

## **Dzsingisz kán a Parlamentben- avagy elterjedhetnek-e a toxikus vezetők a demokráciákban?**

### **Közveszélyes vezetők: Mao és Jim Jones**

1957 novemberében Mao Ce Tung Moszkvában ingerült lett Hruscsovnak a nyugattal szembeni békülékenyebb elképzeléseitől. Mao válaszában az imperializmus elleni harcra buzdított, újra előhozva azt a tételét, hogy Kína legyőzhetetlen lenne egy nukleáris háborúban: *„Nem szabad félnünk a háborútól”*- jelentette ki. *„Nem szabad félnünk a az atom bombáktól és a rakétáktól. Nem számít, milyen háború tör ki – hagyományos vagy termonukleáris, mi fogunk győzni. Kína pedig – ha az imperialisták háborút kezdenek – talán elveszít 300 millió embert. Na és? A háború az háború. Az évek múlásával több gyereket fogunk produkálni mint valaha.”*<sup>1</sup>

Mindez akár hetvenkedésnek vagy a gyengeség stratégiai elleplezésére tett próbálkozásnak is tűnhet. Ám a történelmi tények miatt ebben nem lehetünk egészen biztosak. Az újabb kutatások azt bizonyítják, hogy a Mao által gerjesztett mesterséges éhínség során 1958 és 1962 között – tehát békeidőben, háború nélkül – több mint 40 millió ember halt éhen Kínában, míg Mao uralmának egésze alatt az áldozatok számát több mint 80 millióra becsülik.<sup>2</sup> Ennek fényében a „Nagy Kormányos” áldozatvállalásának határait egy háború esetén aligha lehetett pontosan megbecsülni.

Mao vezetési gyakorlatának számos paradoxona van. Ezek közül nem a legfájdalmasabb, de visszatekintve mindenképp meglepő, hogy a zsarnok hatékony manipulációval, információ managementtel elérte azt, hogy a nyugati fiatalság egy része hősként tekintsen rá. Egyik amerikai rajongója, aki a beszámolók szerint hatalomra jutása óta bálványozta őt, úgy döntött, hogy a kapitalizmus ledöntésének az a leghatékonyabb módja, ha vallást alapít.<sup>3</sup> Így jött létre az ötvenes évek végén Jim Jones „tiszteletes” szektája, a Népek Temploma (Peoples Temple), amely a később az adóhatóságok zavaró érdeklődése elől Guyanába költözött. Majd mikor, 1978 novemberében a szexuális és fizikai visszaélésekről terjedő hírek kivizsgálására érkezett kongresszusi tényfeltáró bizottság tagjait lemészárolták, a szekta vezetője kollektív öngyilkosságot rendelt el. Követői, összesen 909 ember, köztük 303 gyermek ittak a ciánnal kevert szőlőszörpből, hogy Jim Jones ígérete szerint együtt, egy új bolygón kezdhessék újra az

---

<sup>1</sup> Talbott, S. (ford. és szerk.) (1974) Khrushchev Remembers : The Last Testament, Boston: Little, Brown: 255

<sup>2</sup> Daniel Southerland: Uncounted Millions: Mass Death in Mao's China Repression's Higher Toll New Evidence Shows Famine, Violence Spared Few, Washington Post, 1994. július 17, illetve Frank Dikötter (2011) Mao's Great Famine: The History of China's Most Devastating Catastrophe, 1958–1962 Walker, 420. oldal

<sup>3</sup> Robert Lindsay "How Rev. Jim Jones Gained His Power Over Followers", New York Times, 1978. november 26

életüket. A kollektív öngyilkosságról hangfelvétel készült - innen tudjuk, hogy Jones a hezitáló és síró követőit így nyugtatta:

*„Álljunk le a hisztériával. Ez nem az a mód, ahogy a magunkféle szocialisták és kommunisták meghalnak. Mi nem így halunk meg. Nekünk méltósággal kell meghalni.”* - hallható Jones a felvételeken. *„Ne féljünk a haláltól... nem (egyszerűen) öngyilkosságot követünk el, hanem forradalmi öngyilkosságot, tiltakozva egy embertelen világ viszonyai ellen.”*<sup>4</sup>

E két példa nyilvánvalóan rengeteg mindenben különbözik: Jones az Egyesült Államokban alapított vallási szekta vezetője volt, Mao pedig a világ legnépesebb ázsiai államának vezetője. Egyikük önkéntes csatlakozókon, követőkön uralkodott, míg másikuk az ország odaszülett állampolgárai fölött zsarnokoskodott. Ám a számos különbség ellenére van bennük valami közös: mindketten a saját vezetett közösségükre tragikus hatást gyakorló vezetők csoportjába tartoztak. Jim Jones, Mao és még „sokan mások” az írásunk apropójául szolgáló toxikus vezetők kategóriájába tartoztak.

Ha az ilyen korántsem egyedi, ám szélsőséges példák, mint egy destruktív szekta vagy egy totalitáriánus állam vezetője felől közelítünk a toxikus vezetők fogalmához, önfelmentő szereptávolítással élhetünk. Úgy gondolhatjuk, hogy a „toxikus vezetők fogalma” csak diktatórikus, antidemokratikus formációkra vonatkozatható, hiszen a közfelfogás szerint a demokratikus szabályok és intézmények egyik legfontosabb célja és erénye, hogy kiszűri a toxikus vezetőket. És ez a felvetés primer szinten nyilvánvalóan igaz. Demokratikus államokban nem utasítják kollektív öngyilkosságra a lakosságot és nem hoznak olyan intézkedéseket, amelyek tömeges éhhalálhoz vezetnek. Ám számunkra éppen ez az érdekes kérdés: *demokratikus viszonyok között lehetséges-e, és ha igen, milyen feltételek mellett a toxikus vezetők megjelenése?*

Nyilvánvalóan ennek a felvetésnek – mely szerint a demokráciákban nincsenek toxikus vezetők – az érvényessége azon múlik, mit értünk ezen a fogalmon, azaz miként definiáljuk a toxikus vezetőt? Írásunkban a fogalom jelentését igyekszünk feltérképezni, majd arra keressük a választ, hogy demokratikus körülmények között lehetséges-e a toxikus vezetői modell megjelenése, ezt milyen körülmények befolyásolják, végezetül pedig vannak-e ellenszereink a romboló hatású vezetők ellen?

## **A toxikus vezető – elméleti és tudományszociológiai kitekintés**

A vezetéselmélettel foglalkozó irodalom sajátossága hosszú időn keresztül elsősorban a „pozitív fókusz” volt, ami röviden a jó és hatékony vezetés mibenlétének leírását, előfeltételeinek meghatározását és biztosítását jelentette. Ez nem választható el a „hogyan legyünk jó vezetők” kérdése körül – elsősorban az Egyesült Államokban – kialakult komplex „iparágtól”. Ennek éppúgy részét képezték a business school-ok kurzusai, a jól fizetett vállalati tanácsadók éppúgy, mint a *jó és sikeres vezető* személyével foglalkozó tudományos,

---

<sup>4</sup> Az eredeti felvétel, illetve annak szó szerinti leírata itt megtalálható:

<http://jonestown.sdsu.edu/AboutJonestown/Tapes/Tapes/DeathTape/Q042.html>

illetve gyorsan emészthető (és nyilván gyorsan is felejtendő) önségítő *paperback* könyvek. (Kellerman 2004).

Ugyanakkor az elmúlt évtizedben ez a helyzet mindkét dimenzióban megváltott. Egyrészt nagyobb figyelmet kapott a vezetéstudományon belül a kontextus: a vezetők és vezetettek viszonyának komplexebb megközelítése. Akár azt is mondhatjuk, hogy végbement a szociológia, a társadalmi dimenzió újrafelfedezése. De ami legalább ilyen fontos, hogy George W. Bush elnöksége, a Legfelsőbb Bírósági (*Supreme Court*) beavatkozással történő megválasztása előtérbe helyezte a legitimitási problémákat. A Bush hivatali ideje alatt bekövetkezett üzleti botrányok (Enron, Madoff, Halliburton, Abramoff stb. ügyek), a 2008-as pénzügyi válság, vagy éppen az Iraki háború atrocitásai (Abu Graib) és más fiaskók bizonyították, hogy nem elégségesek, azaz nem működnek hatékonyan azok a mechanizmusok, amelyektől a jó vezetők kiválasztódását és ellenőrzését remélték és melyek érvényesülését sokáig magától értetődőnek tekintették. Így az elmúlt évtizedben megnőtt azoknak az elemzéseknek és publikációknak a száma és hatása, amelyek a „rossz” vezetők megjelenését és a rájuk jellemző hatalomgyakorlást állították vizsgálódásuk középpontjába.

A „gonosz”, „zsarnoki”, „romboló” vezető fogalmával dolgozó elméletekben közös, hogy egy olyan vezetői gyakorlatokat kívántak fogalmilag megragadni, amely vállalhatatlan eszközök alkalmazásával a vezetett közösség számára súlyos hátrányokat okoz. Ebben a megközelítésben a jelenségek mögött a politikaelmélet egyik alapproblémája a „piszkos kezek” kérdésköre áll. (Walzer 1974, Paul Hirsch, Stuart Michaels, Ray Friedman 1987, Beiner, Ronald, 2000, Kis 2008) E dilemmának a lényege, hogy a politikában nem alkalmazhatóak a hétköznapi erkölcs és a Hegyi beszéd etikai elvárásai. A politikában gyakran elkerülhetetlen a jó célok érdekében morálisan kétséges (hazugság, megtévesztés) vagy egyenesen gonosz eszközök alkalmazása (zsarolás, kínzások, gyilkosságok, háborúk indítása, stb). Weber óta a politikának ezt a démonikus jellegét a monopolizált és legitim erőszakgyakorlásban szokás megragadni. Az ebből fakadó erkölcsi dilemmák világosak, de nem ragadják meg a jelenséget a maga teljességében. A legitim erőszak monopoliumához kapcsolódó kérdések mellett – de nem helyett! – egyre inkább megjelenik a döntések és információk viszonyából fakadó probléma. Hiszen a politikusok halmazán belül igen kiterjedt részhalmazt jelent azoknak a köre, akik okkal érvelhetnek úgy, hogy soha semmilyen módon nem rendeltek el gyilkosságokat vagy nem utasítottak törvénytelen lehallgatásra. Ám a modern politikusok egyike sem kerülheti el azt a szintén démoni következményekkel járó helyzetet, hogy döntéseket kell hoznia, alapvetően információhiányos állapotban. Hiszen soha nem áll elegendő idő rendelkezésre a széles körű információk beszerzésére, azok alapos kiértékelésére, a lehetséges alternatívák megvizsgálására és hatásaik feltérképezésére. A modern politikus döntéshozó gép, amely úgy hoz (vagy nem hoz) döntést, hogy szinte soha nincs a döntéshez szükséges tudás birtokában – ráadásul elemi érdeke, hogy ezzel kapcsolatban ne legyen őszinte, tudásának részlegességét eltitkolja.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> ld még: Dessewffy Tibor, Nagy Zsófia: Ahogy jön, Politikatudományi Szemle 2013/1

## Toxikus – de mitől?

Amennyiben elfogadjuk ezt az érvelést, és így a modern politika egészére kiterjeszhetőek ezek a morális kérdések, vajon hogyan határozhatjuk meg a „rossz”, „toxikus vezetők” körét? Nem osztjuk ugyanis azt a könnyed megoldást kínáló és jelenleg kétségkívül erősödőben levő ösztársadalmi hevületet, amely valamennyi politikust, a „politikai elitet” egyöntetűen és egységesen sorolja a toxikus politikusok közé. Meggyőződésünk szerint ez a sommás „kritikai” ítélet nem csak jelen tanulmány megközelítését tenné érvénytelenné, de nem visz közelebb a valóság megértéséhez sem.

Ahhoz, hogy ebből a bonyolult morális-politikai dzsungelből kitörjünk, egy fogalmi iránytű segíthet bennünket, amely egy háromdimenziós térben rendezi el a sokszínű valóság jelenségeit. Ezek végpontjai természetesen ideáltipikusak – a valóságban a motívumok keverednek, és megítélésük természetesen függ az ítéletalkotó pozíciójától is – vagyis nem abszolút értékekről van szó. De mégis, ezek a dimenziók segíthetnek az egyes vezetők elhelyezésében, és a „rossz vezetők” körének definiálásában.

**1. dimenzió: magánérdek – közjó.** Mint minden ember, így a politikus esetében is feltételezhetjük a magánérdek motívumát a cselekvései során még akkor is, ha ez a legritkábban jelenik meg a nyilvános, retorikai szinten. A konfliktus akkor keletkezik, ha a magánérdek szembekerül a közjóért való cselekvéssel. (Szerencsére itt sem a közjó, sem a magánérdek fogalmát nem kell definiálnunk. A fogalom a politikaelmélet leggyakrabban használt ideája, de számunkra itt elégséges két ideáltipikus végpontként megjeleníteni őket.) A politikai ideológia és identitásképzés egyik legfontosabb és kötelező feladványa épp annak igazolása, hogy a politikus egyéni érdeke miért esik egybe a közjával. Ennek a dimenzióknak az egyik végpontját azok a politikusok jelentik, akik tehát kizárólag az egyéni érdekeik mentén tevékenykednek, és számunkra a közjó emlegetése csupán ideológiai és retorikai fügefalevél. A másik póluson áll az az eszménykép, ahol a politikus valóban a közjót tartja szem előtt, adott esetben saját érdekeivel is szembe menve.

**2. dimenzió: felhasznált eszközök.** Ez a dimenzió a politika által felhasznált eszközöket minősíti erkölcsi, morális szempontból. Egyik végponton a morálisan elfogadhatatlan bűnök, a népirtás, civilek és védtelenek elleni gyilkosságok találhatók. Innen a különböző fokú törvénytelenéseken keresztül (zsarolás, korrupció) jutunk el a jogszabályt nem, hanem csak erkölcsi szabályokat sértő viselkedésen (hazugság, fenyegetés) át az erkölcsileg makulátlan viselkedés ideáljáig. Ebben az esetben sem szükséges ennek a dimenzióknak az egyes szakaszait pontosan definiálni, hiszen nyilvánvaló, hogy az erkölcsi, illetve az ezeket leképező jogi szabályok társadalmi konstrukciók, és az alkalmazott politikai eszközök az ezekhez való viszonyulásaikban igen széles skálán szóródhatnak.

**3 dimenzió: közösségre gyakorolt hatás.** Az utolsó dimenzió a nagyobb közösségi,, társadalmi hatások felől közelítve értékeli a vezető teljesítményét. Adolf Hitler nyilvánvalóan katasztrófába vezette a németeket, míg Kemál Atatürk pasa Törökországot modernizálva egy sikeres nemzet alapjait teremtette meg. Ebben a dimenzióban tehát érdektelenek a vezető motívumai, illetve az alkalmazott eszközök, itt kizárólag a vezetői teljesítmény társadalmi következményeit értékeljük.

Ez a három elemből álló kognitív koordinárendszer tehát abban segít, hogy kijelöljük a rossz vezetők körét, amely nyilvánvalóan az egyes negatív pólusok tájékán körvonalazódik. Ez alapján olyan vezetőket tarthatunk „toxikusnak”, akik egyéni érdekeiket a közjó fölé rendelik,

nem haboznak törvénytelen eszközöket igénybe venni és tevékenységük katasztrófális következményekkel jár egyének egy csoportja, egy adott intézmény, közösség vagy végső soron a társadalom számára. Az ártalmas vezetők meghatározása tehát mindig magában rejti a szubjektív elemeket is, hiszen nem feltétlenül egyértelmű az a határvonal, ahonnan már nyilvánvaló a "toxikusság". És persze a zéró összegű játszmák elvét szem előtt tartva egy csoport számára ártalmas vezető egy másik csoport szemében hősként, követendő példaként jelenhet meg.

A tanulmányunk címéhez nevét kölcsönző Dzsingisz kán emlékét például Mongóliában nem csak 250 tonnás, rozsdamentes acélból készült szobra, hanem a legnépszerűbb sör és vodka is őrzi. *„Mongólia függetlensége óta a kán újra rendkívüli népszerűségnek örvend a lakosság körében. Olyan mint egy isten. Államalapítónk, történelmi gyökereink hozzá kötnek.”* - mondja a miniszterelnök tanácsadója, Bat-Erdene Batbajar történész. Másfelől viszont a nyugati, valamint a kínai, indiai és iráni történészek többsége szerint a mongol hordák kegyetlen mézszárlásai ősi civilizációk végét jelentették.<sup>6</sup> Ez az értékelés nem olyan meglepő, ha figyelembe vesszük Steven Pinker nagysikerű könyvének állítását miszerint a mongol hódítások 40 millió áldozata mai népességszám mellett 218 millió halottnak felelne meg. (Pinker 2012) Ám nem kell elmennünk Dzsingisz kán nyilvánvalóan extrém példájáig, mivel a történelmi szereplők tetteinek mindig sokféle olvasata lehetséges. Ebből következően a toxikus vezetés meghatározás mindig kultúra-, történelem- és perspektívafüggő. Ám ettől még nem kell átesnünk a konstruktivista ló másik oldalára. Ha vannak is olyan csoportok és narratíva-fabrikálók, amelyek és akik Hitlert vagy Sztálint nagy politikusnak tartják, nincs okunk arra, hogy velük kapcsolatban feladjuk a toxikus jelző használatának indokoltságát – hisz épp az előbbieken ismertetett konceptuális iránytű jelöli ki helyüket.

Mivel azonban eredeti kérdésfeltevésünk a „toxikus” vezetők demokratikus megjelenésének esélyeire vonatkozott, nyilvánvaló, hogy a „katasztrófális következmény” és a „törvénytelen eszközök” kevésbé súlyos tartalommal bírnak, mint a diktátorok vagy a történelem nagy zsarnokainak esetében. Tisztában vagyunk azzal, hogy demokratikus viszonyok között, a jog uralma, a fékek és ellensúlyok működése esetén a politikai vezetők hatalma korlátozott – nem csak az elméletben, de a valóságban is. Ám ettől még ezek a dimenziók, ha módosított, enyhített formában is, alkalmasak a demokratikusan választott politikai vezetők elhelyezésére, pozicionálására.

A toxikus vezetőkkel kapcsolatos gondolkodásban megkerülhetetlen az amerikai Jean Lipman-Blumen elmélete. (Lipman-Blumen 2005a) A szerzőt eredetileg elsősorban nem a toxikus vezetők érdekelték, hanem sokkal inkább az a számunkra is különösen releváns kérdés foglalkoztatta, hogy az alávetettek miért fogadják el, követik és támogatják akár hosszú időn keresztül az érdekeikkel ellentétesen cselekvő toxikus vezetőket?

Lipman-Blumen az ember antropológiai, pszichológiai sajátosságaiból indult ki, abból hogy – tisztelet a kivételnek – *„illúziók által vezérelve éljük életünket”*. Ez ugyanis könnyebb, mint szembenézni a sokszor fájdalmas és nehézségekkel teli valósággal. Ezen az egyszerűbb és

---

<sup>6</sup> Dzsingisz kán leitatja a mongolokat. 2005. augusztus 23.  
(<http://www.mult-kor.hu/cikk.php?id=9704>)

"gyarlóbb" úton haladva ugyanakkor sokkal inkább fogékonyá és sebezhetővé válunk a toxikus vezetőkkel szemben.

A toxikus vezetők halmaza Lipman-Blumennél meglehetősen vegyes, hiszen komoly eltérések lehetnek az általuk okozott kár nagyságában, a rájuk jellemző destruktív magatartásmintákban, illetve diszfunkcionális tulajdonságaikban. Sőt, az általuk okozott sérelem kiterjedése és foka is szituációfüggő. Egy toxikus vezető nem feltétlenül okoz kárt minden tétével, minden helyzetben, és nem is feltétlenül velejéig gonosz. Elképzelhetőek olyan szituációk is, amelyben jóindulatúan cselekednek – bár ennek egyértelmű megítélésével kapcsolatban is könnyen ingoványos terepre tévedhetünk. Az ártalmas vezetők széles spektrumának egyik végpontjaként, mondjuk megjelölhetjük

### **A toxikus vezetők magatartása**

Lipman-Blumen szerint valakit akkor tekinthetünk toxikus vezetőnek, ha magatartására az alábbi elemek jellemzőek. Természetesen nem kell ennek az „étlapnak” az összes elemét magukra venniük ahhoz, hogy toxikusnak tekinthessük őket. És az is nyilvánvaló, hogy az alábbi cselekedetek elrendezhetőek egy olyan képzeletbeli skálán is, amelynek egyik végpontját a szándékosan ártalmas viselkedés, míg a másikat a nem tudatos (szándékolatlan) károkozás jelöli ki.

1. Regnálásuk alatt híveik rosszabb helyzetbe kerülnek, mint hatalmukra kerülésük előtt. (például megfélemlítés, jogoktól való megfosztás, cselekvőképesség elvesztése, bebörtönzés, kínzás, fizikai megsemmisítés miatt)
2. Követőik és mások emberi jogainak megsértése
3. Társadalmi csoportok kirekesztése
4. Kényszerítés
5. Korrupcióban vagy bűnügyi tevékenységben való részvétel
6. Olyan illúziók keltése a követőkben, melyek valójában saját érdekeket szolgálnak, és csorbítják a követők cselekvési lehetőségeit
7. Konstruktív ellenvélemények elfojtása
8. Követők félrevezetése hazugságokkal és a problémák tudatos félreértelmezésével
9. Totalitárius vagy dinasztikus rezsim kiépítése, új vezetők választásának jogi ellehetlenítése
10. Állampolgárok egymás ellen fordítása
11. A kívülállók ellenségként történő beállítása, a követők uszítása elpusztításukra
12. Bűnbakok keresése
13. A rendszer további létezését veszélybe sodró felelőtlen költekezés
14. Saját inkompetencia, részrehajlás, korrupció felismerésének hiánya vagy ignorálása
15. A problémák félreértelmezésében és a megfelelő megoldás megtalálásának elmulasztásában megnyilvánuló inkompetens magatartás

### **A toxikus vezetők személyes tulajdonságai**

A toxikus vezetői viselkedésnek számos magyarázata lehet. Ezek egy része egyértelműen köthető az adott vezető személyes tulajdonságaihoz, míg más esetekben az összefüggés nem feltétlenül ennyire közvetlen. Egy adott vezető magatartása (pl. állandó hazudozás) és

tulajdonsága (pl. őszintétlenség) közötti ok-okozat kapcsolat egyértelműségének határa nehezen meghúzható. Mégis melyek azok a személyiségjegyek, amelyek általánosságban jellemzőek a toxikus vezetőkre?

- A személyiség integritásának hiánya, amely megbízhatatlansághoz és korrupcióra való hajlamhoz vezet(het)
- Kielégíthetetlen exhibicionizmus, melynek köszönhetően az egyéni érdek és dicsőség mindenek felettivé válik
- Hatalmas ego, mely annyira elvakítja a vezetőt, hogy saját hiányosságait képtelen felismerni
- Arrogancia, amely a tévedések el nem ismeréséhez és mások hibáztatásához vezet
- A moralitás hiánya, amely miatt a vezető képtelen megkülönböztetni a jót és a rosszat
- Kapzsiság, amely a pénzt és az általa megvásárolható javak prioritását hozza magával
- Tettek várható következményeinek figyelmen kívül hagyása
- A releváns problémák megértésére való képtelenség, aminek eredményeként a vezetői kompetenciát igénylő helyzetek megoldásában rendre kudarcot vall

Természetesen a felsorolt tulajdonságok közül nem kell mindegyiknek érvényesnek lennie egy személyre ahhoz, hogy toxikus vezetőnek tekinthessük. Általában ezek bizonyos kombinációja jellemző rájuk.

### **Miért hajtunk fejet a toxikus vezetők előtt?**

Mint már említettük, Lipman-Blumen elméletének egyik fontos eleme, hogy nem elsősorban a toxikus vezetőkre volt kíváncsi, hanem arra, miért vagyunk hajlamosak az ilyen vezetőket követni - gyakran saját érdekeinkkel szemben is? Erre a kérdésre alapvetően társadalomlélektani magyarázatot ad, miszerint a toxikus vezetőnek a hatalomra jutáshoz követőkre van szüksége. Olyan emberekre, akik hisznek benne és az általa táplált illúziókban. Olyanokra, akik elfogadják és támogatják, sőt szélsőséges esetben viselkedésükkel akár nem ártalmatlan vezetőket is képesek „átolni” a toxikus mezőbe.

Ennek a jelenségnek az okait három területen érdemes keresni: az egyén pszichéjében, a külső környezetében és az egyén társas környezetével folytatott interakciói által előhívott pszichológiai szükségletekben.

Az egyéni psziché esetében az embereket ártalmatlan vezetőik karjaiba irányító belső erők egyszerre lehetnek pszichológiai és egzisztenciális eredetűek.

A legfőbb pszichológiai szükségleteink között megtalálhatjuk a vágyat arra, hogy valaki vezessen, irányítson minket, és megmondja, mit kell tennünk. (lásd még: apafigura keresése). Ennek a vágnak a beteljesülése hozza el az emberi közösséghez való tartozás érzetét, azt a tudatot, hogy létezésünknek van értelme, és hogy tevékenységünkkel nemes célokat szolgálunk. Így alakulhat ki az abban való hit, hogy képesek vagyunk „közel kerülni a tűzhöz”, ahol a „hatalmasok” meghozzák döntéseiket. De nem kell feltétlenül aktívan vágnunk az irányításra. A toxikus vezető szempontjából már az is komfortos helyzet, hogy személyes hatalom hiányában túl gyengének érezzük magunkat ahhoz, hogy szembeszálljunk velük.

Léteznek persze ennél gyakorlatiasabb – a követőket mozgató – megfontolások is, amelyeket egzisztenciális szükségleteknek nevezhetünk. Ennek leginkább prózai esete, ha közvetve-közvetlenül toxikus vezetőnek dolgozunk, anyagi juttatásokban részesülünk, melyektől nem szívesen válunk meg. A toxikus vezető szolgálatával az emberek olyan anyagi és társadalmi előnyökre tehetnek szert, melyektől ellenkező esetben el lennének zárva. Ezek az egyéni követői mikro-érdekek nyilvánvalóan képesek hozzájárulni a toxikus vezetők hatalomban való megmaradásához.

Az egzisztenciális szükségletnek persze van egy ennél sokkal kevésbé gyakorlatias, filozófiai-morális szintje, amely az embereknek saját halandóságuk keserű felismeréséből fakad. Azt biztosan tudjuk, hogy meg fogunk halni, azt viszont nem, mikor és hogyan. Ez a feszültség olyan egzisztenciális szorongáshoz vezet, melyből kiutat a saját életünk értelmébe és hasznosságába vetett hit jelenthet. Ebben pedig sokat segít az ártalmas vezetők tevékenysége, akik próbálnak meggyőzni minket, hogy a „kiválasztottak” közé tartozunk (legyen szó akár a Fehér Ház munkatársairól, az árja fajról, egy párt tagságáról vagy akár egy vallási felekezetről).

Az egzisztenciális szorongás, az értékes életre való vágyakozás tehát könnyen fogékonyvá és sebezhetővé tehet minket az ártalmas vezetőkkel szemben. Ők azok, akik egyfajta biztonságot kínálnak, értelmet és irányt adnak életünknek, sőt, nem ritkán az örökkévalóságot ígérik. (Lett légyen akár ebben a világban, fizikai értelemben, akár szimbolikus értelemben, az elkövetkező generációk emlékezetében.)

A minket körülvevő környezet bizonytalansága, a zűrzavaros világ az, amely a szükségletek következő formáját életre hívja. Életterünk állandó mozgásban és változásban van, tele krízisekkel és válságokkal. Sosem tudhatjuk, mit hoz a holnap és hogyan kéne viselkednünk az új helyzetekben. Emiatt számos olyan jogos kétely és félelem fogalmazódik meg bennünk, amelyeket Hankiss Elemér összefoglalóan szituációs félelmeknek nevez. Ebben a konfúz és kiszámíthatatlan világban pedig a toxikus vezetők által ígért biztonság, rend és kiszámíthatóság kétségtelen, hogy sokak számára tűnhet vonzónak.

A toxikus vezetők elfogadását és követését a társas érintkezésekből fakadó szükségleteink is elősegíthetik. Minden ember szükségszerűen kapcsolatban van a környezetével, amely számos társadalmi elvárást támaszt vele szemben. Többek között olyan kulturális normáknak kell megfelelnünk, melyek legfőbb értéként és célként az eredményességet és a sikert jelölik ki számunkra. Szerencsés esetben – amennyiben képesek vagyunk teljesíteni ezeket a követelményeket – önbecsülésünk, az életünkkel való megelégedettségünk szintje megfelelő lesz. Ha azonban nem tudunk megfelelni az előírt normáknak, az ebből fakadó frusztrációs nyomást valamilyen formában csökkentenünk kell. Ez sokféleképpen lehetséges, de itt és most két jellegzetes utat érdemes megemlíteni. Az első, hogy saját vonatkoztatási csoportunkat megváltoztatva, valamilyen szubkulturális csoporthoz csatlakozva tudatosan térünk ki a társadalom által velünk szemben támasztott elvárások elől. A másik út, hogy olyan személyek követőivé válunk, akik képesek meghaladni ezeket a hétköznapi, „mainstream” normákat. Ily módon királycsinálóvá válva ezeknek a kiemelkedő képességű embertársainknak a közelében ugyanis erősebbnek, hatalmasabbnak – és ami nagyon fontos, védettebbnek érezhetjük magunkat.

A toxikus vezetők számára követőket biztosító további szükséglet abból fakad, hogy nincsenek örök igazságok, a minket körülvevő világ mindig is „befejezetlen”. Életünk során előbb-utóbb rá kell döbbenünk, hogy a szüleink világról adott értelmezései és magyarázatai



csak részben igazak, vagy teljesen hibásak. Az aktuális tudásunkat minden életszakaszban felülírják az új ismeretek és információk. Az emberi teljesítmény és ismeret határai pedig folyamatosan változnak. A világ színpada tehát nyitva áll az újabb és újabb „wannabe” hősök és vezetők számára, hogy valami rendkívülit vigyenek véghez. Minden korban léteznek olyan kihívások (legyen az például a pestis, az AIDS vagy valamilyen más súlyos társadalmi, gazdasági probléma), melyek egy erős, okos és bátor vezetőért kiáltanak. Aki alkalmas az ilyen helyzetek megoldására, vagy legalábbis el tudja magáról hitetni az erre való képességet, az bizton számíthat fanatizált követőkre.

A toxikus vezetők iránti fogékonyság utolsó eleme, hogy létezésünkben fakadóan nyitottak vagyunk az előttünk álló számtalan lehetőségre. Különösen jól hangzóak azok az ajánlatok, amelyek a társadalmi normák és elvárások meghaladásának lehetőségét ígérnek. Ilyenkor jóleső érzéssel veszünk részt az általunk nemesnek tartott cél, vízió elérésében – amelynek kottáját természetesen a vezetők diktálják. Az ilyen típusú részvétel az élet értelemmel való megtöltésén (vagy csak ennek illúzióján keresztül) „termelheti” ki a toxikus vezető követőit.

A Lipman-Blumen-től idézett fenti tényezőket számba véve nyilvánvaló, hogy a toxikus vezetők iránti igény, az ő elfogadásuk és hatalomban tartásuk nem zárható ki a demokratikus viszonyok között sem.

Tanulmányunk következő részében ezért az alábbi három kérdésre keressük részletesebben a választ:

Lehet-e a demokratikus politikára vonatkoztatni a toxikus vezető elméletét? Milyen feltételek segítik vagy gyengítik a toxikus vezetők megjelenésének esélyeit? És végül, mit tehetünk a toxikus vezetők ellen?

## **Toxikus vezetők demokratikus keretek között**

### *Lehet-e a demokratikus politikára vonatkoztatni a toxikus vezető elméletét?*

Ez a kérdés eléggé esetlennnek tűnik azok után, amit eddig olvashattunk a toxikus vezetők tevékenységformáiról és személyiségjegyeiről. Az olvasó – ha minimálisan is érdeklődik a politika iránt – nyilván már behelyettesítette egy általa ismert és érdekesnek tartott politikust az előző fejezetek által kínált elméleti keretbe, megvizsgálva, hogy mennyiben illenek az adott személyre az egyes jellegzetességek, illetve az adott kontextus. És nemcsak Mugabet, Fidel Castrót, Sztálint vagy Adolf Hitlert lehet ezen kritériumok szerint elemezni, hanem a legendás chicagói polgármester Richard J. Daley-t és Nixon-t, Clinton-t és Bush-t is. A demokratikus politikai rendszer és a szabad választások sem zárják ki a toxikus jelleget – inkább csak átalakítják annak megjelenését. A demokratikusan választott vezetők nem öletik meg politikai riválisaikat, mint Mugabe; nem tartanak levágott emberfejeket jégszekrényükben, mint Idi Amin; és nem eszik meg megölt ellenfeleik húsát, mint Bokassa császár – de ők sem mentesülnek a hatalom Weber által oly pontosan leírt démoni jellegétől. A politikusnak – ha sikeres akar lenni – olyan eszközöket is alkalmaznia kell, amelyek a hétköznapi morál szerint elfogadhatatlanok. Aki elfogadja így a politikát, az a hatalom és az erőszak eszközrendszerének ördögi erőivel is szerződik. A politikai mezőben nem igaz, hogy a jóból csak jó, a rosszból pedig csak rossz származhat, hanem gyakran épp az ellenkezője következik be. Aki ezt nem látja, az politikailag valójában gyermek. (Weber 1998:203p)

Weber ezen az ingatag morális terepen definiálja, milyen képességekkel kell rendelkeznie a politikáért élő vezetőnek. *„Milyen embernek szabad a történelem kerekének küllői közé dugnia a kezét? Azt mondhatjuk, a politikusról három minőség dönt: a szenvedély, a felelősségérzet és a szemmérték.”* (Weber 1998:195p) Webernek igaza van abban, hogy ezek a tulajdonságok sokat segíthetnek az ingatag morális kontextusban - de ő is pontosan tudja, hogy nincs semmi okunk feltételezni, hogy a politikai pályát választók e három dimenzióban magától értetődően kiválóak lennének. Nincs értelme tehát a feltétlen antropológiai optimizmus fikciójáról beszélni. Ám ezt az állítást úgy is megfordíthatjuk, hogy nincs okunk a vezetők személye iránt semmilyen átfogó, megelőlegezett optimizmust táplálnunk. Sőt, mivel a perszonalizált politikában a vezetők személye egyre nagyobb figyelmet és nyilvánosságot kap, okkal feltételezhetjük, hogy a demokratikusan választott vezetők toxicitása is egyre többször tetten érhető lesz.

Felia Allum tanulmányában Silvio Berlusconi olasz ex-miniszterelnök példáján mutatja be, hogy a toxikus vezető fogalmi elemei meglehetősen pontosan illeszkednek a „lovag” politikusi profiljához. (Allum 2007) Allum tanulmánya is azt bizonyítja, hogy nem az a kérdés, hogy demokratikusan választott politikusok esetében is van-e értelme vizsgálni a toxikusságot. Ez nyilvánvalóan előfordulhat, és a demokratikus intézményrendszer átalakítását, csorbítását hozhatja magával. Berlusconi példája megítélésünk szerint csak aláhúzza korábbi állításunkat, nevezetesen, hogy e vezetői kvalitásoknak nagyobb figyelmet kellene szentelnünk a társadalmi-politikai folyamatok szociológiai elemzésekor.

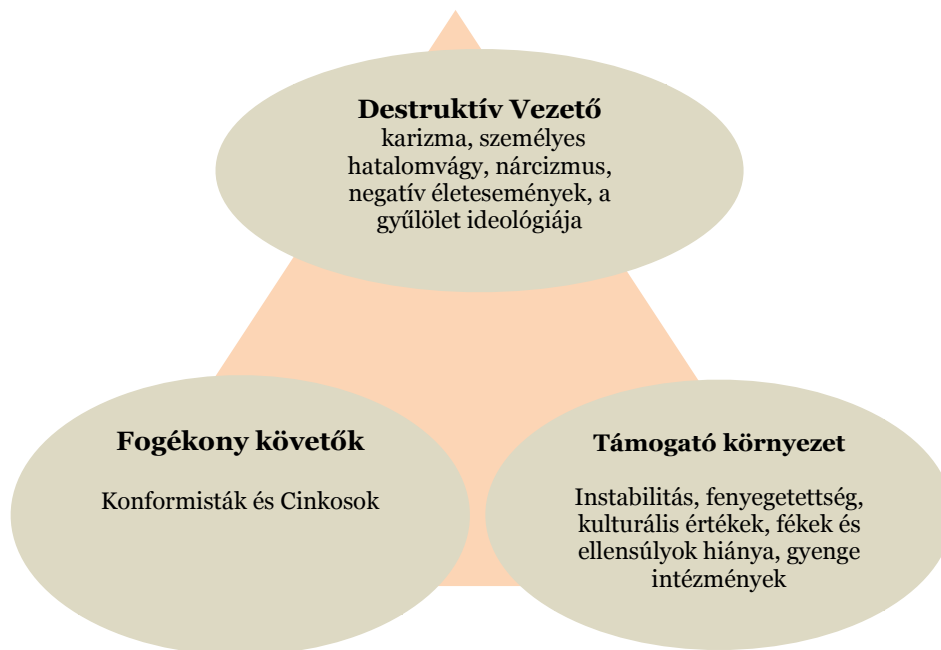
Ugyanakkor a toxikus vezetők személyes tulajdonságainak listája nem vezethet félre minket. Hitler a Sasfészek tea pavilonjában kedvesen és szórakoztatóan csevegett a jelenlevő hölgyekkel, Sztálin szerette a filmeket és a hosszú baráti vacsorákat. A toxikus vezetők sem mindig, napi 24 órában toxikusak, ezek a tulajdonságaik csak alkalmasszerűen, bizonyos helyzetekben jelentkeznek. Emiatt sokak számára a toxikus jegyek első látásra nem is nyilvánvalóak. A bevezetőben említett Jim Jones esetében például megdöbbenő, hogy demokratikus közegben, szólás és sajtószabadság mellett milyen sokáig támogatták őt aktívan különböző közéleti szereplők, akik rágalomnak bélyegezték a szektavezér furcsa viselkedésével kapcsolatos vádakot.

### *Milyen feltételek segítik vagy gyengítik a toxikus vezetők megjelenésének esélyeit?*

Ahogy ezt már Lipman-Blumen elméleténél láttuk, a vezetők és vezetettek (követők) viszonyát bonyolult kölcsönhatások jellemzik. Ökölszabályként, demokratikus választások esetén azt mondhatjuk, hogy megjelenített értékekben a vezetők és vezetettek nem távolodhatnak el túlságosan messzire egymástól. Ha egy országban erősen patriarchális értékrend uralkodik, akkor ott feminista programmal, aligha lehet választást nyerni. Ráadásul ezek a vezetésre hajlamosító tulajdonságok a történelmi helyzetek függvényében esetlegesen jelentkeznek. Lehetnek olyan szituációk, amelyekben új oldalukról ismerhetünk meg vezetőket. De olyan helyzetek is adódhatnak, amikor a vezetők saját maguk számára is ismeretlen tulajdonságokat hozhatnak elő magukból. Churchill, ha nem tör ki a második világháború, egy nehéz modorú és közepesen sikeres politikusként vonul vissza. Ehelyett viszont a nemzeti antifasiszta ellenállás karizmatikus vezetőjévé vált, amivé paradox módon

végül is legnagyobb ellenfele, Hitler tette. Ezzel el is jutottunk a következő kérdéshez vagyis, hogy milyen feltételek valószínűsítik vagy gyengítik a toxikus vezetők megjelenését?

A vezetéssel foglalkozó egyszerűbb elméletek egy része nem lép túl azon a naiv, reflektálatlan közvélekedésen, mely szerint pusztán az emberi romlottság, és bizonyos személyiségjegyek vezetnek el a rossz, toxikus vezetői magatartáshoz. Az összetettebb elméletek azonban legalább három tényező – a vezető, a vezetettek, és a környezeti, szituatív hatások – együttes vizsgálatát javasolják. Ezek az alappillérei Padilla, Hogan és Kaiser toxikus háromszög modelljének is, amely az igazán kártékony vezetők megjelenésének magyarázatára szolgál. (Padilla, et al. 2007) Érdekes az alábbi ábrában összefoglalható modelltől kiindulnunk, hogy aztán ennek elemeit részletesebben is áttekintve, később kiegészíthessük egy további lényeges dimenzióval.



### *A destruktív vezető<sup>7</sup>*

**Karizma.** Nem minden karizmatikus vezető toxikus, ugyanakkor a legtöbb toxikus vezető karizmatikus, hiszen e karizma segíti őket ahhoz, hogy toxikus politikai „portékájukat” eladhassák a követőik részére. A karizmatikus vezetőkkel foglalkozó irodalom három fontos személyes tulajdonságot, képességet emel ki: (1) vízió, (2) fejlett önprezentációs képességek (*self-presentational skills*) és (3) energikusság (*personal energy*). A toxikus vezetők általában fenyegetésekkel és veszélyekkel teli világot jelenítenek meg vízióikban, amelyben lényegében minden – például a saját magunk vagy családunk biztonsága – múlik azon, hogy

<sup>7</sup> Padilla és szerzőtársai a toxikus vezető fogalmához nagyon hasonló módon definiálja destruktív vezetőt, ezért az alábbiakban e fogalmakat szinonimaként használjuk.

legyőzzük-e ellenfeleinket – természetesen az adott politikus vezetésével. Az én-megjelenítés és a külvilág számára kialakított imázs a karizmatikus politikus számára ma épp oly fontosak, mint a történelemben bármikor. Sőt, nem lenne nehéz amellet sem érvelni, hogy a mediatisált politika világában ezek még inkább fontosabbá váltak. Ezt mutatja többek között a stylist-ok, event-rendezők, közvéleménykutatók, online közösség építők, bulvár specialisták, adatelemzők, kommunikációs stratégiák és guruk már-már követhetetlen mértékű burjánzása a késő modern politika színpadán.

**Személyes hatalomvágy.** Mivel a politikának lényege a hatalom megszerzésére és megtartására irányuló vágy, itt a toxikus vezetők megkülönböztető személyiségjegye, hogy számukra olyan öncél, amely a személyes haszonszerzést szolgálja. Ehhez a toxikus vezető fokozott kontrollt és kényszerítő eszközöket alkalmaz, zsarol, megfigyeltet, lehallgat és elhallgattat. Ezek a vezetők démonizálják ellenfeleiket, lekicsinylő és sértő fogalmak használatával folyamatosan építik a kirekesztő interpretációs kereteket.

**Narcizmus.** Ez a tulajdonság szorosan kapcsolódik a személyes hatalomvágyhoz, de egyben továbbiakat felszínre hozhat. Ilyen lehet például a nagyravágyás, arrogancia, privilégiumok kiépítése és a kompenzáló gyönyörök hajszolása. A narcisztikus vezetők rendszerint csak önmaguk véleményére kíváncsiak, kizárják mások véleményét vagy ellenvetéseit, a valóságból érkező riasztó, a koncepciójuknak ellentmondó híreket. A történész Paul Kennedy fogalma, az „birodalmi túlterjeszkedés” (*imperial overstretch*) általánosabb érvennyel is igaz: a narcisztikus vezető hajlamos az általa vezetett közösség lehetőségein és forrásian túlnyúló dolgokat (óriási rendezvények, monstre presztízsberuházások, stb.) ambicionálni és azok végrehajtásába ellentmondást nem tűrő módon belekezdeni – ezeken keresztül pedig saját nagyságát megjeleníteni.

**Negatív életesemények.** Bár ez a pont kissé pszichologizálónak tűnhet, de tény: a toxikus vezetők életrajzában rendre felbukkannak a gyermekkori megrázkódtatások. Két keménykezű apa vert rendszeresen, ki az élet tragédiáival (halál, betegség) találkozott túl korán, ki pedig maga is egy toxikus vezető áldozata volt ifjúkorában. Feltehetően nem csak a fizikai abúzus különböző formáit kell idesorolnunk, hanem a hideg, szeret nélküli, elidegenedett nevelési gyakorlatot is. Itt is igaz a korábbi képletünk, mely szerint nem minden traumatizált gyerekből lesz toxikus vezető, de legtöbb toxikus vezető esetében találunk valamilyen fiatalabb korban bekövetkezett konfliktust, megrázkódtatást.

**Gyűlölet ideológiája.** A konstruktív és destruktív vezetők megkülönböztetésekor azt látjuk, hogy az utóbbiak retorikáit vízióit, nyilvános megszólalásait átítatja a gyűlölet. Hitler antiszemitizmusa, Rákosi gyűlölete az osztályellenségekkel és a kulákokkal szemben, Mao kulturális forradalma a „4 régi” (eszmék, kultúra, szokások és hagyományok) ellen, mind-mind szélsőséges példái ennek a gondolkodásmódnak. A politika lényegéhez ugyanakkor hozzátartozik a harc, de ezt normális esetben ellensúlyozni tudja a közjó szolgálatának parancsa és a konszenzus keresésének kényszere. A gyűlölet ideológiája akkor érvényesül, ha a harci logika mindent elsöpör, ha az igazi, vagy csak annak kikiáltott ellenfeleket kiiktatandó ellenségnek látja és láttatja a vezető. (Mindeközben persze a közjó helyébe saját kizárólagos érdekeit helyezi.) Ez a vezetés sokszor az agresszivitás bálványozásával, erőfitogtatással és annak kultuszával párosul.

Ezeknek a fenti elemeknek az összességére van szükség ahhoz, hogy destruktív, toxikus vezetőkről beszélhessünk. Valakiben ott lehet a hatalomvágy és tele lehet gyűlölettel, de ha hiányoznak az önmegjelenítő képességek, és/vagy a kitartás, vélhetően nem fog feljutni a

csúcsra. „Habár ezek a karakterjegyek szükségesek a destruktív vezetővé váláshoz, de nem elégségesek. Számos helyzetben és bizonyos típusú követőkkel találkozva, a potenciális destruktív vezetők nem tudják megszerezni a hatalmat. Ez vezet át a követők és a környezeti helyzetek témájához”. (Padilla et al 2007:182)

### *A fogékony követő*

A fogékony követők csoportján belül Padilla és szerzőtársai két típust különböztetnek meg: a *konformistákat* és a *cinkosokat*. A konformistákat az attól való félelem vezeti, hogy mi történik, ha eltérnek az elvárásoktól; míg a cinkosok számára a legfőbb motiváció a vezető kiszolgálása révén elérhető személyes előrelépés és az így nyerhető jutalmak. A konformisták kapcsán a szerzők – Lipman-Blumen már ismertetett elméletéhez hasonlóan – kiemelik az alapvető szükségletek kielégíthetlenségéhez kapcsolódó félelmeket, a veszélyeztetettségben megjelenő túlélési értéket, a biztonság és megélhetés iránti vágyat. A konformisták csoportjára jellemző még a negatív önértékelés, amelynek lényege, hogy lehetőségeiket szűkösebbnek, azok megváltoztatására irányuló képességeiket pedig korlátosabbnak gondolják a valóságnál. Személyiségük érettsége valahol megrekedt, nem autonóm lényként, hanem kiszolgáltatott alattvalóként gondolnak magukra.

Ezzel szemben a cinkosokat elsősorban az ambíció hajtja. Ők vagy a vezető vízióinak, vagy egy feltételezett értékrendnek akarnak minél jobban megfelelni. Jellemző rájuk a túlteljesítés, hogy "pápábbak akarnak lenni a pápánál". Értékrendjük és hitbéli meggyőződések gyakran hasonulnak a toxikus vezető értékrendjéhez. Végül gyakoriak lehetnek körükben azok a *nem szocializált értékek* nevezett tulajdonságok, mint a kapzsiság, a gonoszság, a szadista gyönyör keresése – amelyet a legtöbb szocializációs intézmény nem tűz zászlajára, valahogy mégis állandóan megjelennek a legkülönbözőbb helyzetekben.

És ezzel el is jutottunk a piramis utolsó alkotóeleméhez: a toxikus vezetők felbukkanását valószínűsítő helyzetekhez.

### *A támogató környezet*

A destruktív vezetők megjelenését támogató környezet kapcsán Padilla és szerzőtársai négy tényezőt emelnek ki.

Elsőként a *társadalmi instabilitás érzetét*, amikor az erőskezű vezetők mint a rend, biztonság és stabilitás helyreállítóiként jelenítik meg magukat. Ez gyakran párosul a hatékonyság olyan retorikájával, amely a személyes, centralizált döntések magasabbrendűségét, hatékonyságát szembeállítja a tesze-tosza egyeztetések, hivatali huzavonák döntéshozatali mechanizmusával.

Második kontextuális tényező a *fenyegetettség érzése*. A gazdasági összeomlás előérzete, a háborús vagy politikai vereségek réme, a bevándorlók által felborított társadalmi béke, a hazát gyarmatosítani akaró nemzetközi hatalmak árnya megannyi példával szolgálhatnak a lehetséges fenyegetettségre. Észre kell vennünk, hogy itt a fenyegetettség érzetéről van szó, egy olyan percepcióról, amely kulturális, politikai konstrukciók eredményeként jön létre. A toxikus vezetők túlságosan is gyakran használják ezt az eszközt: ellenségeket, veszélyeket teremtve keltik a fenyegetettség érzetét.

A harmadik elemként pedig az adott társadalomra jellemző kulturális környezetet említhetjük. Nemzetközi összehasonlító vizsgálatok jól mutatják, milyen eltérések vannak az egyes társadalmak között az alapvető értékek és normák terén. A toxikus vezetők megjelenésének esélyét növeli, ha egy társadalmat nagy hatalmi távolságok jellemeznék – vagyis a közösség tagjai széles körben elismerik az autoritás szerepét. Továbbá az előző pontokban írtak – az instabilitás- és fenyegetettség-érzet – miatt különös jelentőséggel bír az adott kultúrák bizonytalanság kerülési hajlandósága is. Ahol ez az érték magas, ott várhatóan a toxikus vezetők megjelenésének esélyei nőnek. Végül pedig a fékek és ellensúlyok hiányát, és a társadalmi intézmények hatékony működését emelik ki a szerzők.<sup>8</sup>

Az, hogy ebben a tanulmányban elsősorban a szubjektív vezetői elemek fontosságát hangsúlyozzuk, természetesen nem jelenti azt, hogy a hatalom átlátható és ellenőrizhető működésének szerepét figyelmen kívül hagynánk – megítélésünk szerint ezek komplementer tényezők.

Összességében, ahogy Padilla és szerzőtársai fogalmaznak: *„A destruktív vezetőknek nehéz sikeressé válniuk egy olyan környezetben, ahol erősek az intézmények, a fékek és ellensúlyok rendszere jól működve korlátozza a hatalmat. A hatékony intézmények, a rendszer stabilitása, a fékek és ellensúlyok megfelelő működése, valamint ezek erős támogatói közege többnyire képesek meggátolni a rendszer megdöntésére irányuló kísérleteket.”* (Padilla et al 2007:186)

Ugyanakkor e tanulmány kérdésfeltevése szempontjából – vagyis, hogy demokratikus keretek között is megjelenhetnek e toxikus vezetők – különös fontos Padillaéknak a vezetők és a valószínűsítő helyzet dialektikáját kiemelő gondolata:

*„A támogató környezet hozzájárul a destruktív vezetők felemelkedéséhez, de romboló vezetők és velük összejátszó követőik néha átveszik az irányítást. Midőn a pusztító vezetés hatalomba kerül, a kontroll megszilárdítása érdekében aláássa a meglévő intézményeket és törvényeket. A különbségtételünk itt magába foglalja az időbeli dimenziót, valamint a kölcsönhatást a toxikus háromszög modell elemei között. A toxikus vezetők a konstruktív intézmények helyébe olyanokat állítanak, amelyek célja, hogy fokozza a központi irányítást, eltörölje a riválisokat és másként gondolkodókat, manipulálja a médiát és az oktatási rendszert, és propagandával legitimálja a folyamatokat.”*(Padilla et al.2007: 186)

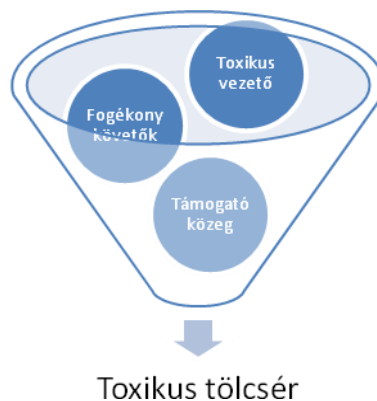
Ebből a dinamikus szemléletből az is következik, hogy a demokrácia minőségét nem tekinthetjük állandónak, a hatalmat demokratikus keretek között megszerző toxikus vezetők ténykedésükkel maradandó károsodást okozhatnak az intézményrendszerben és a társadalomban is.

---

<sup>8</sup> Egyes szerzők, (pl. Acemoglu és Robinson 2011) éppenséggel ezt az intézményi tényezőt tartják a legfontosabbnak a nemzetek sikere vagy bukása szempontjából.

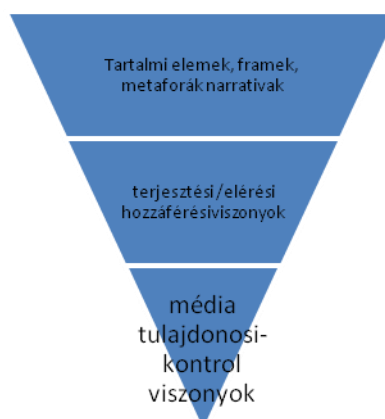
## Mit tehetünk a toxikus vezetők ellen?

Az előző részben a toxikus háromszög elméletét mutattuk be. Habár rendkívül inspirálónak tartjuk ezt az elméletet – úgy véljük, van egy korrigálandó és korrigálható hiányossága. Talán a *leadership studies* viszonylagos izoláltsága miatt nem emeli be a társadalomtudományi főáram későmodern politikával foglalkozó témái közül a legfontosabbat, nevezetesen, hogy a politikai hatalom megszerzése és megtartása, a követők szimpátiájának elnyerése, lojalitásuk fenntartása túlnyomórészt mediatisált közegben zajlik. (Thompson 2000, Castells 2009, Alexander 2012) Mivel a mediatisáltság felöleli a vezetők megjelenítését, a vezetettekhez fűződő viszonyát, illetve a kontextus alakítását, ezért a *toxikus tölcser* fogalmának bevezetését javasoljuk.



Ebben a továbbfejlesztett modellben megtartjuk a toxikus piramis elemeit (vezető, követők és közeg), de kiemeljük, hogy ezek az elemek nem pusztán önmagukban léteznek, hanem a kommunikációs folyamatok során konstruálódnak. A demokratikus körülmények között, ám a későmodernitásra jellemző mediatisált politikai folyamatokban nem a kényszerítés, hanem „*az elmék és szívek meghódítása*” válik legfontosabbá. Ennek a csábítási folyamatnak fontos, bár korántsem egyetlen szereplője a politikai vezető.

Napjainkban az internetes hálózati kommunikáció egyre inkább felváltja a korábbi „felülről-lefelé” (*one-to-many* jelleggel) sugárzott tartalmakat – de ettől még maga a kommunikációs tér mediatisált marad. A politikai hatalom birtokosai és követőik – jó vagy rossz célokra – de egyaránt csak ebben az egyre bonyolultabb struktúrájú médiatérben megjelenve tudnak érintkezni egymással, illetve megpróbálni reagálni az világ történéseire. A – toxikus tölcser analógiájára hajazó – kommunikációs tölcser aktuális szerkezete rendkívül sokféle lehet, de alapvetően az alábbi – kétségkívül sematikus – ábra mutatja be.



Ehelyütt nem térünk ki ennek a szerkezetnek a részletes tárgyalására, csak két szempontot szeretnénk jelezni. Egyrészt, hogy az info-kommunikációs technológiák „permanens forradalma”, amelynek az elmúlt évtizedekben tanúi voltunk és vagyunk ma is, megváltoztatja az egyes szintek szerkezetét, illetve egymáshoz való viszonyát. Ez pedig végső soron a politika művelésének mikéntjét is átalakítja. Ennek iránya az egyszerű, monolitikus diktátumoktól halad a fragmentálódott, sokcsatornás, hálózati sokszínűség irányába. A mai politikai vezetők többnyire titkolt nosztalgiával gondolnak a televíziós korszak diktátoraira, ahol a tömegkommunikáció ellenőrzéséhez – kis túlzással – elég volt elfoglalni az aktuális állami tévé székházát. Ma, amikor Castells kifejezésével tömeges én-kommunikációnak (*mass self-communication*) vagyunk tanúi, a hermetikusan záró információs szelepek, a tökéletesen szűrő ellenőrzés is történelemmé válik. (Castells 2009) Vagy ahogy ezt Steven Levitt írta a Freakonomics című blogján: „*The revolution will not be televised. But it will be tweeted.*”<sup>9</sup>

Másrészt, a demokratikus viszonyok között a hatalmat megszerző toxikus vezetők szempontjából különös jelentősége van a harmadik tartalmi szintnek. Ez az állítás nem magától értetődő. Berlusconi példájából például gondolhatnánk, hogy a média tulajdonosi-elérési viszonyainak dominálása jelentette politikai sikereinek kulcsát. Ez kétségtelenül szükséges, ámde nem elégséges feltétel volt. Megítélésünk szerint, részben a nyilvánosság előző pontban említett átalakulása miatt, az a politikus lehet sikeres, aki az adott médiatérben tematikus hegemoniát szerez, akinek gondolatai, állításai a leginkább pozitív fogadtatásra találnak. Ehhez – tudatosan vagy intuitíve – az adott társadalom gondolkodási archetípusaira kell „céloznia”, majd az ezeket mozgósító metaforák és retorikai készletek alkalmazásával tökéletesre csiszolni a narratívát.

George Lakoff az amerikai társadalomra vonatkoztatva kétféle családmodellhez – a „kemény apa” és a „megengedő szülők” archetípusához képest értékeli az egyes metaforák és a keretezés sikerét. (Lakoff 2005, 2008)

Számunkra Lakoff kétosztatú, strukturalista megközelítése kissé leegyszerűsítő. Árnyaltabbnak tűnik Robert Reich tartalmi elemekre fókuszáló klasszifikációja, aki az amerikai társadalom négy azonosítható, a tömegkultúrától az akadémiai vitáig kimutatható alap narratívájáról beszél. Ezek: (1) a *győzedelmes egyén* (a klasszikus Amerikai Álom keretében a „kisember” küzdelmek árán jut a csúcsra), (2) a *jóteknő közösség* (ingüket feltúrva, közösen nekiállva sikeressé váló közösség – a határvidékek telepeseitől az amerikai futballcsapatokig), (3) a *kapuk előtti hordák* (a külvilág sötét, barbár és zsarnoki erőinek ellen kell állnunk minden erőnkkel), (4) *rothadás a tetőn* (az elitek romlottsága, korrupciósága és dekadenciája, amely veszélyezteti a közösség valódi értékeit). (Reich 2005)

A politika, akár Lakoff, akár Reich megközelítését vesszük alapul, olyan diszkurzív küzdelem, ahol az a fél kerül fölénybe, amelyik sikeresebben tudja magához kötni, a maga javára fordítani ezeket a kulturális alaptörténeteket. Visszatérve Berlusconi példájához: miközben természetesen nagy politikai jelentősége volt annak, hogy egy médiabirodalom tulajdonosa volt, ezzel nem sokra ment volna, ha nem találja el olyan pontosan az olasz társadalom igényeit, és nem tudja megszólaltatni azokat a narratívákat, amelyekre az olaszok jelentős

---

<sup>9</sup> <http://www.freakonomics.com/2011/09/07/the-revolution-will-not-be-televised-but-it-will-be-tweeted/>



része valóban „rezonált”. A konkrét eseten túllépve, általános szinten azt mondhatjuk, hogy az alaptörténetek, a diszkurzív szerkezetek megszerzése és kisajátítása éppúgy nyitva áll a toxikus, mint a konstruktív vezetők előtt. Valamennyi – vagy majdnem minden – narratívának, a nemzeti büszkeségtől az elitellenességig lehet konstruktív vagy toxikus kiszerelese. A demokratikus politika egyik fontos feladata, és egyben napjaink egyik legfontosabb kihívása, hogy ezeket a narratívákat ne engedje át a toxikus vezetőknek.

Mint emlékezhetünk rá, Lipman-Blumen társadalomlélektani modelljének alapját az ontológiai szorongás adja, és ez a szorongás az alapja az emberek toxikus vezetőkhez való fordulásának is. Így nem meglepő, hogy általánosságban a hatékony *szorongás-managementet* tartja a legfontosabbnak a toxikus vezetők érvényesülési terének beszűkítéséhez. Kierkegaardot idézve azt javasolja, hogy „*mindannyiunknak ki kell járni a szorongás iskoláját*”. Olyan képzési és előmeneteli lehetőségek biztosítására kell intézményesen törekednünk, melyek segítenek az egyéni szorongás leküzdésében és kezelésében.

Azonban ez korántsem egyszerű, sőt bizonyos értelemben nehezebb, mint valaha. Visszalépve a szociológia elméleti szintjére: ma Ulrich Beckettől Anthony Giddensig, Zygmunt Baumantól Alain Tourenig központi jelentőségű, hogy a későmodern világ által létrehozott kockázatok megnőnek, a technológiai és globalizációs átalakulások következtében pedig a fenyegetettség érzés, egyre erősebb. Valóban a késő modern politika elsődleges célja a szorongás-management – ahogy ezt Beck egyébként már 1986-ban megfogalmazta. Ám ennek a felismerésnek az igazsága csak még erősebb kontraszttal mutatja meg, hogy társadalomlélektani szinten mennyire törékeny is ennek a későmodernitásnak a projektje. Amennyiben elfogadjuk, hogy a szorongást gerjesztő tényezők kezelésére egyelőre kevés esély látszik, akkor okkal feltételezhetjük, hogy a toxikus vezetők számára, még demokratikus körülmények között is a tér nem szűkül, hanem egyre tágul. Berlusconi nem az Európai Unió bizarr elhajló fenegyereke volt, hanem az első fecske, amely után a toxikus vezetők újabb képviselőinek megjelenése várható.

## ***Bibliográfia***

- Alexander, Jeffrey A. 2012. *Trauma: A Social Theory*. Cambridge: Polity Press.
- Allum, Felia (2011):. Silvio Berlusconi and his 'toxic' touch. *Representation*, 47 (3), 281-294.
- Bass BM (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Beiner, Ronald, (2000): “Missionaries and Mercenaries”, in: Paul Rynard and David P. Shugarman (szerk.): *Cruelty and Deception: The Controversy over Dirty Hands in Politics*, Peterborough, Ontario, Broadview Press;
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castells, Manuel. 2009. *Communication Power*. New York: Oxford University Press.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Dessewffy, T – Nagy, Zs (2013): As it comes, *Central European Political Science Review*, Vol. 13. No. 49. 87-115
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Heppell, Timothy (2011): Toxic leadership: applying the lipman-blumen Model to political leadership, *Representation*, 47 (3), 241-249.
- Hirsch, Paul – Michaels, Stuart – Friedman, Ray (1987): “Dirty hands” versus “clean models”, *Theory and Society* 1987 16 (3): 317-336.
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169–180.
- House, R. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- Kellerman B (2004): *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Lakoff, George (2008): *The Political Mind : Why You Can't Understand 21st-Century American Politics with an 18th-Century Brain*, Viking
- Lakoff, George(2005): *Don't Think of an Elephant: Know Your Values and Frame the Debate*, Chelsea Green Publishing,

- Levitt, S. Freaconomics.com (2011): The Revolution Will Not Be Televised. But It Will Be Tweeted, <http://www.freakonomics.com/2011/09/07/the-revolution-will-not-be-televised-but-it-will-be-tweeted/> (Utoljára letöltve: 2013-02-22)
- Levitt, S. Freaconomics.com (2011): The Revolution Will Not Be Televised. But It Will Be Tweeted, <http://www.freakonomics.com/2011/09/07/the-revolution-will-not-be-televised-but-it-will-be-tweeted/> (Utoljára letöltve: 2013-02-22)
- Lindsay, Robert (1978): "How Rev. Jim Jones Gained His Power Over Followers", New York Times, 1978. November 26.
- Lipman-Blumen, J. (2005 a): The allure of toxic leaders. New York: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005 b): The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches, Ivey Business Journal, 2005 January/February
- Múlt-kor.hu (2005. augusztus): Dzsingisz kán leitatja a mongolokat, <http://www.mult-kor.hu/cikk.php?id=9704>, (Utoljára letöltve: 2013-02-22)
- Padilla, A, Hogan, R, Kaiser R. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environment The Leadership Quarterly 18 (2007) 176–194
- Pinker, Steven (2012) Better Angels of Our Nature. Penguin Group
- Porter, Lyman W. – McLaughlin, Grace B (2006).: „Leadership and the organizational context: Like the weather?”, The Leadership Quarterly 17 (6), 559–576.
- Reich, R. (2005). The Lost Art Of Democratic Narrative. The New Republic, March 21, 2005
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science, 4, 577–594.
- Talbott, Strobe (1974): „Khrushchev Remembers : The Last Testament” (trans. and ed), Boston, Little, Brown an Co.
- Thompson, John B.: *Political Scandal: Power and Visibility in the Media Age* (Blackwell, 2000).
- Trice, H., & Beyer, J. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. Research in Organizational Behavior, 8, 113–164.
- Weber, Max (1998): A politika mint hivatás, In: Weber, Max (1998): *Tanulmányok*, Budapest, Osiris Kiadó, 156-209
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. Leadership Quarterly, 10, 285–305.