

Mosoly mögött a méreg: destruktív vezetők a 21. században

Dr. Venczel-Szakó Tímea
Dr. Sipos Norbert

PTE KTK VSZI

2025.11.14.

Bemutakozás

Dr. Venczel-Szakó Tímea

Egyetemi adjunktus

szakot@ktk.pte.hu



Mentor, coach

Dr. Sipos Norbert

Habilitált egyetemi docens

sipos.norbert@ktk.pte.hu



Oktató



Kutató

A destruktív vezető

- A „*destruktív vezető*” kifejezés olyan vezetőt (főnököt, menedzsert) ír le, aki viselkedésével, döntéseivel vagy vezetési stílusával káros hatást gyakorol a:
 - beosztottakra,
 - szervezeti kultúrára, illetve
 - a vállalat hosszú távú működésére.
- A destruktív vezetés nem feltétlenül szándékos, de eredménye gyakran demotiváció, stressz, alacsony teljesítmény vagy akár elvándorlás lehet a munkatársak körében.
- Rövid távon még hatékonnak tűnhet, de (!) hosszabb távon rombolja a szervezetet.

Destruktív vezetői stílusok

Abuzív felügyelet
(*abusive supervision*)

A munkatársak javaslatainak ostobának nevezése, munkatársak nyilvános hibáztatása

Averzív vezetés
(*aversive leadership*)

Fenyegetés, megfélemlítés

Korrupt vezetés
(*corrupt leadership*)

Az önérdekeit a közjó elé helyezve néhány beosztottjával közösen hazudik, csal, lop.

Kizsákmányoló vezetés
(*exploitative leadership*)

Nyomást gyakorol munkatársaira, nem ad lehetőséget.

Kizáró vezetés
(*leader exclusion*)

Megtagadja munkatársaitól, annak lehetőségét, hogy kapcsolatokat alakítsanak ki másokkal a munkahelyen

Destruktív vezetői stílusok

**Megfélemlítésen alapuló
vezetés**
*leader bullying vagy
mobbing)*

Hosszabb időn át folytatott szisztematikus bántalmazás, amely ellen a munkatárs nem tud védekezni.

Narcisztikus vezetés
(leader narcissism)

Empátia hiánya, felnagyított önkép, felsőbbrendűség, arrogancia, agresszív viselkedés is lehet.

Vezetői aláásás
(leader undermining)

A vezető gátolja az interperszonális kapcsolatok kialakítását

Mérgező vezetés
(toxic leadership)

Emberi jogok semmibe vétele, megalázás, erkölcstelen viselkedés.

Udvariatlan vezetés
(leader incivility)

A mások iránti tisztelet hiányát mutató, civilizálatlan, durva, udvariatlan, vezetői stílus.

Destruktív vezetői stílusok

Kisiklott vezetés (*derailed leadership*)

Negatív viselkedésformák: megfélemlítés, megaláztatás, megtévesztés, zaklatás, csalás vagy lopás.

Despotikus vezetés (*despotic leadership*)

Öncentrikus, dominancián és tekintélyelvű rendszereken alapuló, az engedelmisséget feltétlenül elváró vezetés.

Gonosz vezetés (*evil leadership*)

Célja a fizikai vagy pszichológiai károkozás, mindezt tudatosan.

Kétszínű vezetés (*insincere leadership*)

Közvetlen konfrontáció nélkül, titkos és megtévesztő taktikák és stratégiák alkalmazása az önös cél elérése érdekében.

Szűk látókörű vezetés (*insular leadership*)

A vezető figyelmen kívül hagyja a felelőssége alá tartozó csoporton vagy szervezeten kívülállók egészségét és jóllétét.

Destruktív vezetői stílusok

Negatív vezetés
(*negative leadership*)

A munkatársak általános ellenszenvét és elítélését vonják maguk után.

Személyre szabott karizmatikus vezetés
(*personalized charismatic leadership*)

Munkatársak megfosztása az önrendelkezéstől, vezető önös érdekeinek szolgálata, manipulálás.

Pszedo-átalakító vezetés
(*pseudo-transformational leadership*)

A vezető önös érdekeit helyezi előre, a munkatársakat a vezető megtéveszti, hamis ígéretekkel kecsegteti.

Kisstílú zsarnokság
(*petty tyranny*)

Hatalom éreztetése, a vezető elnyomóan, szeszélyesen, bosszúállóan viselkedik.

Zsarnoki vezetés
(*tyrannical leadership*)

Beosztottak jóllétének csökkentése, a hatalom önkényes használata, munkatársak megalázása, lekicsinylése.

Milyen jellemzői lehetnek?

Mikromenedzsment

nem bízik a munkatársakban, mindent kontrollálni akar

Túlzott kritika

gyakran bántóan, lenézően kommunikál

Favoritizmus

kivételezés egyes dolgozókkal, míg másokat mellőz

Empátia hiánya

nem veszi figyelembe az emberek érzéseit, határait

Manipulatív viselkedés

információk visszatartása, megosztás a csapatban

Etikátlan döntések

szabálykerülés, morálisan megkérdőjelezhető magatartás

A destruktív vezetés hatásai



Hol jellemzőbb a destruktív vezetés?

Szint	Előfordulás	Hatás mértéke	Nehézség a felismerésben
Alsóvezető	Közepes	Lokális	Könnyebb
Középszint	Magas	Közepes-széles	Nehéz, ha jól felfelé kommunikál
Felsővezető	Ritkább	Kultúraszintű	Nehéz, ha nincs kontroll

Lehet-e látni előre, hogy valaki destruktív lesz?

Vannak előjelek és megelőzési lehetőségek, amikkel csökkenthető a kockázat már a kiválasztás vagy előléptetés előtt:

- Személyiségjegyek vizsgálata
- Előző viselkedések és referenciák
- Kiválasztási folyamat során figyelendő jelek
- Próba feladatok, vezetési szituációk
- Szervezeti kultúra szerepe

Mit tehet egy munkavállaló?

Dokumentálás

Írásban rögzíteni az eseteket: mikor, mi történt, ki volt jelen.
Ne csak a tényt, hanem az érzett hatást is!

Karrierdöntés mérlegelése

Ha a szervezet nem reagál, és a helyzet tartósan romboló, néha a kilépés a legérettebb döntés.

Asszertív kommunikáció

Ha lehetséges, nyugodt és tárgyilagos hangnemben visszajelzést adni.

Külső segítségkérés

HR-hez, bizalmi személyhez, esetleg etikai forróvonalhoz fordulni. Cégek többségénél van lehetőség anonim panasz megtételére.

Támogatás kérése

Beszélgetés más kollégákkal, ha ők is hasonló tapasztalnak, mentális támogatás, szakember bevonása.

Javíthatók a destruktív vezetők?



Igen, ha....

- **Van bennük önreflexió:** felismerik, hogy valami nem működik jól.
- **Kapnak visszajelzést:** sokan egyszerűen nem tudják, milyen hatást gyakorolnak másokra.
- **Nyitottak a tanulásra:** coaching, tréning, mentori támogatás hatékony lehet.
- **A környezetük nem támogatja a destruktivitást:** ha a toxikus kultúra megszűnik, sokan „megszelídülnek”.



Példa: Egy középvezető, aki mikromenedzsel, de egy 360°-os visszajelzés után elgondolkodik, és nyitott egy coach segítségére.



Nem, ha...

- **Teljesen zártak a változásra,** tagadják a felelősségüket.
- **Pszichopátiás vagy súlyosan narcisztikus vonások** jellemzik őket – ezek mély személyiségzavarok, nem tréninggel „javíthatók”.
- **A destruktív stílus sikeresnek bizonyult** számukra eddig (pl. eredményekkel díjazták őket).
- **A vezetői szerepük identitássá vált** – a kontroll, dominancia lett az „önértékük” alapja.



Példa: Egy felsővezető, aki csak manipulációval tudja fenntartani pozícióját, és úgy érzi, hogy a hatalom = önbecsülés.

Mit tehet egy felettes / HR / felsővezetés?

- Panaszvonal és kultúraépítés
- Vizsgálat és beavatkozás
- Fejlesztés, nem rögtön szankció
- Határozott fellépés ismétlődés esetén
- Értékalapú vezetőfejlesztés



Köszönjük a figyelmet!