

# A TOXIKUS VEZETÉS ISMÉRVEINEK EXPLORATÍV VIZSGÁLATA MAGYARORSZÁGI VEZETŐI MINTÁN

## EXPLORING TOXIC LEADERSHIP FACTORS ON A HUNGARIAN MANAGEMENT SAMPLE

Míg a „jó” vezetés évtizedek óta a vezetéseleméleti kutatások tárgyát képezi, addig a „rossz” vezetés kutatása hiánypótló. A vezetés árnyoldalait sokan tapasztalják meg a munka világában, ennek ellenére kevés az ezzel kapcsolatos kutatás Magyarországon. A szerzők célja a „toxikus”-nak észlelt vezetés megértésének elősegítése, feltárva annak alapvető jellemzőit és hatásait, valamint a lehetséges szervezeti intervenciókat és megküzdési módokat. Ehhez egyrészt megvizsgálták a nemzetközi szakirodalmat, másrészt egy magyarországi mintán kísérletet tettek annak feltárására, hogy összhangban állnak-e a magyar tapasztalatok a nemzetközi kutatások eredményeivel. A kvalitatív szakaszban vezetők és szakértők (N=15), valamint munkavállalók (N=76) megkérdezése révén megvizsgálták a toxikus vezetés ismérveit, 658 mondatrészt tartalomelemzése révén, a kvantitatív szakaszban pedig egy online kérdőíves kutatás (N=198) keretében a toxikus vezetés dimenzióit elemezték (nárcizmus, önfényezés, kiszámíthatatlanság, abuzív bánásmód és tekintélyelvűség), amihez a Schmidt-féle toxikus vezetés skála tételeit használták fel.

**Kulcsszavak:** toxikus vezetés, toxikus vezetés skála, exploratív kutatás

While defining ‘good’ leadership has been the subject of management studies for decades, research on ‘bad’ leadership is still relatively rare. Many of us experience the ‘dark side’ of leadership in the workplace, however, there is little exploratory research about it in Hungary. The aim of this study is to promote the understanding of ‘toxic’ leadership, revealing its basic characteristics and effects, as well as the possible organisational interventions and coping methods. In the qualitative phase of this study, the authors defined its characteristics by collecting data from managers, experts (N = 15) and employees (N = 76), and content analysing 658 phrases, and in the next, quantitative phase, they tested the dimensions of toxic leadership (narcissism, self-promotion, unpredictability, abusive supervision, and authoritarian leadership) with an online survey (N = 198) using the items of Schmidt’s Toxic Leadership Scale.

**Keywords:** toxic leadership, toxic leadership scale, exploratory study

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. Szeretnénk köszönetet mondani Szontágh Péternek az adatok feldolgozásában nyújtott szakmai segítségéért. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study. We would like to thank Péter Szontágh for his professional help in processing the data.

### Szerzők/Authors:

Czifra Julianna<sup>a</sup> (czifrajulianna@mailbox.unideb.hu) pszichológus-közgazdász; Dr. Csukonyi Csilla<sup>a</sup> (csukonyi.csilla@arts.unideb.hu) egyetemi adjunktus

<sup>a</sup>Debreceni Egyetem (University of Debrecen) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 09. 25-én, javítva: 2024. 03. 20-án és 2024. 05. 14-én, elfogadva: 2024. 05. 15-én.  
The article was received: 09. 25. 2023, revised: 20. 03. 2024, and 14. 05. 2024, accepted: 15. 05. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*.  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License  
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A 2000-es években a vezetéssel és hatalmi visszaélésekkel kapcsolatos botrányok ráirányították a figyelmet a destruktív vezetés jelenségének vizsgálatára, és arra, hogy egy szervezet sikeréhez olyan értékek is nélkülözhetetlenek, mint a transzparens, felelősségteljes irányítás, az etikus működés és az emberekkel való megfelelő bánásmód.

A számviteli csalásokról elhíresült amerikai energiavállalat, az Enron csődje 2001-ben az etikátlan vállalatvezetés fenntarthatatlanságán túl arra is rávilágított, hogy az első számú vezetők kártékony viselkedése és értékrendje „toxikus” szervezeti kultúra kialakulásához vezethet (Appelbaum & Roy-Girard, 2007). A 2000-es években az amerikai hadseregnél is fókuszba került a „toxikus” vezetés kérdése, miután több magasrangú katonatiszt öngyilkosságát a felette-seik súlyosan bántalmazó viselkedésére vezettek vissza (Reed, 2015). Ekkor készültek az első kutatások a témában, és a ma legismertebb toxikus vezetés mérő skála kialakítása is az amerikai hadsereghez köthető (Schmidt, 2008).

A 2008-2009-es gazdasági világválság is felhívta a figyelmet a destruktív vezetésre, miután elsőként omlott össze egy 158 éves amerikai befektetési bank, a Lehman Brothers, a vezetők tisztességtelen pénzügyi és vállalatirányítási manőverei és hübrisztikus viselkedése miatt (Adu-Gyamfi, 2016; Mármarosi, 2020). A korszak másik ismert esete a 35 dolgozó öngyilkosságával vádolt Francia Telekom, ahol a cég privatizálása utáni átszervezések során a dolgozók pszichés zaklatása és 22000 alkalmazott elbocsátásának „toxikus” leveleznyelése miatt (Alemanno & Cabedoche, 2011), a teljes vezérkart elítélték 2019-ben (Lerouge, 2021).

Magyarországon a művészet és a versenysport világában derült fény olyan esetekre a közelmúltban, ahol a szervezet tagjai a vezetőik (pl. edző, karmester, színrendező, balettmester) abuzív viselkedésére hívták fel a figyelmet (Hompolá, 2023; HVG.hu, 2020; Magyar Űszószövetség, 2021; Simon-Hatala, 2018; Színház.online, 2020). Elmondható, hogy ez a jelenség nemcsak a gazdasági és katonai szervezetek sajátossága, bárhol felütheti a fejét, ahol a rendszer lehetővé teszi a vezetőknek a hatalmukkal való visszaélést.

A „toxikus”-nak is nevezett destruktív és abuzív vezetési stílus súlyos következményekkel járhat, felismerése, mérhetősége és kezelése ugyanakkor kihívások elé állítja nemcsak a szervezeteket és a szakembereket, hanem a kutatókat is, a jelenség Janus-arcúsága és szubjektív jellege miatt: „*A toxikus vezetés zavarba ejtő téma. Kiderülhet, hogy az általad toxikusnak vélt vezető a másik ember hőse*” (Lipman-Blumen, 2005, p. 23). Holott, ha megértjük, mi minősül toxikusnak, és milyen rendszerszintű okok segíthetik ezt elő, akkor a szervezetek koncentráltabb erőfeszítéseket tehetnek annak érdekében, hogy időben felismerjék és elejék veygék a kialakulásának (Tavanti, 2011).

Feltáró kutatásunk célja a „toxikus”-nak észlelt vezetés jobb megértése, bemutatva alapvető jellemzőit

és dimenzióit, valamint a lehetséges hatásait a szervezetre. Ehhez a szakirodalom-elemzésen túl, mélyinterjúkat és fókuszcsoporthozos beszélgetést szerveztünk 15 vezetővel és szakemberrel a tapasztalataik megismeréséhez, valamint magyarra fordítottuk a nemzetközi kutatásokban széles körben használt *Toxikus Vezetés Skálát* (Schmidt, 2008), ami 30 ítemmel, öt dimenzióban méri a toxikus vezetést: önfényezés, nárcizmus, tekintélyelvűség, abuzív bánásmód és kiszámíthatatlanság. Mivel a nemzetközi kutatások a legtöbb esetben a Schmidt-skála faktorszerkezetének vizsgálatán keresztül mutatják be a toxikus vezetés adott országban feltételezett dimenziót, mi is ennek a skálának az itemeit használtuk fel vizsgálatunkban egy 198 fős kényelmi mintán.

## Elméleti háttér

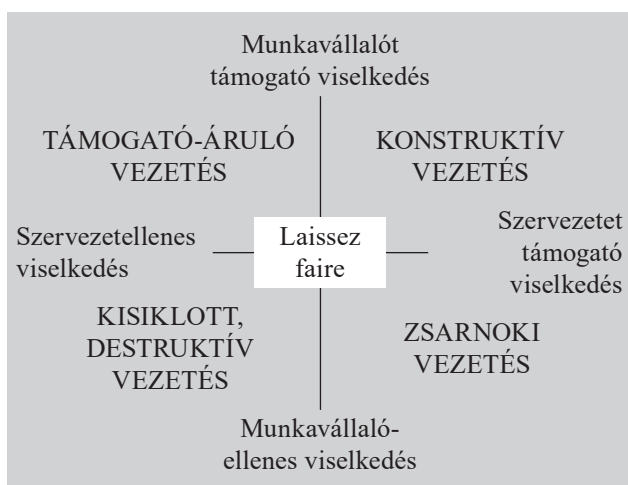
A következőkben a toxikus vezetés témáját megalapozó elméletek és empirikus kutatások szakirodalmának hagyományos, narratív összefoglalóját mutatjuk be. A szakirodalom-keresést elektronikus folyóiratkereső adatbázisokban végeztük (EBSCO, Science Direct, Google Scholar, Web of Science, Semantic Scholar), és a „toxic leadership” szóösszetételre a legmagasabban hivatkozott forrásokat válogattuk be az elemzésünkbe. Az így nyert 32 tanulmány feldolgozása során további 12 tanulmányt is relevánsnak találtunk a témánkhoz, így összesen 44 szakcikket, könyvet és könyvrészletet dolgoztunk fel a kutatásunkhoz.

A nemzetközi vezetéstudományban a '90-es évek óta van érdeklődés a vezetés „sötét” oldala iránt (Conger, 1990), ami kezdetben a „rossz vezető” személye és a „destruktív”, „abuzív” vagy „toxikus” vezetési stílus magyarázatára terjedt ki. A kutatók közt ugyanakkor máig nincs egyetértés abban, hogy mi minden vonatkozik a vezetés „sötét” természetére, és annyi kutatás sincs a témában, mint a „jó” és „hatékony” vezetési stílusok témakörében (Milosevic, Maric & Loncar, 2019).

Einarsen, Aasland és Skogstad (2007) két dimenzió, a munkavállalók és a szervezet felé irányuló viselkedés szemszögéből írják le a vezetést, aminek kimenetele lehet konstruktív vagy destruktív, vagy e kettő kombinációja (*I. ábra*). Konstruktív vezetésről akkor beszélhetünk, ha az egyaránt támogatja 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 alássa viselkedésével a szervezet érdekeit, vagy fordítva, konstruktívan lép fel a szervezet irányába, de rombolja a dolgozók pszichés jóllétét és motivációját. A „kisiklott”, destruktív vezetésre jellemző, hogy a vezető zaklatja, megalázza, manipulálja a munkavállalókat, miközben gátolja a szervezet hatékonyságát és csak karrierje előmenetelével foglalkozik. A szerzők szerint ez utóbbi felel meg a Conger (1990) által leírt vezetés „sötét” oldalának.

1. ábra

A konstruktív-destruktív vezetés modellje



Forrás: Einarsen és munkatársai (2007) alapján saját fordítás és szerkesztés

Padilla, Hogan és Kaiser (2007) szerint nincs egyértelműen konstruktív és destruktív vezető, önmagában csak a vezető személye és viselkedése nem eredményez konstruktív vagy destruktív hatást. Ahhoz, hogy destruktívnak minősítsünk egy vezetőt azon is fog múlni, hogy a vezetői pozíció végével mekkora a kár, amit a szervezetnek okozott. Rövid távon minden vezető egyaránt okozhat „jó” és „rossz” hatást: a „jó” vezető a jó szándékai ellenére is „rossz” eredményeket érhet el, a „rossz” vezető pedig „jó” hatással lehet a szervezetre, ha a szervezet egyébként kompetens és autonóm követőkkel, valamint megfelelő belső szervezeti kontrollmechanizmusokkal rendelkezik.

A fentiekből következik, hogy a vezetés árnyoldalával foglalkozó szakirodalomnak nincs egységes elméleti keretrendszere a vezetés „sötét” oldaláról. Schmidt (2008) szerint a toxikus vezetés megértésének első lépése azonban egy olyan átfogó definíció megalkotása, ami egyértelműen körülhatárolja mi minősül toxikusnak, és mi nem, ami kihívás elé állítja a vezetés kutatókat, mivel számos „sötét” vezetési stílus kapta meg a „toxikus” jelzőt.

A toxikus vezetés definíciója

A toxikus vezetés témaköre feltárható egyrészt személyiségpszichológiai aspektusból, a vezető személyiségvonásaira és viselkedésére helyezve a hangsúlyt, másrészt szervezet- és szociálpszichológiai oldalról, amikor tágabb rendszerszintű összefüggéseket is figyelembe veszünk. A toxikus vezetéssel foglalkozó kutatók főképp a vezető személyiségére és viselkedésjellemzőire helyezik a hangsúlyt a toxikusság magyarázatában (Goldman, 2009; Hadadian & Sayadpour, 2018; Mehta & Maheswari, 2014; Milosevic et al., 2019; Reed, 2015; Schmidt, 2008; Whicker, 1996, in Tavanti, 2011), több esetben azonban megjelenik a toxikus vezetés kontextuális, rendszerszemléletű megközelítése is (Kusy & Holloway, 2009; Lipman-Blumen, 2005; Padilla et al., 2007). A szakirodalomban leggyakrabban hivatkozott definíció Lipman-Blumen-től (2005) származik, aki szerint a toxikus vezetés olyan vezetési mód, amely során

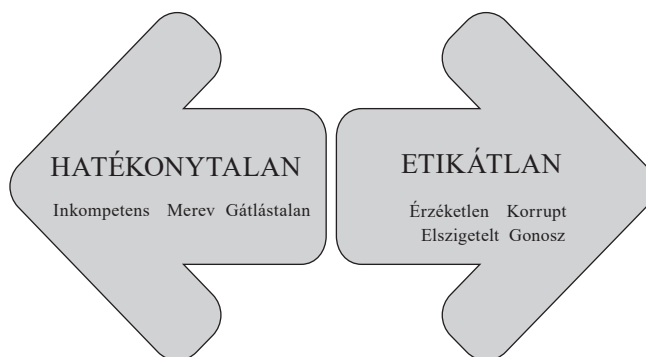
a vezető a destruktív viselkedése és/vagy diszfunkcionális személyisége révén, szándékosan vagy inkompetenciája miatt, súlyos, maradandó kárt okoz a szervezetnek, a követőinek és a nem követőinek egyaránt, például korrupció, képmutatás, szabotálás, manipuláció, valamint etikátlan és illegális tevékenység révén. Mivel kontextusfüggő és szubjektív, kit minősítünk toxikusnak, beazonosítása csak komplex, multidimenzionális keretek közt lehetséges.

Személyiségcentrikus megközelítés

A toxikus vezetés személyiségcentrikus megközelítése Whicker 1996-os „Toxikus vezetők” könyvéig nyúlik vissza (Tavanti, 2011), amelyben megkülönbözteti egymástól a szervezet céljait szem előtt tartó, és az emberekkel jól bánó megbízható vezetőt, a destruktív viselkedésű toxikus vezetőt, és a kettő közt elhelyezkedő köztes vezetőt, aki karrierje menedzselésére fókuszál. Ezt a megközelítést folytatja Kellerman (2004), amikor egy „rossz vezetés” kontinuumon 7 személyiség- és viselkedésjellemző mentén skálázza a rossz vezetőket, hatékonytalan és etikátlan kategóriákba sorolva őket (2. ábra). A skála egyik végpontján az inkompetens vezető, a másikon a gonosz, amorális vezető áll. Jóllehet Kellerman nem a toxikus jelzővel illeti a „rossz” vezetőket, több kutató is hivatkozik rá a toxikus vezetés definiálásakor.

2. ábra

A rossz vezetés kontinuum



Forrás: Kellerman (2004, p. 37) alapján saját fordítás és szerkesztés

Paulhus és Williams (2002) sötét hármas személyiségmodellje a személyiségcentrikus elméletek és kutatások másik fontos hivatkozása. Míg Judge, Piccolo és Kosalka (2009) szerint a vezetés világos oldalán a Big Five személyiségjegyek található (extraverzió, barátságosság, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás és nyitottság), addig a sötét oldalon a Paulhus és Williams (2002) által azonosított szubklinikus narcizmus és pszichopátia, valamint a machiavellizmus áll. Ezek a vonások a „normális” személyiségjegyek és a klinikai személyiségzavarok között helyezkednek el, és bizonyos társas vagy stresszes helyzetekben aktiválódnak és érnek el negatív hatást.

Judge és munkatársai (2009) szerint a sötét vezetői vonásoknak van világos változata is, és az egyes sötét vezetői vonásoknak lehetnek világos következményeik. Az adott vezetési kontextus fogja eldönteni, melyik vonás

minek fog minősülni és mire van éppen szükség. Hasonló következtetésre jutott egy 168 fős magyar vezetői mintán Kun, Szabó és Balogh (2019), akik a sötét személyiségvonások kapcsolatát olyan világos jellemzőkkel vizsgálták, mint mentális edzettség, reziliencia és karaktererőségek. Azt találták, mindegyik sötét vonásnak szignifikáns kapcsolata van a rezilienciával, de csak a szubklinikus nárcizmus korrelált pozitívan a mentális edzettséggel, rezilienciával, határozottsággal, intellektussal és a lelkiismeretességgel.

### Rendszerszemléletű megközelítés

Az integratív elméletekben a kontextuális tényezők, a szervezeti kultúra és a követők szerepe is megjelenik az elemzésekben, azzal érvelve, hogy a vezetői toxikusságot nem lehet különválasztani a rendszertől, amiben megjelenik és a követőktől, akikre a vezető viselkedése hat, így a toxikus vezető, a követők és a környezet között konstruálódik. Csepeli (2001) a „vezetési mező” fogalmával hasonlóan érvel: „A vezetés függ attól a mezőtől, amelyben funkcionál, s nem érthető meg, ha csupán a vezető oldaláról vizsgáljuk”.

Padilla és munkatársai (2007) „toxikus háromszög” modelljében a toxikusság olyan speciális szervezeti kontextus, amelyben egy destruktív vezető, a vele együttműködő, fogékony követők, illetve a destruktivitásnak kedvező szervezeti környezet lép dinamikus interakcióba (3. ábra). A destruktív vezető viselkedése mögött többek közt a sötét triád személyiségvonások húzódnak meg, úgy, mint nárcizmus, erős hatalomvágy és karizma. Minél hangsúlyosabb a sötét személyiségvonások megléte, és minél destruktívabb a vezető viselkedése, annál toxikusabbnak fogja őt észlelni a környezete (Goldman, 2009).

3. ábra

#### A toxikusság háromszögmodellje



Forrás: Padilla és munkatársai (2007) alapján saját fordítás és szerkesztés

A toxikus vezetők egyértelmű beazonosíthatósága ugyanakkor kihívást jelent, mivel nehezen hasonlíthatók össze egymással: egy ugyanazon vezető működhet például súlyosan toxikusan egyes helyzetekben, míg máskor csak mérsékelten toxikus, vagy egyáltalán nem az (Lipman-Blumen, 2005). Kusy és Holloway (2009) „Dr. Jekyll és Mr. Hyde”-hoz hasonlítja a toxikus vezető kettős sze-

mélyiségét: „A hierarchiában fentebb állók Dr. Jekyll-t látják, míg a társakollégáknak és a beosztottaknak Mr. Hyde-dal kell megküzdeniük” (p. 39). E kettősség miatt fordulhat az elő, hogy a felső vezetők és a tulajdonosok előtt sokáig rejtve marad, mi zajlik a szervezetben a toxikus vezető irányítása alatt.

A toxikus háromszög másik összetevője maguk a követők, akik nem csak passzív elszenvedői a toxikus vezetésnek, hanem aktívan közreműködnek, elősegítik vagy gátolják is azt (Milosevic et al., 2019; Padilla et al., 2007). Kellerman (2004) szerint nincs rossz vezető rossz követők nélkül: ha a vezető korrump vagy inkompetens, akkor kell, legyen a csapatában is korrump vagy inkompetens követő: „A vezetőt csak a követőivel együtt érdemes vizsgálni, [...] a vezetésért közösen kell felelősséget vállalniuk” (p. 226).

Padilla és munkatársai (2007) a követők két típusát különböztetik meg: a „konformisták”, akik a toxikus vezetés passzivitásuk, félelmük, függőségi igényük vagy vak engedelmségük révén segítik elő, és az „összejátszók”, akik a vezető cinkostársaként, vele együttműködve tartják fent a toxikusságot, hogy valamilyen anyagi vagy pozíciószerezéssel kapcsolatos előnyre tegyenek szert. Ezek a típusú követők ily módon nem fékezik, hanem legitimálják a vezető hatalmát.

Lipman-Blumen (2005) szerint a követőket pragmatikus szükségletek vezérlik, ezért fordulhat az elő, hogy olyan vezetőket is támogatnak, akik egyébként toxikusak, viszont kielégítik egzisztenciális és pszichés igényeiket. A másik kulcsmotivációt a bizonytalan külső környezet indukálja. Azok, akik biztonságra törekednek, nagyobb valószínűséggel támogatnak karizmatikus, de velük rosszul bánó vezetőt, ha az kielégíti a biztonsági igényüket, és erősíti a csoporthoz tartozásukat, és egyben kevésbé látják őt toxikusnak (Pelletier, 2012). Egyes kutatások azokra az érintettekre fókuszálnak, akik helyzetükből adódóan nem tudnak munkahelyet váltani, így tehetetlen elszenvedői a toxikusságnak. Shaw, Erickson és Harvey (2011) szerint ezeknek a követőknek a legnagyobb része post-traumás stressz zavarhoz (PTSD) hasonló munkahelyi stresszt él át, ami jelentősen visszaveti a teljesítményüket.

A toxikus háromszög harmadik összetevője a toxikusság kialakulásának kedvező szervezeti kultúra, ami Padilla és munkatársai (2007) szerint akkor alakul ki, amikor instabil a külső gazdasági-társadalmi környezet, erős a fenyegetettség érzése az érintetteknek, hiányoznak a szervezetben a fékek és ellensúlyok, és a szervezet értékrendje támogatja a toxikus vezetői viselkedést. Az erős versenyszellemű és üzleti eredményekre fókuszáló szervezet is toleráns azokkal a menedzserekkel, akik kihajtják az emberekből a maximumot, még annak árán is, hogy negatív munkahelyi légkört teremtenek. Ha az emberekkel való bánásmód nem része a teljesítményértékelésüknek, az ilyen típusú vezetők sokáig bent ragadnak egy szervezetben (Kusy & Holloway, 2009; Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2015). HR-vezetőkkel végzett kutatásában Maxwell (2015) azt találta, ha a menedzsment számára fontosabb a vezetőkiválasztásnál a jelölt korábbi szakmai sikere, mint az, hogy hogyan bánik az emberekkel, akkor a HR sem

tudja megakadályozni egy potenciálisan toxikus vezető bekerülését a szervezetbe.

Kusy és Holloway (2009) egy négyszáz fős vezetői minta alapján azt a következtetést vonta le, hogy a következő tényezők hozzájárulhatnak a szervezeti toxikusság kialakulásához: (a) A szervezet tolerálja a toxikus viselkedést, ha a vezető produktív és eredményes. (b) A szervezet felső vezetői (tulajdonosai) nem ismerik fel a toxikus viselkedést. (c) A szervezet nem szankcionálja a toxikus vezető kontraproduktív viselkedését. (d) A szervezeti struktúrát hozzáigazítják a vezető toxikus működéséhez (pl. átszervezéssel).

Ha az első számú vezető, és vele együtt a teljes menedzsment viselkedése is toxikus, akkor a HR-re és a középvezetőkre hárul a felelősség, hogy a toxikusságot felismerjék és kezeljék, de ez nem mindig jár sikerrel. Szerencsésebb a helyzet, ha csak 1-2 csúcspanasz vezető viselkedése toxikus, mert ilyenkor a csapatukban előforduló magas fluktuáció rájuk irányíthatja a figyelmet (Ashforth & Kreiner, 2002).

### Toxikus vezetés – kulturális megközelítés

A nemzetközi kutatásokban a toxikusság kulturális jellege is megjelenik. Egy szerb kutatócsoport abból a feltételezésből indult ki, hogy a toxikus vezetés jobban jelen van a posztsovjet országok szervezeteiben, mivel a korábbi kommunista-szocialista rendszer örökségéből olyan kulturális sajátosságok fakadnak, mint a vezetők autoriter stílusa, az irántuk való lojalitás fontossága, az oszd meg és uralkodj elve, és a követők konfliktuskerülő, behódoló viselkedése (Milosevic et al., 2019). Egy horvát egyetemistákkal zajló kutatásban pedig azzal magyarázták a horvát diákok magasabb machiavellista értékeit a kanadai diákokéhoz képest, hogy a gyors sikerhez és hatalomhoz való machiavellista hozzáállás a két ország kulturális különbségeiből adódik (Bogdanovic & Cingula, 2015). Egy pakisztáni kutatásban a kollektivisták kultúrára jellemző családi és baráti kapcsolatok fontosságára vezették azt vissza, hogy a vezetők toxikus viselkedésének negatív hatását csökkentheti, ha hozzá lojális családtagok és ismerősök is dolgoznak a szervezetben (Saleem et al., 2022).

Emellett több kutatás foglalkozik azzal, hogy a kulturális kontextus függvényében változnak-e a toxikus vezetés dimenziói (Çelebi, Güner & Yildiz, 2015; Liță, 2018; Popa et al., 2019; Yavaş, 2016). Ezek a vizsgálatok kimutatták ugyanis, hogy a Schmidt-féle *Toxikus Vezetés Skála* dimenzióinak száma és tartalma országonként/régióinként némileg eltérő lehet. Ez a mérőeszköz hiányosságai miatt fakadhat, ugyanakkor a skála itemeit részben vagy egészében több nemzetközi vizsgálatban is alkalmasnak találták a jelenség mérésére (Hadadian & Sayadpour, 2018; Koç et al., 2022).

### A toxikus vezetés hatásai és kezelési lehetőségei

A toxikusság következményei nem egyből nyilvánulnak meg, ahogyan a lassan öllő mérég, úgy a vezetés toxikus-

sága is bizonyos idő elteltével érezteti csak a hatását (Reed, 2015). Kaiser és munkatársai (2008) szerint minél magasabban van a hierarchiában a toxikus vezető, annál több időnek kell eltelnie ahhoz, hogy a viselkedése és döntései következményeinek hatása érezhetővé váljon a szervezetben, ami akár évekig is eltarthat. Rövid távon előfordulhat ugyanis, hogy a toxikus vezető is jó hatással van a szervezetre, ha a szervezet kompetens és autonóm követőkkel, valamint megfelelő belső szervezeti kontrollmechanizmusokkal rendelkezik (Thoroughgood et al., 2016).

Mehta és Maheshwari (2014) szerint a toxikus vezetés hatását elsősorban a dolgozók stressz-szintje, a negatív szervezeti légkör és a fluktuáció mértéke mutatja. A toxikus vezetésnek pozitív és szignifikáns kapcsolata van a dolgozók kiégési és stressz szintjével (Gravili et al., 2022), és a munkahelyváltási szándékkal (Akca, 2010), valamint negatív a kapcsolata a munkahelyi elégedettséggel (Uysal, 2019), az elköteleződéssel (Khan et al., 2021) és a bizalommal (Behery et al., 2018).

A toxikusság kezelése szervezeti szinten történhet proaktív vagy reaktív jelleggel, attól függően, hogy a toxikusság megelőzése vagy kiküszöbölése a cél. Minél hamarabb ismeri fel a szervezet egy vezető potenciális toxikusságát, annál nagyobb eséllyel kerülheti el a csapatának vagy a szervezetnek okozott károkat (Schmidt, 2008). Preventív hatással bír a szervezetben olyan kontrollmechanizmusok kialakítása, mint az etikai bizottság, a belső compliance jelzőrendszer és a szervezeti ombudsman funkció (Kellerman, 2004; Kets de Vries, 2014). A szervezet „méregtelenítése” nem oldható meg az egyéni munkavállaló szintjén, szervezeti és rendszerszintű beavatkozás szükséges (Kusy & Holloway, 2009).

Ha szervezeti szinten nincs kezelve a toxikusság, a munkavállalónak saját megküzdési módot kell találnia arra, hogy kivédje a toxikus vezetés negatív hatásait. Az egyik lehetőség ilyenkor, ha az érintettek szövetséget építenek másokkal. Minél kritikusabb tömeg áll össze, annál nagyobb a valószínűsége a változásnak, mert közösen tudják konfrontálni a vezetőt. Megoldás lehet az is, ha bevonják a HR-t, a toxikus vezető felettesét vagy a tulajdonost a probléma kezelésébe, vagy külső segítséghez fordulnak. Ha semmi nem nyújt hathatós megoldást, felmerül a toxikus vezetővel való kapcsolat csökkentése, vagy a szervezet elhagyása (Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005).

### A magyarországi toxikusvezetés-kutatás bemutatása

A toxikus vezetés jelenségének magyarországi feltárására kevert módszertanon alapuló, exploratív kutatási eljárást alkalmaztunk, mélyinterjúk, fókuszcsoportos beszélgetés és kérdőíves adatgyűjtés segítségével. A kvalitatív kutatásunkban a következő kérdésekre kerestük a választ: (1) Mik a toxikus vezetéssel kapcsolatos tapasztalatok? (2) Hogyan jellemezhető a toxikus vezető? (3) Mik a toxikus vezetés kialakulásának az okai? (4) Milyen következményei lehetnek a toxikusságnak a szervezetben? (5) Milyen intervenciók és megküzdési módok lehetségesek toxikus vezetés esetén?

Kutatásunk kvantitatív részében a toxikus vezetés magyarországi dimenzióit próbáltuk feltárni. Ehhez magyarra fordítottuk a *Toxikus Vezetés Skálát*, amelyet Schmidt (2008) az amerikai hadseregnél fejlesztett ki azt vizsgálva, mi okozhatja a katonatisztek magas stressz-szintjét egyes szervezeti egységekben. A hatfokú Likert-típusú skála 30 íte mből áll, amely lehetővé teszi a munkavállalóknak, hogy öt faktorban értékeljék a vezetőök viselkedését (1. táblázat).

magyarra fordított itemeit, másrészt szabadszöveges formában is kifejezheték a kitöltők a véleményüket a vezetőikkel kapcsolatban. Az így kapott kvalitatív adatokat (N=76) tartalomelemzéssel dolgoztuk fel.

A szakértői és a kényelmi mintavételi eljárás korlátokat rejt magában mivel erősen szubjektív, és nem általánosítható a teljes populációra nézve, amire kutatásunk eredményeinek értékelésekor tekintettel kell lenni.

1. táblázat

**A Toxikus Vezetés Skála faktora**

Faktor	Itemek száma	Leírás	Példa item
Önfényezés	5	A vezető előmenetele érdekében tett önreklámozó, törtető, önérdelvezérelt törekvései.	„Csak azoknak segít, akik támogatják őt az előrejutásában.”
Abuzív bánásmód	7	A beosztottak felé irányuló bántalmazó viselkedés.	„Nyilvánosan becsmérli beosztottjait.”
Kiszámíthatatlanság	7	A vezető ingadozó hangulata és kiszámíthatatlan viselkedése.	„Kiszámíthatatlan, hogy mikor megközelíthető és mikor nem.”
Nárcizmus	5	A vezető kivételes képességeibe vetett hite és nárcisztikus vonásai.	„Azt gondolja magáról, hogy rendkívüli ember.”
Tekintélyelvűség	6	A vezető autoriter, mikromenedzselő és erősen kontrolláló vezetési stílusa.	„Mindenben ő dönt az osztályán, kis és nagy ügyekben is.”

Forrás: saját fordítás és szerkesztés

Célunk nem a skála honosítása/adaptálása volt, hanem az itemek factorszerkezetét szerettük volna megvizsgálni és összehasonlítani a nemzetközi kutatások eredményeivel, tekintve, hogy a toxikus vezetés dimenzióit a legtöbb szerző a Schmidt-skálán keresztül vizsgálja (Çelebi et al., 2015; Popa et al., 2019).

**Mintavétel**

A kutatásunkban érintett populáció a vezetői és beosztott munkaviszonyban dolgozó hazai munkavállalók. Az interjúkhoz és a fókuszcsoporthoz beszélgetéshez elméleti, szakértői mintavételt alkalmaztunk, mivel szempont volt, hogy olyanoktól gyűjtsünk be adatokat, akik valamilyen formában már megtapasztalták a toxikus vezetését. A 15 fős mintában 3 vezető- és szervezetfejlesztő, 3 HR-vezető, 7 felső és középvezető a magán- és közszektorból, illetve 2 egyetemi oktató található. A kvalitatív adatok felvétele 2019 októbere és 2020 áprilisa közt zajlott, mely során 18 órányi hanganyag keletkezett. A minta nagyságának az elméleti telítődés szabott határt (Mitev, 2012). A téma érzékenysége okán fontos volt a titoktartási kötelezettség, a személyes adatok bizalmas kezelése és anonimizálása a kutatás során.

Az online kérdőíves vizsgálatra 2020 tavaszán került sor, kényelmi mintavétellel. A közösségimédia-felületeken 198 ember töltötte ki a kérdőívet, aminek feltétele az alkalmazotti munkaviszony volt. A kitöltők átlagéletkora 41 év volt, 8,5 év szórással. A főbb demográfiai és munkahelyi változók szerinti megoszlás arányai alapján elmondható, hogy a minta a demográfiai változók alapján nem tekinthető reprezentatívnak (2. táblázat). A kérdőív tartalmazta egyrészt a Schmidt-féle *Toxikus Vezetés Skála*

2. táblázat

**A minta (N=198) demográfiai és munkahelyi változói**

Változó	Érték	Arány
Nem	Nők	70,7 %
	Férfiak	29,3 %
Végzettség	Felsőfokú	79,3 %
	Középfokú	20,7 %
Beosztás	Beosztott	65,7%
	Középvezető	25,3%
	Felső vezető	9%

Forrás: saját szerkesztés

**Eredmények**

**A kvalitatív kutatás kiértékelése**

A kvalitatív elemzéshez a mélyinterjúkból (N=11), a fókuszcsoporthoz (N=4) és a kérdőív szabadszöveges válaszaiból (N=76) kinyert 658 mondatrészt vettük alapul, aminek tartalomelemzését a következő lépésekben végeztük el:

- (1) Releváns mondatrészek szortírozása négy témakör kérdései mentén:
  - a) Mi minősül „jó” és „rossz” vezetésnek?
  - b) Melyek a „toxikus” vezetés jellemzői és mik a lehetséges okai?
  - c) Milyen hatása és következménye van a „toxikus” vezetésnek?
  - d) Melyek a lehetséges megküzdési módok, intervenciók és prevenciók?

(2) Kódok kialakítása, alkategóriákba, főkategóriákba, valamint témákba rendezése.

(3) Elemzés eredményeinek kvantitatív és deskriptív bemutatása.

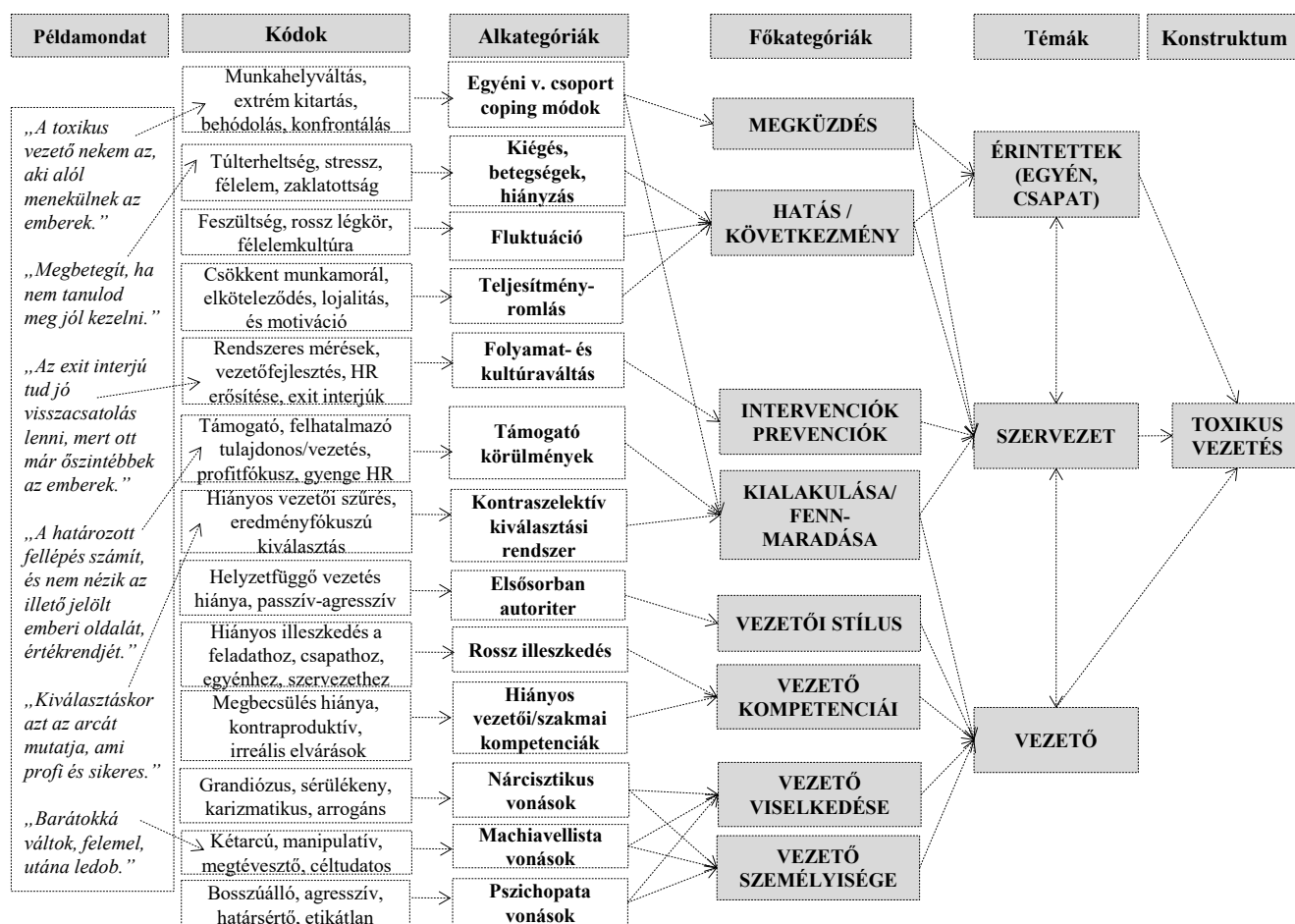
A kvalitatív adatokat a 4. ábrán látható kódstruktúra mentén dolgoztuk fel, Saldana (2021) *Grounded Theory* modellje alapján, ami szemléletesen mutatja hat példamondaton keresztül, hogy a kvalitatív adatokat 3 téma és 8 kategória mentén sikerült kódolni ahhoz, hogy leírjuk a toxikus vezetés fogalmát.

tést, és mi alapján minősítik azt jónak vagy rossznak. A kérdőív szabadszöveges válaszaiban is találtunk állításokat a vezetés általános minősítésére vonatkozóan, így összesen 108 mondatrészt kódoltunk, a 3. táblázatban látható bontásban.

A vezetés értékelésével kapcsolatban megoszlanak a vélemények arról, hogy van-e abszolút érvényűnek tekinthető leírás a vezetésre, vagy csak retrospektív, illetve hosszabb távon állapítható meg, hogy mi minősül „jó” vagy „rossz” vezetésnek. A vezetés minősítése az adott vezetői jellemző és kompetencia mértékén, arányán vagy minőség-

4. ábra

Kvalitatív adatok kódstruktúrája (részlet)



Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a tartomelemzés eredményeit közöljük a négy témakör mentén rövid összefoglalók és tematikus összesítő táblázatok segítségével. Zárójelben tüntetjük fel a lekódolt mondatrészek számát téma, főkategória, alkategória és kód szerinti bontásban. Az összefoglalókban kulcsidézeteket is közlünk a résztvevőktől, az alanyok kódjával („A” + sorszám) ellátva.

### Mi minősül „jó” és „rossz” vezetésnek?

A mélyinterjúk és a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés elején arról kérdeztük a résztvevőket, hogyan definiálják a veze-

gén múlik (67), másrészt pedig szituatív tényezőkön (13), amik befolyásolják a vezetés kimenetelét és megítélését.

A vezetés minőségét meghatározó jellemzőket öt alkategóriába soroltuk, úgy, mint csapatvezetési kompetenciák (22), érzelmi intelligencia (16), szakmaiság (13), illeszkedés (9) és önismeret (7). A vezető megítélése annál inkább „jó”, minél inkább a csapat működését és az emberekkel való bánásmódot tartja szem előtt. Fontos továbbá, hogy kompatibilis legyen a személyisége, a kompetenciái és a vezetői tapasztalata a szervezet kultúrájával, érettségével és fejlődési szakaszával, a pozícióval, a csapattal, valamint az aktuális feladattal, és ezeknek megfelelően alkalmazzon

„Jó” versus „rossz” vezetés

Téma	Főkategória	Alkategória	Kódok és előfordulásuk mennyisége
Vezetés (85)	Vezetés minősítése (5)		nincs (2) versus van (1) abszolút módon definiálható jó vagy rossz vezetés; retrospektív dől el (1), illetve hosszú távon (1)
	Vezetői jellemzők és kompetenciák, amik mértéke/aránya/minősége meghatározzák a vezetés jó vagy rossz megítélését (67)	Csapatvezetés (22)	csapatépítés (2), produktivitás (2), hatékonyság (2), iránymutatás (2), motiválás (2), példamutatás (1), tudásátadás (1), teljesítmény (1), kontrollálás (1), elkötelezettség (1), együttműködés (1), támogatás (1), felhatalmazás (1), autonómia (1), követés (1), konfliktuskezelés (1), elégedettség (1)
		Érzelmi intelligencia (16)	emberekkel való bánásmód (5), egocentrikusság (3), empátia (2), nyitottság (2), megközelíthetőség (1), kiszámíthatóság (1), ember vs. feladat fókusz (1), adaptabilitás (1)
		Szakmaiság (13)	tapasztalat (3), kompetencia (3), tulajdonosi szemlélet (2), vezetői ambíció (1), stratégiai gondolkodás (1), célorientáltság (1), vízió-nálás (1), kommunikáció (1)
		Illeszkedés (9)	szervezeti kultúrához (3), szervezethez (3), csapathoz (2), feladathoz (1)
		Önismeret (7)	önreflexió (4), önbizalom (1), önazonosság (1), hitelesség (1)
Szituatív tényezők, amik a vezetés kimenetelét befolyásolják (13)		vezetési helyzet (4), egyéni és csoportos perspektíva/érdek/percepció (2), szakterület (1), vezetői szint a hierarchiában (1), csapatméret (1), szervezeti kultúra (1), vezető személyisége és kompetenciái (1), szektor/iparág/tulajdonosi elvárások (1), szakmai versus emberi vezetés (1)	
„Rossz” vezető (23)	Képesség, kompetencia, alkalmasság (17)		inkompetencia (6), kihívás hiánya (4), túl tapasztalt (1), megbecsülés hiánya (1), elismerés hiánya (1), motiválás hiánya (1), tervezés/szervezés hiánya (1), csapat magára hagyása (1), döntésképtelenség (1)
	Személyiség és viselkedés jellemzők (5)		hangulatember (1), befolyásolható (1), impulzív (1), konfliktuskezelő (1), domináns (1)
	Hatása (1)		feszültséget okoz (1)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés

vezetési stílust. Ha a vezető hibásan illeszkedik a szervezethez, az előbb-utóbb feszültséget teremt. A jó vezető erős önismerettel és önreflexiós képességgel bír, nyitott a változásra, ha azt látja, viselkedésével hátráltatja a csapata hatékony működését. Ha felismeri ezt a vezető, de nem hajlandó változni, akkor a merevsége miatt előbb-utóbb sérülni fog a rendszer. Aki nem akar magával szembe nézni, vagy másoktól visszajelzést elfogadni, az nem jó vezető. *„Egy jó vezető mögé nem a pozíciója miatt, hanem azért állnak be az emberek, mert azt érzik, tiszteli őket. Az emberi bánásmód fog számítani a nap végén.” (A3)*

A „rossz vezető” (23) kapcsán kódolt tulajdonságok a toxikus vezető jellemzésekor is felmerültek, azzal a különbséggel, hogy a „toxikus” minősítés a rossz vezetés súlyosabb változatára enged következtetni.

**Melyek a „toxikus” vezetés jellemzői? Mik a lehetséges okai?**

A toxikus vezetés jellemzésével kapcsolatban 370 mondatrészt kódoltunk le, amiket öt főkategóriába rendeztünk (általános jellemzők, személyiség- és viselkedésgyek, kompetencia és alkalmasság, valamint kialakulásának és fennmaradásának okai), a 4. táblázatban látható módon.

A toxikus vezetés általános definiálása kapcsán 22 mondatrészt kódoltunk, ez alapján elmondható, hogy

a toxikus vezetés létező jelenség és több fajtája van (pl. passzív-agresszív, közép- és felsővezetői), fő ismérve a dolgozók pszichés-érzelmi zaklatottsága. A jelenség nehezen mérhető, relatív és szubjektív a megítélése, de minél több mindenkint ér kár, annál „toxikusabb” a vezető megítélése. Felismeréséhez előző tapasztalat kell, vagy egy külső, független szakértő bevonása szükséges. *„A toxikuság relatív, mihez képest toxikus valaki? Ha egyszer már megtapasztaltad, akkor onnantól be fogod tudni könnyebben azonosítani.” (A6)*

A toxikusnak észlelt vezető személyiség és viselkedés leírásához 248 mondatrészt kódoltunk, amelyek a „sötét triád”-nak nevezett személyiségmodell alapján 3 alkategóriába sorolhatók. A toxikus vezető személyisége a szubklinikus nárcizmus, a szubklinikus pszichopátia, valamint a machiavellizmus dimenziói mentén leírható. A lekódolt szövegrészek nagyrésze a nárcisztikus (128) vonásokra vonatkozik, ezt követi a pszichopátiás (72) és a machiavellista (48) jellegű személyiségjegyekre utaló leírás. A besoroláskor figyelembe vettük, hogy a három sötét vonásnak vannak közös jellemzői, mint például a dominancia iránti igény, a hatalomvágy, a rendkívüli manipulációs képesség, az etikátlanság, valamint a magas intellektus és a karizma (Czibor et al., 2021). E közös jellemzők egyik vagy másik alkategóriába sorolását a szöveg kontextusa alapján döntöttük el.



A toxikus vezetés kialakulásában nemcsak a vezető személyiség- és viselkedésmódi jellemzői (18), hanem a szervezeti kontextuális tényezők (21) is szerepet játszanak, fennmaradása ugyanakkor elsősorban szervezeti okoknak (29) tulajdonítható.

kenységi küszöbétől, tűrőképességétől, egyéni érdekeitől és lehetőségeitől, hogy hogyan minősíti(k) a vezető viselkedését, és hogyan reagál(nak) rá. „Nehéz a toxikusság bizonyíthatósága, hogyan mérénd azt, ha valakinek a lelkét mérgezik?” (A6) „A toxikus vezetőről nekem a mérge

4. táblázat

„Toxikus” vezetés

Téma	Fő kategória	Alkategória	Kódok és előfordulásuk mennyisége
Toxikus vezetés (370)	Általános jellemzők (22)		több fajtája van (4), pszichésen rombol (4), előző tapasztalat kell a beazonosításához (3), megítélése szubjektív, kontextus függő (3), nagy multiknál jellemző (2), mindenhol előfordulhat (1), nehezen mérhető (1), külsős szakértő tudja beazonosítani (1), bullyingnál erősebb (1), nem egyedi, a többségnek fáj (1), inkább férfiak, de nők is (1)
	A vezető személyiség és viselkedés jellemzői, vezetési stílusa (248)	(Szubklinikus) Narcizmus (128)	grandiózus narcisztikus (15), elismerés/megbecsülés hiánya (14), domináns (8), részrehajló (8), önérdelvezérelt (7), arrogáns (7), kivételező/holdudvarépítő (6), önértékelési zavar/kisebrendűségi érzet (6), sérülékeny narcisztikus (5), irreális elvárások (5), eredményeket kisajátító (5), megosztó (5), belátástudat hiánya (5), karizmatikus (4), kiszámíthatatlan (4), impulzív (3), magánéletében önzonos (3), ambiciózus (2), túl proaktív/innováló (2), paranoid (2), elutasító (2), hangulaterber (2), önreflexió hiánya (2), előítéletes (2), kreatív (1), határozott/magabiztos (1), egocentrikus (1), túlzó versengés (1)
		(Szubklinikus) Pszichopátia (72)	megfélemlít (15), etikátlan/szabálysértő (9), autoriter (7), megaláz/megszégyení (6), visszaél a hatalommal/információval (5), nyomásgyakorlás (5), felelősségvárás (5), destruktív (4), megtorlás (3), laissez-faire stílus (2), bizalmatlan (2), inhumánus (2), nincsenek gátlásai, szégyenérzete (2), torz/instabil személyiség (2), érzéketlen (1), passzív-agresszív stílus (1), nem szereti az embereket (1)
		Machiavellizmus (48)	manipulál (14), kétarcú (12), túlkontrolál (4), merev/rugalmatlan (4), munkamániás/maximalista (3), pozícióféltő (3), agresszív (3), hízelgő (1), hatalmi harc (1), mások előremenetelét gátolja (1), rosszindulatú (1), magas intellektusú (1)
	Vezetői képesség kompetencia alkalmasság (32)		inkompetens (11), produktív (6), hiányos konfliktuskezelés (2), hiányos instrukciók (2), elégtelen kommunikáció (2), csapatépítés hiánya (2), illeszkedés hiánya (2), nem áll ki csapatáért (1), tervezés/szervezés hiánya (1), helyzetfüggő vezetés hiánya (1), hatékonyság hiánya (1), döntésképtelen (1)
	Kialakulás lehetséges okai (39)	Szervezeti okok (21)	kinevezés (5), felhatalmazás (4), kontraszelektív kiválasztás (4), szervezeti helyzet aktiválja (3), szervezeti kultúra aktiválja (2), gyenge HR (2), produktivitás fókusz (1)
		Személyiségbeli okok (18)	személyiségtorzulás (4), inkompetencia (3), gyerekkor hatása (2), illeszkedés hiánya (2), erős ambíció (1), dominancia igény (1), emberi tényező mellőzése (1), megtevesztés felvételikor (1), erős megfelelési kényszer és szorongás (1), önértékelési zavar (1), túlzó viselkedés (1)
	Fennmaradás okai a szervezetben (29)		felülről támogatott (10), idővel elterjed/szétterjed (8), lefolyása hosszú (3), erős produktivitás fókusz a szervezetben (3), a vezetők rotálódnak (1), az emberek különféleképp reagálnak rá (1), emberek megszokják (1), a toxikus viselkedés normatívvá válik (1), szervezeti kultúra nem változik, fenntartja (1)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés

A toxikusság a vezetés emberi tényezője kapcsán merül fel, amikor a szervezeti célok teljesítése és az emberekkel való bánásmód metszéspontjában torzul a rendszer működése, feszültség és frusztráció alakul ki egyéni, csapat vagy szervezeti szinten. A toxikusság objektíven nehezen megragadható jelenség, mivel függ a szervezeti kontextustól, valamint az érintett személy(ek) percepciójától, érzé-

jut eszembe, olyan valaki, akinek a destruktív viselkedése átítatja a környezetét, lerontja a csapatunk teljesítményét, mérgezi a hangulatot, és aláassa a motivációnkat.” (A15)

Onnantól beszélhetünk toxikus vezetésről, amikor nem egyedi esetekre jellemző, hanem a szervezet nagyobb része is érintetté válik, és ez a dolgozók vagy az ügyfelek visszajelzéseiben is visszatükröződik. „Minél több min-

denkinek fáj”, azaz minél többen definiálják toxikusnak egy vezető viselkedését, és minél több módon manifesztálódik a toxikusság a szervezetben, annál valószínűbb, hogy viselkedésmintázatról, mintsem egyedi előfordulásról van szó. „Az a vezetőt lehet toxikusnak nevezni, akinek a vezetése alatt a többség rosszul érzi magát... a markáns többség véleménye itt számít.” (A12)

A toxikusnak észlelt vezetőre általánosságban jellemző a kiszámíthatatlanság, az ad-hoc döntéshozatal, vagy a döntések váratlan felülírása, az irreális célok kitűzése, és az elvárások nem megfelelő kommunikálása. Jellemző rá a határok áthágása, legyen az etikai vagy erkölcsi határsértés, a szervezet érdekeivel szembemenő, vagy a munkavállalók személyes értékrendjét, méltóságát nem tisztelő magatartás, ami ellentmondást nem tűrő, törvénysértő viselkedésig is fajulhat. „Addig eszkálálódott az etikátlan viselkedése, míg törvénybe nem ütközött. Ezért engem félre kellett állítania.” (A13)

Jellemző rá mások hibáztatása, megfélemlítése, a felelősség áthárítása, a hibázás megtorlása, ami mások nyilvános megalázásával is párosulhat. Mindez pszichésen elbizonytalanítja az embereket, megmérgezi a légkört, mivel folyamatos érzelmi frusztrációt okoz. „Főleg nyilvánosan nyesegeti az embereket.” (A15)

Jellemző az ilyen vezetőre, hogy nem csapatjátékos, a csapat által elért eredményeket felfelé magáénak vindikálja, és ezáltal produktívnak tűnik, amivel kivívja a felső vezetés elismerését és támogatását. Máshogy működik a csapatával, és a beosztottakkal, mint a felette lévő menedzsmenttel, „felfele sikeres, lefele toxikus”, de az oldalirányú toxikus viselkedés is gyakori, ami a társvezetőivel való pozícióharcban nyilvánul meg. Jellemző rájuk az „oszd meg és uralkodj” elve, a „hasított” viselkedés, amivel állandó stresszben tartják az embereket, megfelelői kényszerrel kiváltva belőlük. „Barátokká váltok, felel, utána ledob.” (A8)

Nehéz pontosan meghatározni, hogy valaki alapvetően a személyiségéből fakadóan toxikus, vagy az adott szervezeti rendszer „termeli ki őt” azáltal, hogy teret ad a személyisége sötétebb vonásainak a megnyilvánulásához. A toxikusság akkor személyiségfüggő, amikor rendszertől függetlenül is személyiségzavarokkal rendelkezik

valaki, és a magánéletében is „önazonos”. Ilyen esetben a rendszer vagy tompítja, vagy felerősíti ezeket a toxikus személyiség- és viselkedésszempontokat. „Az apja is terrorizálta az anyját, erről beszélt nekünk, erre vezetem vissza a toxikusságát.” (A3)

A toxikusságot aktiválhatja a szervezeti rendszer is, azáltal, hogy egy bizonyos szerepre és feladatra felhatalmazza az illető vezetőt és „szabad kezet ad neki” a végrehajtáshoz. Így a toxikus vezető nem fogja tudni magáról, hogy toxikus, mivel csak a rábízott feladatot teljesíti. Rendszer szinten beágyazott toxikusságról beszélünk, ha túl sokáig van pozícióban egy toxikusnak vélt felső vezető, akár hosszú éveken át, és „szétterjed” a toxikus működés, azaz normatívvá válik a vezető viselkedésében. Ilyenkor valószínű, hogy van egy olyan magas beosztású „szponzora”, vagy támogatója a szervezetben (pl.: tulajdonos, fenntartó, vezérigazgató, elnök), aki mellett védelemmel élve, és nem fogják a viselkedését szankcionálni. „Magasabb szervezeti szinten nagy az egyetértés a vezető közt.” (A15)

A szervezet mérete meghatározhatja, mennyi ideig tart a toxikusság lefolyása és fennmaradása. 1000 fő feletti szervezeteknél 3-5 évig is eltarthat, mire nyilvánvalóvá válik a toxikus vezetés hatása, míg több tízezres létszámú nagyvállalatoknál ez akár egy évtizedig is elhúzódhat. Kisebb szervezetekben gyorsabb lefolyású tud lenni, feltéve, ha nem a tulajdonos, vagy az első számú vezető a toxikus.

### Milyen hatása és következménye van a toxikus vezetésnek?

A toxikus vezetés hatásait egyéni, csapat és szervezeti szinten is kódoltuk (5. táblázat). A 75 mondatrész elemzése alapján elmondható, hogy a vezetés toxikusnak való minősítésekor mindhárom szinten érezhető a toxikusság hatása és következménye.

Egyéni és csoport szinten a toxikus vezetés hatása a kiégés, a betegségek, a túlterheltség, a pszichés zaklatottság és a motivációcsökkenés formájában manifesztálódik, míg össz-szervezeti szinten a teljesítményromlásban és a megnövekedett fluktuációban látható. „Inkább megbeteg-

5. táblázat

#### Hatások és következmények

Téma	Fő kategória	Alkategória	Kódok és előfordulásuk mennyisége
Érintettek (75)	Hatása az egyénre (28)	Érzelmi-pszichés-egészségügyi (18)	kiégés (7), betegségek (4), túlterheltség (3), lelki zaklatottság (3), stressz (1)
		Teljesítménybeli (10)	csökken a motiváció (5), csökken az elköteleződés/lojalitás/munkamorál (3), teljesítményromlás (1), figyelemelvonódás (1)
	Hatása a csapatra (25)	Érzelmi-pszichés-egészségügyi (10)	félelem (4), hiányzások (2), a többségnek fáj (2), túlterheltség (1), stressz (1)
		Teljesítménybeli (15)	csökken a motiváció (7), fluktuáció (4), csökken a teljesítmény (3), csapat leépítése (1)
	Hatása a szervezetre (22)	Érzelmi-pszichés-egészségügyi (5)	túlterheltség (3), félelemkultúra (2)
		Teljesítménybeli (17)	teljesítményromlás (9), fluktuáció (6), károkozás (2)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés

szenek az emberek, mintsem elé álljanak, és objektíven elmondják neki a véleményüket.” (A2)

A toxikusság jele, ha megváltozik az együttműködési kultúra, és félelem-kultúra alakul ki. A csapat idővel bezár, rendszeressé válik a tagok közt a ventilálás, a panaszkodás, és klikkek alakulnak ki, ahol, mint egy szelepen keresztül a feszültséget kiengedhetik. Az illető vezetőről „túl sokat beszélnek a háta mögött”, túl sok figyelmet kér és kap, a csapat, a szervezet céljai, feladatai és érdekei helyett a vezető kerül a reflektorfénybe. „Az emberek ventiláló ebédre kezdtek el járni.” (A13)

Új munkamód alakul ki miatta, lelassul a döntéshozás, hozzá kell igazítani a szervezet működését, vagy a szervezeti folyamatokat. Gyakorivá válik a valóság torzítása, a megtévesztések és a manipuláció. Torzul az információáramlás a bizalmatlan légkör miatt. „Kreatívan manipulálta a valóságot, azt mondta, mi láttuk rosszul a számokat.” (A15)

Csökken a szervezetben vagy a csapatban a kreativitás, az innováció, az emberek belső motivációja, torzul a kiválasztás és kinevezés folyamata és visszaesik a szervezet fejlődése. „Nála gyengébb embert hoz be a céghez, az erőseket pedig hagyja elmenni. Eleve a holdudvart szelektálja maga köré.” (A2)

Elindul a fluktuáció, és az állandó stressz miatt a kollégák elkezdnek szakemberhez járni, vagy lebetegszenek, gyakoriak lesznek a távolmaradások, végső esetben burn-out alakulhat ki. „Konstans gyomorgörccsel megyek be a munkahelyre.” (A13)

Összefoglalva, a toxikus vezetés hatásai és következményei fokozatosan nyilvánulnak meg az évek alatt a szervezetben, általában a következő fázisok mentén: (1) A

vezető diszfunkcionális működése kihat az emberek lojalitására, elkötelezettségére, motivációjára, és romlik a munkamorál és a csapat teljesítménye. (2) A csapatban megnő a távollétek, a betegszabadságok és a kiégett munkavállalók száma. (3) A legjobbak elmennek a csapatból vagy a szervezetből, és beindul egy szervezeti vagy iparági átlagon felüli fluktuáció. (4) Azoknál, akik maradnak, beindul egy „survivor mode”, a feladatok helyett a saját túlélésük és érzelmi frusztrációjuk kezelése kerül fókuszba. (5) A szervezet eredményei leromlanak.

### Melyek a lehetséges megküzdési módok, intervenciók és prevenciók?

Az egyéni és csapat szintű megküzdéssel kapcsolatban leködolt 65 mondatrészben egyaránt találtunk cselekvésorientált, támogatást kereső és érzelemfókuszú megküzdési módokat, azonban olyan maladaptív megoldásokat is találtunk, mint az extrém kitartás, a lebetegedések, a hazudozás és ellenállás a vezető felé. A szervezeti megküzdésre vonatkozó kódok főképp a toxikus vezetéshez való alkalmazkodásra utalnak (6. táblázat).

A szervezeti intervenciók és prevenciók közt hasonló arányban találtunk folyamatfejlesztésre és felmérésekre irányuló javaslatokat, valamint a vezető fejlesztését is nagyobb arányban javasolták, mint az elbocsátását, mely utóbbi a HR-szakembereknek kihívást jelent. „Ez sokszor szerencse kérdése is, hogy megszabaduljon tőle a rendszer, nem mindenre van ráhatásod.” (A3)

Fontos a szervezetben uralkodó értékrend, a kiválasztási és kinevezési folyamatok, mivel ezek határozzák meg, kiből lesz vezető, és mi alapján minősül majd jó vagy

6. táblázat

### Megküzdés és intervenciók

Téma	Főkategória	Alkategória	Kódok és előfordulásuk mennyisége
Megküzdés / Intervenciók (105)	Egyéni megküzdési módok (42)	Cselekvésorientált (21)	munkahelyváltás (11), vezető kiismerése (4), alkalmazkodás (2), maradás (2), vezető konfrontálása (1), relativizálás (1)
		Érzelemfókuszú (6)	sírás (3), vezető elkerülése (1), passzivitás (1), lavírozás (1)
		Támogatáskereső (4)	szakember igénybevétele (2), felettes bevonása (1), informálódás (1)
		Maladaptív (10)	extrém kitartás (6), lebetegedés (4)
			tapasztalat és személyiség függő (1)
	Csapat megküzdési módok (23)	Cselekvésorientált (9)	visszajelzés (4), teljes csapat felmond (3), szövetségépítés (2)
		Érzelemfókuszú (9)	behódolás (5), konfrontálás elkerülése (2), ventilálás (2)
		Támogatáskereső (1)	vezető felettesének bevonása (1)
		Maladaptív (4)	hazudozás (2), titkolózás (1), ellenállás (1)
	Szervezeti megküzdési módok (5)		vezetői védőháló kiépítése (3), konfrontálás elkerülése (1), szervezet hozzáigazítása a toxikus vezetőhöz (1)
	Lehetséges szervezeti intervenciók / prevenciók (35)	Folyamatfejlesztés (14)	HR-folyamatok és szerep erősítése (6), vezetők megfelelő szűrése kiválasztáskor (2), próbaidő kiértékelése (2), első számú vezető bevonása (2), referencia korábbi munkáltatóktól (1), onboarding a szervezeti kultúráról (1)
		Felmérések (12)	vezető 360 fokos értékelése (4), dolgozói elégedettség felmérés (4), exit interjúk kilépőkkel (2), ügyfélelégedettségi felmérés (2)
		Fejlesztés (7)	coaching (3), pszichoterápia (2), kultúrafejlesztés (1), kompetencia fejlesztés (1)
			Vezető elbocsátása (2)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés

rossz vezetőnek. A próbaidő kiértékelése például egy olyan mérőföldkő, ami a vezető további szűrését biztosíthatná, mivel lehetővé tenné annak ellenőrzését, hol tart a vezető a szervezethez való illeszkedésben. „A 3. hónaptól már kijön a negatív énje.” (A15)

Ha az első számú vezető vagy tulajdonos viselkedése toxikus, akkor az alatta lévő vezetői szintnek lesz a feladata a toxikusság kivédése, „*ernyőt tartva*” a munkavállalók fölött, és felvállalva adott esetben a toxikus vezető konfrontálását is. Ezt a szerepet a HR is betöltheti, de még így is előfordulhat, hogy senkinek sem lesz ráhatása a folyamatok megváltoztatására. „*Kell a változáshoz egy kritikus tömeg.*” (A6)

Fontos lehet olyan külső szakértők bevonása is, akik meg tudják állapítani a vezetés toxikusságát, és adott esetben coachinggal és mentoringgal tudják támogatni a vezetőt, amennyiben az illető nyitott rá és komolyan gondolja a változást. A leghatékonyabb megoldás a coaching és pszichoterápia együttes alkalmazása lenne, amikor a vezető egyaránt dolgozik a képességei és a személyisége fejlesztésén is. Gyakori, hogy a terápia iránti ellenállás mögött a vezető önreflexiójának hiánya áll, így célszerű előbb coachinggal ezt az ellenállását leküzdeni. „*Csak egy külsős coach tudott a vezetőnknek visszajelzést adni, tőlünk nem fogadta el.*” (A13)

Előfordul, hogy a szervezet dobja ki magából a toxikus vezetőt, amikor vállalhatatlanná válik a rendszer számára, de a piaci körülmények és a véletlen is közre játszhat ebben. Akkor remélhető tartós javulás, ha többen is kiállnak a változás mellett, vagy túl sok ember megy el a szervezettől. A teljes változás azonban így sem garantált. „*A rendszer nagyon rugalmas tud lenni, sokáig benntartja a toxikus vezetőt.*” (A14)

A toxikusságot nehéz kikerülni, de ha már kialakult, mihamarabb kezelni kell a súlyos károk elkerüléséhez. Ennek feltétele, hogy a szervezetben legyenek olyanok, akik felismerik a toxikusságot és elindítják a változást. Ez lehet a HR vagy egy olyan felső vezető is, aki megtapasztalta már a toxikus vezetés jelenségét, és a változás mögé tud állni. Fontos a munkavállalók edukációja is arról, hogyan ismerhetik fel a toxikusságot, és mit tehetnek, amikor toxikus viselkedést észlelnek. „*Szem kell hozzá, hogy észre vedd a toxikust.*” (A6)

A sokáig fennálló toxikusság a szervezeti kultúra részévé válik, és az új belépők számára ez lesz a norma. Valószínűleg alkalmazkodni fognak hozzá, teljesen addig, amíg a vezetési kultúra és értékrend meg nem változik, vagy személyesen fel nem adják. A toxikusságot ily módon a munkavállalók is fenntartják azzal, hogy hosszú ideig bent maradnak a rendszerben, és különféle megküzdési módokkal megtanulnak élni benne. Ha a probléma rendszerszinten jelen van, az egyéni megküzdés azon fog múlni, melyik fázisában tart a szervezetben a toxikusság. A leggyakoribb megoldás egyéni szinten a munkahelyváltás lesz. A toxikusság élménye lehet hasonló, de az egyének megküzdési módjai eltérhetnek. Azok a munkavállalók, akik különböző okok miatt a szervezetben maradnak, de nem tartoznak a vezető holdudvarához, a gyászhoz hasonló folyamaton mennek keresztül, hogy

meg tudjanak küzdeni a toxikusság hatásával. Fontos, hogy ilyenkor pszichés segítséget vegyenek igénybe, ami segít nekik feldolgozni a toxikus vezetés hatásait. Ily módon, ez a negatív tapasztalás az önismereti út részévé válhat.

## Kvantitatív kutatás kiértékelése

Kutatásunk kvantitatív szakaszában a Schmidt-féle *Toxikus Vezetés Skála* itemeinek magyarra fordításával kísérletet tettünk arra, hogy feltárjuk, a toxikus vezetés magyarországi értelmezése eltér-e a nemzetközi eredményektől. Fontos hangsúlyozni, hogy nem volt célunk a skála honosítása/adaptációja; sem a mintavétel módja, sem pedig a minta mérete nem tette ezt lehetővé.

Annak megvizsgálására, hogy mely itemek kapnak az eredeti Schmidt-skálához képest eltérő besorolást, exploratív faktorelemzést végeztünk, 3 különböző faktorbecslési eljárással, hogy az eredményeink robusztusságát ellenőrizzük (Általánosított Legkisebb Négyzetek [GLS], Főfaktorok [Principal Axis Factoring [PAF], Alfa). Minden esetben oblimin rotálást választottunk (delta=0 értékkel). A faktoranalízis feltételei teljesültek (KMO=0,960; Bartlett teszt:  $\chi^2=5693,496$ ;  $p=0,000$ ). A három modell által magyarázott variancia a következőképpen alakult: GLS: 70.9%, PAF: 69.6%, Alfa: 69.5%.

A sajátérték kritérium szerint mindhárom modell három faktorba sűrítette volna az itemeket, azonban a háromfaktoros modell nem adott értelmezhető tengelyeket, ezért az eredeti skálához hasonlóan minden esetben ötfaktoros modellt becsültünk. A mellékletben található 7. táblázat a legjobban illeszkedőnek tekinthető GLS-eljárással készült modell struktúramátrixát mutatja be részletesen. A „*jelenlegi főnököm ellenőrzi beosztottjait hogyan dolgoznak*” item mindegyik eljárásban alacsony korrelál a tengelyekkel, és a kommunalitása is viszonylag alacsony értékkel bír (Alfa: 0,327; GLS: 0,554, PAF: 0,305), ami magyarázható azzal, hogy nem megfelelő az item fordítása. Az angol „control” szót „ellenőrzésnek” fordítottuk, ami nem fejezi ki a kontroll mögött rejlő tekintélyelvűséget, amit a *tekintélyelvűség* faktor mérni hivatott. Így ez az eredmény kellő óvatossággal kezelendő.

A háromféle becslési eljárás 3 item esetében mutatott eltérést (6, 21, 22), a többi itemre ugyanazt a besorolást adták, így a faktorok stabilnak tekinthetők. E három item szerepeltetésén célszerű elgondolkodni a skála esetleges magyarországi adaptálásakor, tekintve, hogy jelen minta alapján úgy tűnik, nem egyértelmű, mely faktorhoz kapcsolódnak.

A mellékletben található 8. táblázat mutatja, hogy a skála itemei hová sorolódnak be a GLS-eljárással készített faktorelemzésünkben, és hol található az eredeti Schmidt-skálában. Jól látható, hogy Schmidt *kiszámíthatatlanság* faktorába tartozó itemek a saját mintán végzett faktorelemzésben is egy faktorba sorolódnak, ami megerősíti az itemek összetartozását. Ugyanakkor a „*főnököm átlépi a beosztottjai magánszféráját*” és a „*főnököm nincs tekintettel a beosztottjai magánéletére*” itemeket a különféle eljárások mindegyike egy faktorba sorolta be,

míg az eredeti Schmidt-besoroláson az első a *tekintélyelvűség*, a második pedig az *abuzív bánásmód* faktorba esik, ami felveti annak lehetőségét, hogy magyarul nem tűnik a kettő megkülönböztethetőnek. Az is látható, hogy az eredeti Schmidt-skálához képest az *önfényezés* és *narcizmus* itemei az egyes faktorokban keverednek (mindegyik eljárás esetén), ez pedig felveti azt, hogy egy magyarországi mérőeszköz kialakítása során másfajta dimenziókra lehet szükség, illetve elképzelhető, hogy hazánkban a két fogalmat másként értelmezik.

### Limitációk

A kutatásban alkalmazott nem véletlen mintavételi eljárások korlátaiból fakadóan az eredmények nem általánosíthatóak a teljes populációra nézve. A kérdőíves felvételtől származó minta nem tekinthető reprezentatívnak a fő demográfiai változók mentén. Az eredmények megerősítéséhez szükség lehet a Schmidt-skála szakszerű újrafordítására, illetve a skála mérőeszközként való alkalmazásához elengedhetetlen a skála honosítása és adaptálása is. Eredményeink ehhez legfeljebb inspirációt jelenthetnek.

### Kutatásunk összefoglalója

Kutatásunk kvalitatív és kvantitatív adatainak elemzése lehetővé tette számunkra, hogy feltérképezzük, a nemzetközi szakirodalomban fellelhető toxikus vezetés definíciók mennyire értelmezhetők a magyar kontextusra. A kapott eredményeket a következőképp foglaltuk össze.

A toxikus vezetés a mélyinterjúk, a fókuszcsoporthozos beszélgetés, és a kérdőív szöveges részének elemzése alapján egy részben rendszerfüggő, részben személyiségfüggő multidimenzionális vezetési fogalomként írható le, ami Padilla és munkatársai (2007) toxikus háromszögmodelljét igazolja leginkább. Kialakulásában szerepet játszik egyrészt a vezető diszfunkcionális személyisége, destruktív viselkedése és kompetenciahiányosságai, másrészt a szervezet olyan értékrendbeli és vezető kiválasztási sajátosságai, amelyek elősegítik a toxikus vezetés kialakulását és fennmaradását, harmadrészt pedig a szervezet tagjainak az eltérő reakciói és alkalmazkodási stratégiái. A toxikus vezetés rövid és hosszú távú hatásai és következményei egyéni, csapat és szervezeti szinten is tetten érhetők, így fontos a szervezeti légkör rendszeres mérése, a vezető kiválasztással, teljesítményértékeléssel és fejlesztéssel kapcsolatos HR-folyamatok erősítése, és a vezetők norma- és szabálysértő magatartását nem toleráló értékrend és szervezeti kultúra fejlesztése. Kvalitatív kutatásunk összefoglalóját a toxikus vezetés okairól és következményeiről az 5. ábra szemlélteti.

Exploratív faktoranalízis segítségével megvizsgáltuk a Schmidt-féle (2008) *Toxikus Vezetés Skála* magyarra fordított tételeinek faktorszerkezetét. Az eredmények alapján az egyes itemek rosszul illeszkednek a magyar adatokra, ami egyrészt a nem megfelelő fordításnak, másrészt a kulturális különbségeknek tudható be. Két faktor tekintetében (narcizmus és önfényezés) az itemek keveredése figyelhető meg, ami felveti azt a lehetőséget, hogy az eredeti Schmidt-skála dimenziói nem értelmezhetőek

megfelelően magyar kontextusban. Hasonló eredmények születtek egy romániai és török mintán is (Popa et al., 2019; Yavaş, 2016), ami arra utalhat, hogy a toxikus vezetés jellemzői nem függetlenek a helyi sajátosságoktól.

5. ábra

### A kvalitatív kutatás összefoglalója a toxikus vezetés okairól és következményeiről



Forrás: saját szerkesztés

### Kitekintés

Javasolt a toxikus vezetés egyéb diszfunkcionális vezetési stílusokkal is összevetni, ahol a hatalommal való visszaélés jellemző, például hübrisztikus, etikátlan, abuzív vagy narcisztikus vezetés, illetve olyan személyiségmodellekkel is megvizsgálni, mint a Paulhus és Williams-féle (2002) sötét triád vagy a Hogan-féle sötét személyiségjellemzők (HDS) (Boudreaux & Sherman, 2022).

Célszerű megvizsgálni a toxikus vezetéssel kapcsolatos percepciók ágazati különbségeit is, hogy lássuk, a szervezeti kultúra és értékrend mennyire befolyásolja a toxikusság felismerését és kezelését.

A skála szakszerű újrafordításával tisztázandó, hogy az egyes itemek nem megfelelő illeszkedése fordítási vagy kulturális okokra vezethető vissza.

Célszerű megvizsgálni a skála adaptációja során a dimenziók számát, és tartalmát, különös tekintettel az *önfényezés* és *narcizmus* faktorokra, illetve új itemek tesztelése is javasolt a magyarországi viszonyokhoz való illeszkedés céljából.

## Összegzés

A toxikus vezetésnek és a toxikus szervezeti légkörnek súlyos következményei lehetnek, ezért az érintettek számára fontos, hogy értsék, mi vezet toxikussághoz, hogyan ismerhető fel és mit lehet tenni egyéni és szervezeti szinten, hogy elkerülhessék a negatív következményeket. Tanulmányunkban összefoglaltuk a toxikus vezetés fogalmi és elméleti hátterét, és a saját kvalitatív és kvantitatív kutatásunk eredményein keresztül bemutattuk az ismérveit, amely támpontot adhat a szervezeteknek ahhoz, hogy jobban felismerjék és kezeljék a toxikus vezetést.

## Felhasznált irodalom

- Adu-Gyamfi, M. (2016). The bankruptcy of Lehman Brothers: Causes, effects and lessons learnt. *Journal of Insurance and Financial Management*, 1(4), 132-149. [https://www.academia.edu/90132216/The\\_Bankruptcy\\_of\\_Lehman\\_Brothers\\_Causes\\_Effects\\_and\\_Lessons\\_Learnt](https://www.academia.edu/90132216/The_Bankruptcy_of_Lehman_Brothers_Causes_Effects_and_Lessons_Learnt)
- Akca, M. (2017). The Impact of Toxic Leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298. <https://ijebmr.com/link/66>
- Alemanno, S.P., & Cabedoche, B. (2011). Suicide as the ultimate response to the effects of globalisation? France Télécom, Psychosocial Risks, and Communicational Implementation of the Global Workplace. *Intercultural Communication Studies*, 20(2). [https://www.researchgate.net/publication/282192538\\_Suicide\\_as\\_the\\_ultimate\\_response\\_to\\_the\\_effects\\_of\\_globalisation\\_France\\_Telecom\\_psychosocial\\_risks\\_and\\_communicational\\_implementation\\_of\\_the\\_global\\_workplace/references](https://www.researchgate.net/publication/282192538_Suicide_as_the_ultimate_response_to_the_effects_of_globalisation_France_Telecom_psychosocial_risks_and_communicational_implementation_of_the_global_workplace/references)
- Appelbaum, S., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28. <https://doi.org/10.1108/14720700710727087>
- Ashforth, B. & Kreiner, G. (2002). Normalizing emotion in organizations: making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12(2), 215-235. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00047-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00047-5)
- Behery, M., Al-Nasser, A.D., Jabeen, F., Rawas, E., & Said, A. (2018). Toxic leadership and organizational citizenship behavior: A mediation effect of followers' trust and commitment in the middle east. *International Journal of Business and Society*, 19(3), 793-815. [https://www.researchgate.net/publication/327536782\\_Toxic\\_Leadership\\_and\\_Organizational\\_Citizenship\\_Behavior\\_A\\_Mediation\\_Effect\\_of\\_Followers'\\_Trust\\_and\\_Commitment\\_in\\_the\\_Middle\\_East](https://www.researchgate.net/publication/327536782_Toxic_Leadership_and_Organizational_Citizenship_Behavior_A_Mediation_Effect_of_Followers'_Trust_and_Commitment_in_the_Middle_East)
- Bogdanovic, M., & Cingula, D. (2015). Dark Triad of Croatian management students. *Central European Business Review*, 4(4), 30-47. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.136>
- Boudreaux, M.J., & Sherman, R.A. (2022). The Hogan Development Survey. In P. K. Jonason (Eds.), *Shining Light on the Dark Side of Personality: Measurement Properties and Theoretical Advances* (pp. 231-246). Hogrefe Publishing.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V., (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268. [https://www.researchgate.net/publication/279271121\\_Toksik\\_Liderlik\\_Olceginin\\_Gelistirilmesi](https://www.researchgate.net/publication/279271121_Toksik_Liderlik_Olceginin_Gelistirilmesi)
- Czibor, A., Csapó, Gy., Fejes, N., Kázmér-Mayer Sz., & Klajkó, D. (2021). Munkahely. In Bereczki, T., Czibor, A., & Birkás, B. (Szerk.), *A lélek sötét oldala: narcizmus, machiavellizmus, pszichopátia* (pp. 161-201). Typotex.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Csepeli, Gy. (2011). A vezetés. In Csepeli Gy. (Szerk.), *Szociálpszichológia* (pp. 368-377). Osiris Kiadó.
- Einarsen, S., Aasland, M.S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>
- Goldman, A. (2009). *Transforming Toxic Leaders*. Stanford University Press.
- Gravili, G., Manuti, A., & Meirinhos, V. (2022). When power hurts: An explorative study on the relationship between toxic leadership, emotional exhaustion, turnover intention and job satisfaction. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 18(1), 177-185. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.18.1.751>
- Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(1). 137-145. <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0037>
- Hompola, K. (2023, június 14). Sorozatos verbális abúzus miatt felmondott egy csellista a Concerto Budapest zenekarnál, a minisztérium vizsgálódik. *Népszava*. [https://nepszava.hu/3198278\\_concerto-budapest-zenekar-verbális-abuzus-felmondas-miniszterium-vizsgalat](https://nepszava.hu/3198278_concerto-budapest-zenekar-verbális-abuzus-felmondas-miniszterium-vizsgalat)
- HVG.hu (2020, július 27). Szexuális zaklatásról, erőszakos viselkedésről beszélnek a Balettintézet korábbi diákjai. *HVG*. [https://hvg.hu/let/20200727\\_Szexualis\\_zaklatasrol\\_beszelnak\\_a\\_Balettintezet\\_korabbi diakjai](https://hvg.hu/let/20200727_Szexualis_zaklatasrol_beszelnak_a_Balettintezet_korabbi diakjai)
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kaiser, R.B., Hogan, R., & Craig, S.B (2008). Leadership and the Fate of Organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. (2014). Coaching the Toxic Leader. *Harvard Business Review*, 92(4), 100-109. <https://hbr.org/2014/04/coaching-the-toxic-leader>
- Khan, M.R., Khan, H., Jan, S.A., Javad, A., & Khattak, A.U. (2021). Mediating effects of employee commitment in relationship between toxic leadership and employees' performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 56-64. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.949>

- Koç, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology, 13*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1047834>
- Kun, Á., Szabó, Zs.P., & Balogh, E.B. (2019). *The bright side of the Dark Triad leaders: The relationship between dark personality traits, mental toughness, resilience, and character strengths*. <https://www.academia.edu/41511317/>
- Kusy, M., & Holloway E. (2009). *Toxic workplace! Managing toxic personalities and their systems of power*. Jossey-Bass.
- Liță, S. (2018). Insights into the criterion validity of the Toxic Leadership Scale: A Bayesian comparative analysis between good and poor managers. *Human Resources Psychology/Psihologia Resurselor Umane, 16*(1), 40-50.  
[https://www.researchgate.net/publication/326690241\\_Insights\\_into\\_the\\_Criterion\\_Validity\\_of\\_the\\_Toxic\\_Leadership\\_Scale\\_A\\_Bayesian\\_Comparative\\_Analysis\\_Between\\_Good\\_and\\_Poor\\_Managers](https://www.researchgate.net/publication/326690241_Insights_into_the_Criterion_Validity_of_the_Toxic_Leadership_Scale_A_Bayesian_Comparative_Analysis_Between_Good_and_Poor_Managers)
- Lerouge, L. (2021). Workplace bullying and management practices: What lessons can be learned from the France Telecom case? *12th International Conference on Workplace Bullying and Harassment*, University of Wollongong, Dubai. <https://shs.hal.science/halshs-03198218>
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Mármarosí, A. (2020). A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés). *Vezetéstudomány, 51*(3), 30-42.  
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.03>
- Magyar Úszósövetség. (2021, december 7). *Elkészült a bizottsági jelentés*. <https://musz.hu/elkeszult-a-bizottsagi-jelentes/>
- Maxwell, S.M. (2015). *An exploration of human resource personnel and toxic leadership*. [Thesis]. Walden University. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/548/>
- Mehta, S., & Maheshwari, G.C. (2014). Toxic leadership: Tracing the Destructive Trail. *International Journal of Management, 5*(10), 18-24. [https://www.researchgate.net/publication/345246135\\_TOXIC\\_LEADERSHIP\\_TRACING\\_THE\\_DESTRUCTIVE\\_TRAIL](https://www.researchgate.net/publication/345246135_TOXIC_LEADERSHIP_TRACING_THE_DESTRUCTIVE_TRAIL)
- Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2019). Defeating the toxic boss: The nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 27*(2), 117-137.  
<https://doi.org/10.1177/1548051819833374>
- Mitev, A.Z. (2012). Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve. *Vezetéstudomány, 43*(1), 17-30.  
<https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/501/>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 176-194.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paulhus, D.L., & Williams, K.M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556-563.  
[https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pelletier, K.L. (2012). Perceptions of and reactions to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? *The Leadership Quarterly, 23*(3), 412-424.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.011>
- Popa, M., Rotărescu, V., Sulea, C., & Albușescu, P. (2019). Toxic Leadership Scale-Romanian adaptation. *Psihologia Resurselor Umane, 11*(2), 57-70.  
<https://doi.org/10.1037/r72278-000>
- Reed, G.E. (2015). *Tarnished. Toxic Leadership In The U.S. Army*. Potomac Books.
- Saldana, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications Ltd.
- Saleem, F., Malik, M.I., Hyder, S., & Perveen, A. (2022). Toxic Leadership and Project Success: Underpinning the Role of Cronyism. *Behavioral Sciences, 12*(11), 427.  
<https://doi.org/10.3390/bs12110427>
- Schmidt, A.A. (2008). *Development and validation of the Toxic Leadership Scale*. [Master's thesis]. University of Maryland, College Park. <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/1903/8176/1/umi-umd-5358.pdf>
- Shaw, J.B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly, 22*(4), 575-590.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.001>
- Simon-Hatala, B. (2018). Kútmérgezők. A toxikus vezetők által okozott károk a táncművészetben. *Színház, 51*(11), 71-75. [https://epa.oszk.hu/03000/03040/00502/pdf/EPA03040\\_szinhaz\\_2018\\_11\\_071-074.pdf](https://epa.oszk.hu/03000/03040/00502/pdf/EPA03040_szinhaz_2018_11_071-074.pdf)
- Színház.online. (2020, március 9). "Mérgező a léghő" – egykori kollégákat kérdeztek a Vígyszínházról. <https://szinhaz.online/egykori-kollegakat-kerdeztek-a-vig/>
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management, 6*(83), 127-136. <https://works.bepress.com/marcotavanti/32/>
- Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2016). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics, 151*(3), 627-649.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- Uysal, H.T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business, 24*(1), 55-73. [https://www.researchgate.net/publication/331249551\\_The\\_Mediation\\_Role\\_of\\_Toxic\\_Leadership\\_in\\_the\\_Effect\\_of\\_Job\\_Stress\\_on\\_Job\\_Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/331249551_The_Mediation_Role_of_Toxic_Leadership_in_the_Effect_of_Job_Stress_on_Job_Satisfaction)
- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 229*, 267-276.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.137>

Mellékletek

7. táblázat

A GLS-eljárással készült faktoranalízis struktúramátrixa (saját mintán)

Struktúra mátrix					
A jelenlegi főnököm...	Faktor				
	1	2	3	4	5
28. ...nem hagyja, hogy a beosztottjai új módokon valósítsák meg a célokat.	0,844	-0,661	0,426	-0,538	0,540
6. ...nem vesz tudomást azokról a gondolatokról, ötletekről, amelyek eltérnek az övéitől.	0,784	-0,716	0,539	-0,617	0,617
21. ...akkor is magáénak könyveli el a sikert, ha nem az ő érdeme.	0,750	-0,736	0,588	-0,585	0,678
13. ...rugalmatlan a szervezeti előírások tekintetében, még kivételes helyzetekben is.	0,744	-0,615	0,300	-0,470	0,532
24. ...mindenben ő dönt az osztályán, kis és nagy ügyekben is.	0,611	-0,482	0,482	-0,546	0,353
30. ...csak az előléptetése érdekében cselekszik.	0,575	-0,982	0,398	-0,535	0,596
17. ...azt gondolja, arra hivatott, hogy magasabb pozíciót töltsön be a szervezetben.	0,547	-0,829	0,509	-0,478	0,488
19. ...úgy érzi, neki minden jár.	0,639	-0,799	0,647	-0,627	0,623
4. ...csak azoknak segít, akik támogatják őt az előrejutásban.	0,652	-0,793	0,479	-0,513	0,729
15. ...viselkedése drasztikusan megváltozik a saját főnöke jelenlétében.	0,597	-0,728	0,507	-0,575	0,623
3. ...azt gondolja magáról, hogy rendkívüli ember.	0,478	-0,622	0,817	-0,570	0,524
1. ...úgy gondolja, hogy másoknál hozzáértőbb.	0,379	-0,450	0,712	-0,432	0,309
22. ...kivirul, ha dicsérik és bókolnak neki.	0,437	-0,610	0,682	-0,555	0,443
18. ...ellenőrzi a beosztottjait, hogyan dolgoznak.	0,367	-0,343	0,452	-0,440	0,198
20. ...amikor az érzelmei elragadják, az a beosztottjaira is kihat.	0,533	-0,560	0,603	-0,882	0,614
29. ...érzelmi kitörései vannak.	0,418	-0,540	0,378	-0,880	0,545
25. ...a beosztottjainak kell kitalálni, hogy éppen milyen hangulatban van.	0,675	-0,631	0,451	-0,851	0,593
27. ...oktalanul vezeti le a dühét a beosztottjain.	0,600	-0,601	0,316	-0,838	0,706
16. ...hangulata kihat a munkahelyi légkörre.	0,487	-0,598	0,638	-0,812	0,543
14. ...kiszámíthatatlan, hogy mikor megközelíthető és mikor nem.	0,645	-0,635	0,471	-0,803	0,570
9. ...hangulata kihat a hangszínére és hangerejére is.	0,353	-0,519	0,535	-0,788	0,560
8. ...rossz véleménnyel beszél a beosztottjairól másoknak a munkahelyen.	0,528	-0,589	0,254	-0,567	0,895
12. ...nyilvánosan becsméri a beosztottjait.	0,499	-0,609	0,235	-0,642	0,872
2. ...kigúnyolja a beosztottjait.	0,524	-0,616	0,400	-0,616	0,804
10. ...átlépi beosztottjai magánszféráját.	0,387	-0,556	0,384	-0,527	0,799
26. ...inkompetensnek nyilvánítja a beosztottjait.	0,669	-0,669	0,226	-0,600	0,783
7. ...emlékezteti beosztottjait a múltban elkövetett hibáikra és kudarcukra.	0,523	-0,665	0,478	-0,624	0,713
11. ...olyan feladatokat is számon kér a beosztottjain, amelyek nem szerepelnek a munkaköri leírásukban.	0,510	-0,574	0,490	-0,535	0,711
23. ...nincs tekintettel a beosztottjai magánéletére.	0,706	-0,669	0,464	-0,534	0,707
5. ...nem vállal felelősséget az osztályán/capatában elkövetett hibákért.	0,687	-0,604	0,336	-0,500	0,705

Paraméterbecslési eljárás: Általánosított legkisebb négyzetek módszere. Rotáció típusa: Oblimin (delta: 0)

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés



Exploratív faktoranalízis eredményei a Schmidt-féle besorolással

	Saját mintán összetartozó item-ek. „A jelenlegi főnököm...”	Schmidt-féle besorolás
1. faktor	28. ...nem hagyja, hogy a beosztottjai új módokon valósítsák meg a célokat.	Tekintélyelvűség
	6. ...nem vesz tudomást azokról a gondolatokról, ötletekről, amelyek eltérnek az övéitől.	Tekintélyelvűség
	21. ...akkor is magáénak könyveli el a sikert, ha nem az ő érdeme.	Önfényezés
	13. ...rugalmatlan a szervezeti előírások tekintetében, még kivételes helyzetekben is.	Tekintélyelvűség
	24. ...mindenben ő dönt az osztályán, kis és nagy ügyekben is.	Tekintélyelvűség
2. faktor	30. ...csak az előléptetése érdekében cselekszik.	Önfényezés
	17. ...azt gondolja, arra hivatott, hogy magasabb pozíciót töltsön be a szervezetben.	Narcizmus
	19. ...úgy érzi neki minden jár.	Narcizmus
	4. ...csak azoknak segít, akik támogatják őt az előrejutásban.	Önfényezés
	15. ...viselkedése drasztikusan megváltozik a saját főnöke jelenlétében.	Önfényezés
3. faktor	3. ...azt gondolja magáról, hogy rendkívüli ember.	Narcizmus
	1. ...úgy gondolja, hogy másoknál hozzáértőbb.	Narcizmus
	22. ...kivirul, ha dicsérik és bókolnak neki.	Narcizmus
	18. ...ellenőrzi a beosztottjait, hogyan dolgoznak.	Tekintélyelvűség
4. faktor	20. ...amikor az érzelmei elragadják, az a beosztottjaira is kihat.	Kiszámíthatatlanság
	29. ...érzelmi kitörései vannak.	Kiszámíthatatlanság
	25. ...a beosztottjainak kell kitalálni, hogy éppen milyen hangulatban van.	Kiszámíthatatlanság
	27. ...oktalanul vezeti le a dühét a beosztottjain.	Kiszámíthatatlanság
	16. ...hangulata kihat a munkahelyi légkörre.	Kiszámíthatatlanság
	14. ...kiszámíthatatlan, hogy mikor megközelíthető és mikor nem.	Kiszámíthatatlanság
	9. ...hangulata kihat a hangszínére és hangerejére is.	Kiszámíthatatlanság
5. faktor	8. ...rossz véleménnyel beszél a beosztottjairól másoknak a munkahelyen.	Abuzív bánásmód
	12. ...nyilvánosan becsmérli a beosztottjait.	Abuzív bánásmód
	2. ...kigúnyolja a beosztottjait.	Abuzív bánásmód
	10. ...átlépi beosztottjai magánszféráját.	Tekintélyelvűség
	26. ...inkompetensnek nyilvánítja a beosztottjait.	Abuzív bánásmód
	7. ...emlékezteti beosztottjait a múltban elkövetett hibáikra és kudarcukra.	Abuzív bánásmód
	11. ...olyan feladatokat is számon kér a beosztottjain, amelyek nem szerepelnek a munkaköri leírásukban.	Abuzív bánásmód
	23. ...nincs tekintettel a beosztottjai magánéletére.	Abuzív bánásmód
	5. ...nem vállal felelősséget az osztályán/capatában elkövetett hibákért.	Önfényezés

Forrás: saját adatgyűjtés és szerkesztés