasabb szinten van, annál inkább tud élni a visszavágás eszközeivel, és ezzel félelemben tartja a környezetét. Általánosan elmondható, hogy ha valaki vezető pozícióba kerül és mind feljebb lép a ranglétrán, egyre inkább átalakul, torzul az észlelése önmaga és a környezete kapcsán. Ön- és feladatfókuszúvá, célorientálttá válik, kevésbé vagy egyáltalán nem is észleli, miként hat a viselkedése a környezetére. A toxikus vezető komplexitását jól mutatja a saját tapasztalatom is: amikor a kutatásom során több cég- és hr-vezetővel interjúztam, volt, akit én egy nagyon kompetens csúcsvezetőnek ismertem, így kikértem a véleményét a toxikus vezetésről, miközben később a beosztottjai egyöntetűen azt állították róla, hogy nála toxikusabb főnökkel még nem találkozottak.

■ Hogyan hat a beosztottakra a vezetőjük toxikus viselkedése?

Mindenkinél más az az érzékeny pont, ami beindítja a válaszreakciót. Kulcsfontosságú, hogy milyen

az alkalmazkodási képességünk: elfogadhatjuk, még támogathatjuk is az adott vezetőt, vagy akár passzívan, akár konfrontatívan ellenállhatunk neki. Ez utóbbi esetben tisztában kell lennünk a várható következményekkel.

■ **Az önök kutatásában részt vevő egyik interjúalany a toxikusságot lassan ölé mérgezhhez hasonlította, egy korábbi cikkünk megszólalója pedig szintén pasztikus jellemzést adott a főnökéről, aki gyakran élt a csoport megszegényítés eszközével. A csapat tagjai ezt „nyilvános kivégzésnek” nevezték egymás között.**

A csoportos megszegényítés marandó károkat tud okozni. Ennek főleg szociálpszichológiai oka van: társas lények vagyunk, a társas együttműködés az emberi működésünk alapja, fontos, hogy megőrizzük az arcunkat akár méltatlan helyzetekben is. Ha egy csoportban a legitim vezető megszegényít valakit a többiek előtt, az csoport szinten is arcsvesztést jelent, és ezt nagyon nehéz helyreállítani. Ráadásul a vezető nem tud belőle jól kijönni, mert elveszíti a beosztottai tiszteletét. Ilyenkor a csapat összezár, és azt védik, azzal lesznek megértők, akivel szemben a vezető viselkedése igazságtalan volt.

■ Milyen megoldások léteznek a toxikus vezető viselkedésének kezelésére?

Az ilyen típusú vezetőt általában nehéz kirakni a rendszerből vagy transzformálni. A fejlesztéséhez a coaching és a pszichoterápia együttes alkalmazása szükséges – feltéve, hogy az illető nyitott rá. Ha ritka tudással, kompetenciával rendelkezik, jó teljesítményt tud felmutatni, és emiatt fontos a szervezet számára, akkor általában azt a „megoldást” választják, hogy áthelyezik egy másik – akár külföldön működő – részlegbe. Ez klasszikusan a „felfelé bukást” jelenti a multiknál. A szálakat jellemzően akkor vágják el radikálisan, ha valamilyen etikai vétség is bizonyíthatóan felmerül.

■ Kihez fordulhatnak azok a munkavállalók, akik szenvednek a toxikus vezetősi légkörtől?

Magyarországon a munka törvénykönyve nem igazán rendelkezik olyan kontrollszervről, ahova a munkavállalók fordulhatnának, nagyon fellazult az őket védő szabályozás. Munkafelügyeleti szervek csak névlegesen léteznek. A hr-es gyakran politikai szerepet lát el:

Úgy vagyunk szocializálva, hogy autokraták a vezetőink



CZIFRA JULIANNA
közgazdász,
coaching
szakpszichológus,
vezető- és
szervezetfejlesztő

Menedzsmenttanulmányait francia, olasz és amerikai egyetemeken végezte, dolgozott multinacionális cégeknek. Tavasztól PhD-ösztöndíjasként a varsói és prágai egyetemeken folytatja kutatásait.

annak függvényében jelez vissza a vezetőknek, hogy hogyan észleli a hatalmi viszonyokat. Mivel a menedzsment tagja, a menedzsment érdekeit képviseli, ritkán képes jól balanszírozni a munkavállaló és a munkáltató között. Ha pedig a munkavállaló sehonnán nem számíthat támogatásra a szervezetben, akkor egyedül marad a stresszmegküzdéssel, a bizonytalansággal, ami felemésztheti a pszichés energiáit. Nagyon könnyű belecsúszni egy durva stresszállapotba, ami a kiégésig vezethet; aki úgy dönt, hogy marad, annak komoly figyelmet kell fordítania a megküzdési módjaira. És különösen fontos, hogy a maradásba ne csak „belesodródjon”, hanem racionalizálja, miért éri meg neki. Ne úgy élje meg, hogy belepusztul.

■ A tanulmányukban idézik egy szerb kutatócsoport állítását, mely szerint a posztszovjet országok vezetőire jellemzőbb a toxikus vezetés. Mi ennek az oka, és mennyire igaz Magyarországra?

Ahogy a magyar vezetők ma bálnak a hatalommal, az a volt szocialista működés maradványa. Ennek része például a már említett autoriter vezetési stílus, amikor a vezető kisajátítja a döntési hatalmat, teljes kontrollt gyakorol, rugalmatlan, figyelmen kívül hagyja a dolgozók igényeit és véleményét. Nyilvánvalóan más a hatalomfelfogás az Egyesült Államokban, ahol nem volt diktatúra, és más egy kelet-közép-európai országban. A magyar vezetőkről általánosságban elmondható, hogy adaptívabb hatalomgyakorlási módszereket és emberközponterűbb vezetési stílust is el kell sajátítaniuk. A szocializmus alatt létrejött, máig működő szervezetekben nagyon nehéz, akár évekig tartó folyamat is lehet egy modern szemléletű menedzsment kialakítása. A közigazgatásban például nagyon szembetűnő ez a múltbeli működés, azért is, mert eleve úgy vannak kialakítva a rendszerek, hogy a tekintélyelvű vezetési stílusnak adnak legitimitációt. A kulturális meghatározottságnak emellett abban is van szerepe, hogy elfogadjuk-e az adott vezetőt, vagy sem. Ha úgy vagyunk szocializálva, hogy autokraták a vezetőink, akikkel szemben nem lépünk fel, mert félünk a retorziótól, akkor helyénvalónak érezhetjük a toxikus bánásmódot a munkahelyen is. ■