

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### **«ВРАЖДЕБНОЕ» ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ: ПРОЯВЛЕНИЯ, ПРЕДПОСЫЛКИ И ПОСЛЕДСТВИЯ**

**Е. С. БАЛАБАНОВА**

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Россия<sup>a</sup>*

**М. Э. БОРОВИК**

*«Нестле», Россия<sup>b</sup>*

**В. Э. ДЕМИНСКАЯ**

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Россия<sup>a</sup>*

В статье представлены результаты исследования «враждебного» поведения руководителя (ВПР) (abusive supervision), как регулярных практик унижения, подавления подчиненных, проявлений оскорбительного и грубого отношения к ним. Анализируются наиболее частые формы проявления ВПР, индивидуально-личностные и организационно-управленческие предпосылки данного феномена, а также последствия проявлений «враждебности» руководителей. Эмпирический анализ был проведен на основе стандартизованного онлайн-опроса 198 работников частных и государственных организаций. Результаты показывают, что наиболее часто респонденты сталкиваются с принуждением к исполнению рутинной и неквалифицированной работы, игнорированием своего мнения и инициатив, критикой в оскорбительной форме в присутствии коллег, обманом со стороны руководителей. Чаще всего респонденты связывают подобное поведение руководителей с демонстрацией личной власти и дефицитом коммуникативных навыков. Питательной средой для ВПР является прежде всего состояние экономической зависимости подчиненного от руководителя — система материальных вознаграждений, при которой размер выплат слабо связан с объективными показателями результативности работника или организации, но зависит от личных отношений подчиненного и руководителя. ВПР резко снижает показатели удовлетворенности работой, способствует профессиональному выгоранию и снижению вовлеченности в работу, подталкивает сотрудников к уходу из организаций.

<sup>a</sup> Адрес организации: НИУ «Высшая школа экономики», Мясницкая ул., д. 20, Москва, 101000, Россия.

<sup>b</sup> Адрес организации: ООО «Нестле Россия», Павелецкая пл., д. 2, стр. 1, Москва, 115054, Россия.

© Е. С. Балабанова, М. Э. Боровик, В. Э. Деминская, 2018

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.301>

*Ключевые слова:* «враждебное» поведение руководителя, темная сторона лидерства, деструктивное лидерство, властные отношения в организации, экономическая зависимость.

*JEL:* D23, J29, M12, Z13.

Высокая значимость личности руководителя для формирования желательных для организации установок и видов поведения подчиненных — многократно доказанный факт в организационных исследованиях. Поведение руководителя может повышать трудовую мотивацию, креативное и инновационное поведение подчиненных [Yoshida et al., 2014; Zacher, Rosing, 2015; Латуха, Селивановских, 2016; Куделина, 2016], уровень их удовлетворенности работой [Janssen, Van Yperen, 2004], приверженности организации [Avolio et al., 2004], вовлеченности в работу [Volmer, Spurk, Niessen, 2012; Замулин, 2012], а также способствовать балансу работы и личной жизни [Syrek, Apostel, Antoni, 2013].

На протяжении долгого времени внимание исследователей было сконцентрировано на положительных аспектах руководства — трансформационном лидерстве [Bass, 1990; Banks et al., 2016]; «аутентичном», «духовном», «моральном», «ответственном» лидерстве [Виханский, Миракян, 2018]; «демократическом» или «партнерском» стиле руководства [Huang et al., 2010; Bhatti et al., 2012]; высоком качестве отношений в диаде «руководитель — подчиненный» [Graen, Uhl-Bien, 1995]. Негативные аспекты руководства связывались в основном с авторитарным (автократическим, директивным) стилем лидерства [De Noogh, Den Hartog, 2009]. В то же время результаты эмпирических исследований демонстрировали, что в условиях определенных контекстуальных характеристик — низкого уровня «зрелости» подчиненных, внутригрупповых конфликтов, неопределенности задач, слабых формальных полномо-

чий [Fiedler, 1967; Hersey, Blanchard, 1969; House, 1971], на раннем («младенческом») этапе развития организации [Адизес, 2007], в кризисных ситуациях, на начальной стадии организационных изменений [Dixon, Day, 2007] — подобное поведение руководителя может быть эффективным для достижения задач организации.

В последние два десятилетия в фокусе внимания исследователей оказалась «темная сторона лидерства» (dark side of leadership) [Liu, Liao, Loi, 2012], или поведение руководителя, которое с точки зрения организации является контрпродуктивным и деструктивным [Detert et al., 2007; Schyns, Schilling, 2013]. Одним из наиболее признанных конструктов, описывающих такое поведение, на сегодняшний день является «враждебное» поведение руководителя (ВПр) (abusive supervision) — регулярные вербальные и невербальные проявления враждебности, исключающие физический контакт [Terper, 2000]. Как следует из определения, этот феномен, во-первых, не включает проявления физического или сексуального насилия, случаи которого относительно легко доказать и за что руководитель может понести ответственность в соответствии с законодательством. Во-вторых, как будет показано, проявления «враждебности» могут предполагать грубое обращение, оскорбления, насмешки, вспышки гнева, «публичные порки», которые внешне близки к поведенческим проявлениям авторитарного стиля управления. Однако, в отличие от последнего, «враждебное» поведение руководителей не нацелено на (лучшее) исполнение рабочих задач, а име-

ет своей целью унижение подчиненных, демонстрацию руководителем своего превосходства. Если авторитарное лидерство может быть контекстуально эффективным, то «враждебное» поведение руководителя не только оказывает негативное влияние на социально-психологическое состояние подчиненных, но и наносит реальный урон организации [Tepper, 2000]. Приводятся оценки, согласно которым из-за негативных последствий «враждебного» поведения руководителей (абсентеизм, затраты на лечение, потеря производительности, уход сотрудников) американские компании ежегодно несут потери в размере 24 млрд долл. [Tepper et al., 2006; Schyns, Schilling, 2013]. Ситуационные переменные могут в лучшем случае снизить негативные последствия враждебности руководителя, но не привести к позитивным результатам.

Зарубежные исследования в области «враждебного» поведения руководителей ведутся по следующим основным направлениям: (1) проявления ВПР [Aryee et al., 2007; Tepper, 2007], (2) предпосылки ВПР [Tepper, Moss, Duffy, 2011], (3) последствия ВПР [Bligh et al., 2007; Harvey et al., 2007]. В основном эти исследования проводились в США и Западной Европе, т. е. в условиях социокультурного контекста, характеризующегося, в терминологии Г. Хофштеде [Hofstede, 1980], низкой дистанцией власти и высоким уровнем индивидуализма.

Насколько нам известно, подобные исследования в российских организациях отсутствуют, притом что поведение руководителей, соответствующее признакам «враждебного», описывалось в литературе, ориентированной на управленцев-практиков (см., напр.: [Алексеев, 2006; Слободин, 2015]). О том, что данный феномен широко распространен, свидетельствуют и результаты инициированного нами обсуждения на форуме одного из онлайн-курсов Национальной платформы открытого образования: слушателями было предложено

более 20 мини-кейсов, иллюстрирующих различные аспекты «враждебного» поведения российских руководителей, свидетелями которого они стали.

Российская бизнес-среда представляет в данном отношении несомненный интерес, прежде всего с точки зрения последствий такого поведения. Результаты большого количества кросскультурных исследований показывают, что работники в индивидуалистических культурах с низкой дистанцией власти значительно сильнее реагируют на несправедливость, ограничение своей автономии и авторитаризм руководителей, чем работники в коллективистских культурах с высокой дистанцией власти (см., напр.: [Pillai, Scandura, Williams, 1999]). Российская культура, как известно, отличается высокой степенью дистанции власти и широко распространенным авторитаризмом руководителей (см., напр.: [Feu, Denison, 2003; McCarthy, Puffer, 2013; Balabanova, Rebrov, Koveshnikov, 2018]). Возможно, «враждебное» поведение контрпродуктивно только в условиях западной культуры, а в российской оно является легитимным, воспринимается как неотъемлемый атрибут «сильного», «властного» руководителя? Каковы наиболее типичные проявления «враждебного» поведения руководителей и каков социальный портрет российского руководителя-«абыюзера»? При каких условиях руководители наиболее часто унижают подчиненных?

Для ответа на эти вопросы было проведено исследование, включавшее анонимный опрос слушателей онлайн-курса на Национальной платформе открытого образования осенью 2016 г. и весной 2017 г. (198 заполненных анкет). Его новизна заключается в том, что, во-первых, «враждебное» поведение российских руководителей впервые стало объектом специального изучения; во-вторых, были предложены индикаторы ВПР, расширяющие данное понятие, не сводимые к эмоционально-

психологическим проявлениям, что характерно для зарубежных исследований данного феномена; в-третьих, результаты исследования вносят вклад в понимание властных отношений в организации, изучению которых, по нашему мнению, сегодня уделяется недостаточное внимание.

Статья начинается с анализа понятия «„враждебное“ поведение руководителя» и рассмотрения теоретических подходов к его изучению. Далее приводятся результаты зарубежных эмпирических исследований о проявлениях, предпосылках и последствиях ВПР, на основе которых формулируются гипотезы для эмпирического исследования работников российских организаций. Затем представлены методология и результаты проведенного эмпирического исследования, а также заключение.

### Теоретические подходы к изучению «враждебного» поведения руководителя

В данной статье мы опираемся на предложенное в работе [Terper, 2000] определение «враждебного» поведения руководителя как регулярных вербальных и невербальных проявлений враждебности по отношению к подчиненным, исключая физическое или сексуальное насилие. Заметим, что возникает проблема адекватности перевода оригинального английского слова “abusive”. Словари предлагают такие варианты перевода прилагательного “abusive”, как «оскорбительный», «негуманный», «злоупотребляющий чем-либо в личных интересах», «жестокый», «издевающийся». На наш взгляд, наиболее адекватным русскоязычным аналогом термина “abusive supervision” является «враждебное поведение руководителя», так как он, во-первых, объединяет в себе указанные выше варианты перевода прилагательного “abusive”, во-вторых, слово «враждебный» (hostile) фигурирует

в определении термина “abusive supervision”, данным Б. Теппером.

Как видим, речь идет о поведенческих феноменах, т. е. дискретных, наблюдаемых действиях руководителя. Хотя некоторые исследователи признают тесную связь авторитарного стиля лидерства и ВПР [Terper, 2000], эти два понятия не синонимичны. ВПР не является неким отдельным «стилем лидерства»: если стиль лидерства представляет собой определенный комплекс воздействий на подчиненных с целью исполнения рабочих задач, достижения организационных целей, то ВПР включает в себя действия по унижению сотрудников, проявления вербальной и невербальной агрессии по отношению к ним, преследующие личные интересы руководителя.

ВПР выступает выражением более широких концепций «контрпродуктивного», «деструктивного», «токсичного» руководства [Detert et al., 2007; Krasikova, Green, LeBreton, 2013; Schyns, Schilling, 2013]. Близкими, но не равнозначными ВПР являются такие понятия, как «маленькая тирания» (petty tyranny) [Ashforth, 1997], «руководитель — тайный вредитель» (supervisor undermining) [Duffy, Ganster, Pagon, 2002], буллинг (bullying) [Hodson, Roscigno, Lopez, 2006]. Например, отличительным признаком руководителя — «тайного вредителя» служат стремление плести интриги в коллективе, заниматься подрывом авторитета, дискредитацией (social undermining) своих сотрудников, в то время как «враждебный» руководитель «специализируется» на открытой вербальной или невербальной агрессии по отношению к подчиненным. Буллинг включает в себя проявления как морального, так и физического насилия, в то время как «абьюзер» (субъект ВПР) не применяет последнее. Кроме того, субъекты буллинга, в отличие от ВПР, — это зачастую не руководители, а коллеги жертвы, занимающие одинаковую с ним/ней должностные позиции.

Как показал анализ литературы, исследования ВПР чаще всего опираются на два теоретических подхода — теорию социального научения (social learning theory) и теорию социального обмена (social exchange theory). Кратко рассмотрим основные положения каждого из них, релевантные для объяснения феномена ВПР.

*Теория социального научения* делает акцент на процессе социализации индивида, который, выполняя определенную социальную роль, «обучается» тому или иному типу поведения в результате взаимодействия определенных эмоций и чувств, имитации моделей поведения окружающих его людей [Bandura, 1977]. Процесс социального научения подкрепляется поощрением и наказанием, тем самым формируя устойчивую модель поведения. Положения этой теории используются, в частности, для объяснения «каскадного эффекта» ВПР в организации. Он заключается в том, что руководители нижних уровней организационной иерархии перенимают стиль поведения вышестоящих руководителей. Если топ-менеджеры ведут себя «враждебно» по отношению к менеджерам среднего уровня, то те будут вести себя агрессивно по отношению к менеджерам нижнего звена, а последние, в свою очередь, — к рядовым сотрудникам [Liu, Liao, Loi, 2012; Mawritz et al., 2012]. Работник, наблюдая за своим руководителем, приходит к выводу, что «враждебное» поведение допустимо или даже поощряется, и будет так же практиковать его согласно «наученному» поведению в рамках своей роли.

*Теория социального обмена* обладает еще более существенным потенциалом для объяснения причин и последствий ВПР. Напомним, в основе этой теории лежит представление о социальных взаимодействиях как о процессе обмена ресурсами и услугами, создающем взаимные обязательства [Homans, 1958; Emerson, 1962; Blau, 1964]. Сбалансированность, экви-

валентность, симметричность таких обменов — базовое условие продолжения взаимодействий. В том случае, если обмен происходит между обладателями неравных ресурсов, баланс восстанавливается за счет отношений власти и зависимости. «Провайдер», имеющий в своем распоряжении ресурсы по удовлетворению потребностей других людей, без которых они не могут обойтись, причем их нельзя получить из альтернативного источника, приобретает над ними власть, контролирует их доступ к ресурсам, может диктовать условия получения необходимых благ, принуждать к совершению тех или иных действий, манипулировать санкциями и вознаграждениями, «конвертировать» отношения экономической зависимости в моральные обязательства [Балабанова, 2006]. Теория социального обмена хорошо объясняет многие аспекты взаимодействия руководителей и подчиненных. Чем большим объемом ценных и незаменимых ресурсов может по своему усмотрению распоряжаться начальник и чем меньше альтернативных возможностей получения этих ресурсов имеет подчиненный, тем больше личная власть начальника над подчиненным. Размер основного, дополнительного заработка или премий, условия труда, доступ к оборудованию и информации, возможности обучения, карьерного развития — все это может быть тем ресурсом, который ставит подчиненного в зависимость от руководителя. В случае отказа от желательного для руководителя поведения или проявления нелояльности доступ подчиненного к соответствующим ресурсам может быть перекрыт [Балабанова, 2009].

Власть — непременный атрибут организации, условие упорядоченности взаимодействий в ней, мобилизации ресурсов, достижения организационных целей. Понимаемая в веберовском смысле как способность одних субъектов навязывать другим свою волю, осуществлять принуждение [Weber, 1978, p. 53], власть

является необходимым условием реализации руководителем своих функций. Однако большой объем властных полномочий, предоставленных руководителю, может создавать условия для злоупотребления властью в личных интересах, не связанных с целями организации или противоположных им. В этом случае речь идет о «негативном» типе власти [Rus, 1980; Simon, Oakes, 2006], цель которой — упрочение личной власти как таковой, подавление, унижение подчиненных. Именно к таким проявлениям власти относится «враждебное» поведение руководителя [Kelloway, Barling, 2010; Lian, Ferris, Brown, 2012a; Xu et al., 2012].

### **Проявления, предпосылки и последствия «враждебного» поведения руководителей: обзор литературы и гипотезы исследования**

Как отмечалось, ВПР включает в себя комплекс осознанных действий руководителя, направленных на унижение, оскорбление подчиненных, нарушение их интересов, злоупотребление своей властью над ними. Чаще всего исследователи используют индикаторы ВПР, предложенные Б. Теппером [Tepper, 2000]. Они включают 15 утверждений о действиях руководителя. Респондентам-подчиненным предлагается оценить частоту такого поведения руководителя по отношению к ним (их формулировки приведены далее). Одни из них касаются открытых проявлений эмоциональной агрессии в отношении подчиненных, другие — проявлений враждебности в виде психологического давления, неэтичных действий и высказываний, способных унижить, оскорбить работника: нарушение обещаний, ложь, отказ в удовлетворении просьб, «саботаж» в отношении подчиненных [Tepper, 2000; Hoobler, Brass, 2006; Tepper et al., 2009; Liu, Liao, Loi, 2012; Lian, Ferris, Brown, 2012b].

Как правило, ВПР изучается через восприятие самих работников, вместе с тем большинство его проявлений достаточно легко может быть зафиксировано внешним наблюдателем. Именно так, например, описываются модели поведения российских руководителей, соответствующие определению ВПР.

...Однажды мне довелось присутствовать на совещании этого Биг-босса с высшим менеджментом компании... Непосредственный подчиненный Биг-босса действительно допустил серьезную ошибку, приведшую к финансовым потерям. За это в самом начале совещания он в присутствии коллег был буквально смешан с грязью... После публичной порки от провинившегося менеджера потребовали извинений. Когда извинения были получены, виновному так же публично объявили о его увольнении... [Алексеев, 2006].

Садиста-начальника довольно просто выявить его подчиненным. Постоянные претензии, по поводу и без. Частенько он публично унижает своих сотрудников, причем по явно незначительным поводам... Попытка возразить заканчивается для сотрудника плачевно. Садисту важно подавить этот очаг самостоятельности и возражений, поэтому он резко мобилизуется... Более изощренные садисты приучают своих подчиненных самим подвергать обструкции несогласных [Слободин, 2015].

Анализ результатов зарубежных исследований о проявлениях ВПР обнаруживает несколько парадоксальный факт: авторы практически не задаются вопросом о том, каким его видам подчиненные подвергаются чаще всего. Внимание исследователей в большей степени приковано к обеспечению согласованности индикаторов ВПР, которые сводятся в единый индекс путем расчета средних значений, и к выявлению связей этого индекса с прочими переменными, чем к выяснению многообразия проявлений ВПР. Резуль-

татом такого формализованного подхода стал, на наш взгляд, неоправданно ограниченный список индикаторов ВПР, который не позволяет в полной мере использовать потенциал теоретических моделей этого феномена. По сути, индикаторы оказываются сведенными к фиксации «эмоциональных выбросов» руководителя, проявлениям несдержанности, низкого уровня эмоциональной культуры. Вне рассмотрения остаются такие (возможно, более «эффективные») способы унижения, подавления сотрудников, как предъявление невыполнимых требований; месть за высказанную критику; намеренное затруднение исполнения работы; сознательная депривация, нарушение интересов сотрудника; приписывание подчиненным ошибок и просчетов руководителя; присвоение себе заслуг и результатов работы подчиненного. В отличие от эмоционально-психологических индикаторов ВПР, они не столь очевидны стороннему наблюдателю: руководитель-«абьюзер» внешне может вести себя вполне «культурно». Однако можно предположить, что демотивирующее воздействие на подчиненных сознательно допускаемой несправедливости значительно сильнее, чем отдельные вспышки агрессии со стороны руководителя. Поэтому в ходе эмпирического исследования список индикаторов ВПР был существенно расширен по сравнению с представленными в зарубежной литературе.

Каковы же *предпосылки* «враждебного» руководства? Какие категории сотрудников чаще всего подвергаются ВПР? Каков социальный портрет руководителя-«абьюзера»? Какие организационные условия чаще всего провоцируют ВПР?

Результаты зарубежных исследований показывают, что объектами ВПР чаще становятся сотрудники, имеющие низкий уровень добросовестности (conscientiousness) и высокий уровень нейротизма (по модели «Большой пятерки» личностных качеств),

т.е. эмоционально нестабильные и не самые «ценные» с точки зрения исполнения рабочих задач [Terper, Duffy, Shaw, 2001]. ВПР подвергаются сотрудники, не видящие альтернатив своей нынешней работе, которые не чувствуют в себе сил ни изменить ситуацию, ни прекратить отношения с руководителем [Terper, 2000]. Исследования в российских компаниях также демонстрируют, что, в соответствии с теорией социального обмена, плохому обращению чаще подвергаются «легко заменимые», низкоресурсные работники: представители массовых профессий; занятые рутинным трудом, не требующим уникальных умений и высокой квалификации, т.е. там, где позиция руководителя значительно сильнее позиции работника [Балабанова, 2006; 2009].

Что касается социально-демографических характеристик подчиненных, то, согласно результатам качественного исследования [Starratt, Grandy, 2010], чаще испытывают проявления агрессии со стороны руководителя молодые сотрудники с малым стажем работы в организации. При этом прямой связи между «враждебным» поведением руководителя и полом подчиненных не обнаруживается [Terper, Moss, Duffy, 2011; Shoss et al., 2013].

Таким образом, можно сформулировать первую группу гипотез исследования — о том, что низкоресурсные работники с наибольшей вероятностью станут объектами «враждебности» руководителя.

*Гипотеза 1а. «Враждебному» поведению руководителя чаще подвергаются сотрудники, недавно работающие в организации.*

*Гипотеза 1б. «Враждебному» поведению руководителя чаще подвергаются самые молодые сотрудники.*

*Гипотеза 1в. «Враждебному» поведению руководителя чаще подвергаются сотрудники с низкой уверенностью в альтернативных возможностях трудоустройства.*

Следующая группа предпосылок ВПР связана с личностью самого руководителя. Некоторые авторы связывают ВПР с жесткостью, которой руководители сами подвергались в детстве и на ранних этапах своей карьеры, «переносом агрессии» на тех, кто в данный момент находится в зависимости от них [Kiewitz et al., 2012]. Интересно, что те же самые личностные характеристики, повышающие вероятность стать жертвой ВПР, — низкий уровень добросовестности и эмоциональной стабильности — были характерны и для личности «враждебных» руководителей [Liu, Liao, Loi, 2012]. Схожесть руководителя и подчиненного по другим параметрам — например, по полу, стажу работы в организации — также повышала вероятность проявлений ВПР [Terper, Moss, Duffy, 2011]. Кроме того, отмечается большой процент агрессивного поведения среди молодых руководителей. Примечательно, что начальники, обладающие меньшим опытом управления, чаще ведут себя агрессивно по отношению к подчиненным и реже консультируются по поводу управления как с ними, так и с коллегами [Baron, Neuman, Geddes, 1999; Zhang, Bednall, 2016].

Если вести речь о поле руководителя, то традиционно принято считать, что мужчины скорее склонны к жестким и грубым проявлениям в управлении и более авторитарны, в то время как женщины склонны к более эмоциональному, гуманному лидерству. Однако исследователи деструктивного поведения отмечают, что женщины-руководители так же часто, как и мужчины, могут проявлять враждебность по отношению к подчиненным — например, перенося «негатив» из семейной жизни на рабочие отношения [Bassman, London, 1993].

Опираясь на результаты зарубежных исследований, мы формулируем вторую группу гипотез — о том, что восприятие поведения руководителя как «враждебного»

связано с социально-демографическими характеристиками руководителя.

*Гипотеза 2а. К «враждебному» поведению в отношении своих подчиненных в большей степени склонны руководители молодого возраста.*

*Гипотеза 2б. «Враждебное» поведение руководителя положительно связано со стажем его совместной работы с подчиненным.*

*Гипотеза 2в. «Враждебное» поведение руководителя сильнее проявляется в условиях сходства социально-демографических характеристик руководителя и подчиненного.*

Наибольший интерес в контексте теории социального научения и теории социального обмена представляет изучение группы предпосылок ВПР, характеризующих организационные структуры и процессы, а также властные отношения в организации. Такими факторами могут быть «агрессивные» культурные нормы (aggressive cultural norms) и «враждебный» климат (hostile climate) организации [Mawritz, Dust, Resick, 2014], ее жесткая иерархическая структура [Aryee et al., 2008; Mawritz et al., 2012]. Как отмечалось, модели поведения вышестоящих руководителей являются сигналом приемлемости, легитимности этих моделей в данной организации, что способствует воспроизводству, т. е. каскадному эффекту ВПР [Liu, Liao, Loi, 2012].

Кроме того, на проявления «враждебного» поведения руководителя способны повлиять УЧР-практики, касающиеся справедливости вознаграждения, содержания работы и возможностей карьерных продвижений [Sharma, 2018]. Исследователи отмечают, что системы вознаграждения, базирующиеся на взаимозависимости руководителя и подчиненного, приводили к «враждебному» поведению руководителей по отношению как к «слабым», так и к успешным работникам [Salin, 2003]. Недостаточно разработанная система развития трудовых функций и карьерных про-



движений также позитивно связана с агрессивным поведением руководителей [Liu, Liao, Loi, 2012].

Властные преимущества как основа ВПР проявляются в тесной связи агрессивного поведения и «макиавеллизма» руководителя, когда последний плетет интриги, манипулирует, делает все, чтобы удержать власть [Wisse, Sleebos, 2016]. Причиной ВПР может стать и система вознаграждения [Butts, Becker, Boswell, 2015]. Например, если размер вознаграждения руководителя зависит от деятельности подчиненных, то руководитель склонен проявлять агрессию с целью повысить их производительность [Chen, Choi, Chi, 2002]. В ходе недавнего исследования выяснилось, что восприятие поведения руководителя как «враждебного» положительно связано с интенсивностью общения подчиненного с руководителем — количеством совместно проводимого на работе времени [Zhang, Bednall, 2016].

Таким образом, мы выдвигаем третью группу гипотез — об организационных условиях, способствующих зависимости подчиненного от руководителя и тем самым провоцирующих «враждебное» поведение последнего.

*Гипотеза За. Интенсивные взаимодействия руководителя и подчиненного положительно связаны с «враждебным» поведением руководителя.*

*Гипотеза Зб. Зависимость уровня материального вознаграждения подчиненного от личных отношений с руководителем положительно связана с «враждебным» поведением руководителя.*

*Гипотеза Зв. «Позитивные» управленческие практики, такие как обогащение содержания труда, карьерные продвижения и вознаграждения, привязанные к результатам труда, отрицательно связаны с «враждебным» поведением руководителя.*

Проблематика последствий ВПР для работников и организаций — наиболее ча-

стая тема исследований в данной области. ВПР вызывает тревожные расстройства, депрессию, чувство выгорания [Terper, 2000], ухудшает физическое самочувствие подчиненных [Duffy, Ganster, Pagon, 2002; Wu, Hu, 2009]. Кроме того, ВПР снижает удовлетворенность подчиненных своей работой и жизнью в целом [Terper, 2000; Terper et al., 2004] и их приверженность организации [Duffy, Ganster, Pagon, 2002]. Связанная с ним атмосфера страха является сильным демотиватором, способствующим пассивности сотрудников, возникновению семейных конфликтов [Terper, 2000]. Жертва ВПР может переносить схему взаимодействия с руководителем в семью: не имея возможности дать отпор своему агрессивному руководителю, сотрудник будет «отыгрываться» на своих близких [Hoobler, Brass, 2006; Wu et al., 2012].

Следуя логике социального научения, агрессия руководителя формирует аналогичную модель отношений между подчиненными, результатом чего выступают враждебность и высокий уровень межличностных конфликтов в коллективе, буллинг и социальная дискредитация коллег [Inness, Barling, Turner, 2005; Hoel et al., 2010]. ВПР усиливает контрпродуктивное поведение сотрудников, например воровство, порчу имущества [Mitchell, Ambrose, 2007]. Наконец, ВПР — сильный «выталкивающий» фактор, повышающий желание сотрудников покинуть организацию [Terper, 2000; Terper et al., 2009].

Поведенческие реакции работников на ВПР обычно укладываются в общую модель реакции работника на негативные организационные процессы и явления, получившей название «выход — голос — лояльность — пренебрежение» (Exit — Voice — Loyalty — Neglect, EVLN) [Farrell, 1983; Балабанова, Эфендиев, 2015]. Высококвалифицированные, востребованные внутри и вне организации работники в большей

степени склонны реагировать на ВПР привлечением внимания к проблеме и попыткой защитить себя («голос») либо уходом из организации («выход»). В отличие от них, низкоресурсные, зависимые сотрудники с низкими показателями самоэффективности склонны либо молчать, смиряясь с поведением руководителя-«абыюзера» («лояльность»), либо противостоять ему в скрытой форме — например, через саботаж, снижение усилий, воровство («презрение») [Lian, Ferris, Brown, 2012a; Schyns, Schilling, 2013]. Сотрудники стараются как можно реже попадать на глаза руководителю-«абыюзеру», уходить раньше домой или устраивать затяжные перерывы [Whitman, Halbesleben, Holmes, 2014].

Эта закономерность реакций работников на ВПР — «лучшие уходят, худшие терпят» — подмечена и в российских компаниях: «Сильные, самостоятельные и уважающие себя люди быстро покидают место, где садист является начальником, поскольку не могут это терпеть и им есть куда идти. Часть людей в организации ломаются и переходят в режим минимизации боли, которую им может причинить садист-начальник. А слабых людей садист подавляет окончательно. И эта зараза довольно быстро начинает распространяться вниз по организации: появляются маленькие садисты, которые уже транслируют форму обращения с ними на нижестоящие слои в организации... Результат — безвольные люди в организации, отсутствие мотивации, негативная культура, кардинальное падение эффективности» [Слободин, 2015].

Итак, формулируются три последние гипотезы.

*Гипотеза 4. «Враждебное» поведение руководителя положительно связано с негативными состояниями подчиненных (нарушениями здоровья, выгоранием).*

*Гипотеза 5. «Враждебное» поведение руководителя положительно связано с контрпродуктивным поведением подчиненных.*

*Гипотеза 6. «Враждебное» поведение руководителя отрицательно связано с позитивными установками подчиненных (удовлетворенностью работой, вовлеченностью в работу, организационной приверженностью, желанием остаться в организации).*

### **Эмпирическая основа и переменные исследования**

Эмпирический анализ проявлений, предпосылок и последствий «враждебного» поведения руководителей был проведен на результатах стандартизованного опроса слушателей одного из онлайн-курсов на Национальной платформе открытого образования (<https://openedu.ru/>).

Опросу предшествовал поисковый качественный этап исследования (осень 2015 г. и весна 2016 г.), когда слушателям лекции после упоминания о феномене ВПР было предложено поделиться на форуме курса своими наблюдениями о том, приходилось ли им сталкиваться с руководителями, использующими «враждебный» стиль в общении с подчиненными. В результате от слушателей курса было получено более 20 мини-кейсов с описаниями различных проявлений ВПР, что свидетельствовало, во-первых, о достаточно широкой распространенности данного феномена в российских организациях, во-вторых, о готовности слушателей включиться в обсуждение данной проблемы. Еще одним результатом анализа мини-кейсов стало формирование расширенного списка проявлений ВПР, не ограничивающихся эмоционально-психологическими феноменами (о чем речь шла ранее). Стандартизованный опрос слушателей курса проводился в две волны — осенью 2016 г. и весной 2017 г. В начале каждой волны на форуме размещалась ссылка на анкету с предложением принять участие в опросе тем слушателям, которые работают на предприятиях и в организациях — на временной или

постоянной основе. Прием ответов осуществлялся до того, как тема ВПР была упомянута в лекции. Таким образом, материалы курса не содержали «подсказок» относительно того, на выявление какого феномена нацелен опрос.

Общее количество заполненных анкет составило 198, при этом мужчины среди респондентов составили 46%, женщины — 54%. Средний возраст респондентов — 33 года, средний стаж работы в организации — 6 лет. Одно высшее образование было у 76% заполнивших анкету, два и более образования либо ученая степень — у 19, среднее профессиональное образование — у 5% респондентов; 51% работают в компаниях частной формы собственности, 49% — в государственных или муниципальных организациях; 70% работают на условиях бессрочного найма, 30% — на условиях срочных контрактов или по договору гражданско-правового характера (ГПХ). По отраслям занятости респондентов преобладали промышленность (20%), финансы и страхование (19%), образование (17%), транспорт и дорожное хозяйство (12%). Руководители, имеющие в подчинении хотя бы одного человека, составили 40% выборки. Среди непосредственных руководителей респондентов 67% — мужчины, 33% — женщины.

### *Переменные исследования*

*«Враждебное» поведение руководителя.* Индикаторы эмоционально-психологических проявлений ВПР, предполагающих регулярность совершения руководителем тех или иных действий, были взяты из [Terper, 2000]. Респондентам был задан вопрос «Насколько часто Вам приходится наблюдать следующие виды поведения своего непосредственного руководителя по отношению к Вам?» с вариантами ответов по шкале Лайкерта от 1 («никогда») до 5 («часто»). Индикаторы других видов ВПР были разработаны авторами самостоятельно на основе анализа литературы

и мини-кейсов слушателей онлайн-курса. Эти индикаторы предполагали фиксацию дискретных видов поведения руководителя за отрезок времени: «Приходилось ли Вам наблюдать следующие действия своего руководителя по отношению к Вам в течение последних 12 месяцев?» Эти вопросы также оценивались респондентами по 5-балльной шкале Лайкерта от 1 («определенно нет») до 5 («определенно да»). Полный список индикаторов ВПР представлен в табл. 1.

*Характеристики подчиненных и руководителей как предпосылки ВПР* были представлены такими переменными, как пол, возраст, стаж совместной деятельности, длительность непосредственного взаимодействия (часов в неделю).

*Психологическое состояние, установки и виды поведения подчиненных как последствия ВПР.* Респондентам было предложено выразить степень своего согласия с утверждениями, степень своей удовлетворенности либо оценить частоту совершения определенных действий по 5-балльной шкале Лайкерта. Индикаторы, показавшие высокий уровень внутренней согласованности, были объединены в индексы путем расчета средних значений. Для измерения удовлетворенности работой использовались 8 исходных переменных, вовлеченности в работу — 3 переменные (пример: «Когда я просыпаюсь утром, мне хочется идти на работу»), аффективной организационной приверженности — 3 переменные («Мне приятно говорить другим людям о том, что я работаю в этой компании»), контрпродуктивного поведения — 4 переменные («В последние 12 месяцев мне приходилось открыто конфликтовать с коллегами»), нарушений физического и психического здоровья — 4 переменные («Я чувствую плохое настроение, подавленность»), выгорания — 6 переменных («Моя работа меня эмоционально опустошает»), воспринимаемой справедливости вознаграждений — 3 переменные (пример:

*«Уровень моего вознаграждения адекватен усилиям, которые я затрачиваю на выполнение работы»).*

Анализ данных был выполнен с использованием пакета IBM SPSS Statistics 21.0, применялись методы факторного анализа, анализа надежности. Гипотезы 1а–1в проверялись посредством анализа различий средних значений по разным группам и корреляционного анализа (коэффициенты корреляции Пирсона). Далее были протестированы регрессионные модели для проверки гипотез 2–6. Регрессионные уравнения имели вид множественной линейной регрессии  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_m X_m + \varepsilon$ , где  $Y$  — зависимые переменные «враждебного» поведения руководителя (для групп гипотез 2–3) и состояний, установок, поведения подчиненных (для гипотез 4–6);  $X_1, X_2, \dots, X_m$  — независимые переменные;  $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_m$  — соответствующие коэффициенты;  $\varepsilon$  — случайная ошибка.

## Результаты

Первым этапом исследования был анализ частоты упоминания различных проявлений ВПР и классификация видов ВПР с использованием факторного анализа (табл. 1). Число выделяемых факторов определялось числом компонент, собственные значения которых больше 1. Объясненная дисперсия составила 60%.

Как видно из табл. 1, проявления ВПР достаточно четко разделились на три вида (т. е. фактора, объединяющих несколько сходных поведенческих проявлений). Большинство конвенциональных для зарубежной литературы индикаторов ВПР, представленных в [Террег, 2000], сформировали фактор 2, условно названный «Эмоционально-психологические проявления ВПР». Два индикатора выделились в отдельный фактор открытого харассмента, дискриминационных — националистических и сексистских — практик, которые,

судя по редкому упоминанию о них, являются в российских организациях «экзотикой» (фактор 3). Наконец, большинство авторских индикаторов ВПР показали высокую внутреннюю согласованность, сформировав фактор 1 — «ВПР в организации работы», т. е. ВПР как элемент организации трудового процесса в компании. Они описывают не столько экспрессивное, сколько сознательное, устойчивое поведение руководителя, придерживающегося норм и ценностей, принятых в организации. Хотя эти виды ВПР внешне могут соответствовать правилам делового этикета, они, как и открытое эмоциональное насилие, нацелены на разрушение личности работника, его унижение, закрепление зависимого положения.

Из распределения ответов видно, что наиболее часто респонденты сталкиваются с принуждением к исполнению рутинной и неквалифицированной работы, игнорированием своего мнения и инициатив, «публичными порками», обманом со стороны руководителей — все эти варианты отмечены 1/5 частью респондентов. Примеры таких проявлений ВПР присутствовали в комментариях слушателей на форуме онлайн-курса.

Речь руководителя на собрании коллектива вечером после работы: «Вы все воры и безграмотные! Молчите? Нечего сказать?» Кто-нибудь из коллектива начнет говорить. Начальник в ответ: «Вы не можете решить вопрос, потому что вы вор и безграмотный!» Все снова молчат. Начальник: «Что, больше никому сказать? Потому что вы воры и безграмотные!» И так по кругу всегда. Не выполнили план — плохо работаете. Перевыполнили — дураки, не можете спланировать. И что тут делать работникам?

Руководитель начинал утро с оскорблений подчиненных (вместо «Здравствуйте» мог сказать «У вас интеллект ниже плинтуса»), давал в принципе невыполнимые

Таблица 1

**Результаты факторного анализа и частота упоминания отдельных проявлений  
«враждебного» поведения руководителя**

Индикатор (проявление) ВПР: действия руководителя	Факторы и факторные нагрузки исходных переменных			Доля ответов о наличии проявления ВПР, %*
	1. ВПР в организации работы	2. Эмоционально-психологические проявления ВПР	3. ВПР как дискриминационные практики	
1	2	3	4	5
1. Несправедливо распределял(а) материальное вознаграждение, нарушая Ваши интересы	0,801			12
2. Игнорировал(а) Ваши заслуги, достижения, результаты работы**	0,766			14
3. Несправедливо распределял(а) рабочие задания, рабочую нагрузку, нарушая Ваши интересы	0,764			12
4. Препятствовал(а) Вашему карьерному росту, профессиональному развитию в данной организации	0,737			12
5. Нарушал(а) данные Вам обещания**	0,735			17
6. Игнорировал(а) Ваши предложения, инициативы	0,731			19
7. Мстил(а), создавал(а) Вам неприятности в связи с высказанными Вами предложениями, критикой	0,646			8
8. Говорит Вам неправду**	0,626			19
9. Присваивал(а) себе Ваши заслуги, достижения, идеи, результаты работы	0,608			10
10. Осуществлял(а) изменения, нововведения, касающиеся лично Вас, без предварительного обсуждения с Вами	0,592			23
11. Намеренно затруднял(а) исполнение Вами Вашей работы, мешал(а) работать	0,591			7
12. Заставлял(а) Вас выполнять рутинную/неквалифицированную работу, не требующую Вашего уровня знаний и умений	0,568			24
13. Игнорировал(а) Ваши просьбы о поддержке, помощи, необходимой для выполнения Вашей работы	0,539			7
14. Грубо ведет себя по отношению к Вам, «срывается» на Вас, вымещает свой гнев**		0,789		10
15. Устраивает «публичные порки», критикует Вас в присутствии других сотрудников**		0,786		22
16. Сплетничает, «за глаза» компрометирует Вас**		0,614		10
17. Обвиняет в некомпетентности, неспособности/нежелании хорошо работать**		0,565		7

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5
18. Насмехается над Вами, говорит обидные вещи**		0,534		5
19. Отказывается говорить с Вами, избегает Вас**		0,418		5
20. Делает религиозные, националистические высказывания в Ваш адрес			0,879	1
21. Позволяет себе неприличные комментарии/жесты по отношению к Вам			0,865	2

Примечания: \* — принимаются во внимание варианты ответа «4» и «5» по 5-балльной шкале Лайкерта, которые близки к полюсам «часто» для эмоционально-психологических проявлений ВПР и «определенно да» для ВПР в организации работы и для ВПР как дискриминационных практик;

\*\* — индикатор заимствован из [Террег, 2000];  $N = 198$ .

или противоречивые задания. В результате лишил премии, часами орал на подчиненных, звонил на сотовый в воскресенье рано утром с требованием отчитаться, как сотрудник выполняет порученные ему задания, ведь работа не заканчивается пятницей...

В вышеприведенных примерах продемонстрированы основные составляющие ВПР по [Террег, 2000] — грубость, вторжение в личное пространство, «публичные порки», обвинения в некомпетентности. Примечательно, что с экспрессивной враждебностью неразрывно связаны постановка рабочих задач и распределение вознаграждений. Это свидетельствует о том, что ВПР действительно не ограничивается эмоциональным унижением сотрудников, а распространяется и на организацию рабочих процессов.

Для дальнейшего анализа переменные (индикаторы), сформировавшие факторы 1 и 2, были объединены в два соответствующих индекса путем расчета средних значений переменных внутри каждого фактора. Переменные 1–13 сформировали индекс «ВПР в организации работы» ( $\alpha$  Кронбаха — 0,924, среднее значение индекса по выборке — 1,92), переменные 14–19 — индекс «Эмоционально-психологические проявления ВПР» ( $\alpha$  Кронбаха — 0,831, среднее значение индекса по выборке — 1,66).

Дополнительно был рассчитан общий суммирующий индекс ВПР. За фиксацию каждого проявления ВПР респонденту присваивалось значение 1, затем эти значения суммировались. Следует отметить, что хотя бы с одним проявлением ВПР сталкивались 56% респондентов. При максимально возможном значении индекса, равном 21, максимальное по выборке значение составило 16, среднее по выборке — 2,45, медианное — 1,0.

Респондентам, которые зафиксировали хотя бы одно из 21 проявления ВПР, было предложено ответить на вопрос об атрибуции, т. е. объяснении мотивов такого поведения своих начальников (табл. 2). Как видим, абсолютно лидируют две версии — демонстрация власти и отсутствие у руководителя коммуникативных навыков. Это, на наш взгляд, служит подтверждением того, что ВПР не сводится лишь к эмоционально-психологическим особенностям личности руководителя, является отражением отношений власти в организации. Иными словами, ВПР — это в большей степени социальный, а не психологический феномен.

Вопреки нашим предположениям, между работниками, как подвергавшимися, так и не подвергавшимися ВПР, не было выявлено значимых различий по полу, возрасту, типу организации, общему трудовому стажу или стажу работы в организации.

Таблица 2

**Атрибуция мотивов «враждебного» поведения руководителя  
среди сталкивавшихся с ним респондентов**

Руководитель так поступал(а)/поступает, потому что...	Доля ответов, %
Пытается продемонстрировать свою власть	47
Не умеет иначе общаться с подчиненными	37
Таков характер руководителя, его/ее личное отношение ко мне тут ни при чем	18
Пытается добиться лучших результатов работы	14
Чувствует свою беспомощность, пытается скрыть растерянность	13
Выплескивает эмоции, снимает напряжение	12
Так принято в организации, так ведут себя вышестоящие руководители	10
Чувствует ко мне личную антипатию	10
Чувствует во мне соперника, угрозу своему положению	6

Примечание:  $N = 110$ .

Таблица 3

**Результаты анализа средних значений индексов «враждебного» поведения руководителя  
по группам респондентов**

Группа респондентов (пол руководителя, сочетание пола руководителя и подчиненного)	Индекс ВПР		
	ВПР в организации работы	Эмоционально- психологические проявления ВПР	Общий индекс ВПР
Пол руководителя: мужской	1,88	1,59	2,13
Пол руководителя: женский	2,00	1,80	3,10
<i>Уровень значимости ANOVA</i>	0,38	0,05	0,05
Подчиненный — женщина, руководитель — мужчина	1,88	1,44	2,19
Прочие сочетания	1,93	1,76	2,57
<i>Уровень значимости ANOVA</i>	0,66	0,00	0,47
Подчиненный — женщина, руководитель — женщина	2,06	1,77	3,37
Прочие сочетания	1,87	1,63	2,17
<i>Уровень значимости ANOVA</i>	0,19	0,25	0,03

Примечания: приведены значимые различия между группами;  $N = 198$ .

Таким образом, не подтвердились гипотезы 1а–1в о том, что жертвами руководителя-«абыюзера» становятся работники с определенными социально-демографическими или личностными характеристиками.

Что касается характеристик руководителей, то они оказались значимыми для проявлений ВПР. В результате анализа

средних значений индексов ВПР по группам респондентов было выявлено (табл. 3), что чаще всего упоминают проявления ВПР респонденты-женщины, начальниками которых также являются женщины. Напротив, женщины, работающие под руководством мужчин, реже всего отмечали проявления враждебности со стороны своих

Таблица 4

## Результаты корреляционного анализа характеристик деятельности работников и индексов ВПР

Переменная	Индекс ВПР		
	ВПР в организации работы	Эмоционально-психологические проявления ВПР	Общий индекс ВПР
Возраст Вашего руководителя	0,194**	0,138	0,083
Количество часов личного общения с Вашим руководителем в неделю	0,073	0,069	0,172*
<i>За последние 2 года...</i>			
...Ваша работа стала более содержательной, интересной	-0,163*	-0,334**	-0,189**
...повысился общий уровень Вашего материального вознаграждения	-0,190**	-0,309**	-0,221**
<i>Размер Вашей зарплаты на этой работе зависит от...</i>			
...Ваших формальных квалификационных показателей (разряд, грейд, категория, степень, звание)	-0,154*	-0,153*	-0,184**
...объемов выполняемой Вами работы	-0,110	-0,153*	-0,186**
...качества Вашей работы	-0,086	-0,216**	-0,133
...конечных результатов Вашей работы, достижения конкретных показателей	-0,081	-0,231**	-0,121
...результатов работы организации в целом	-0,296**	-0,268**	-0,257**
...Ваших личных отношений с руководством	0,251**	0,318**	0,280**

Примечания: показаны значимые связи;  $N = 198$ ;

\* —  $p < 0,05$ ; \*\* —  $p < 0,01$ .

руководителей. Это частично подтверждает гипотезу 2в о сходстве социально-демографических характеристик подчиненного и руководителя как предпосылке ВПР, отмеченной в зарубежных исследованиях (см., напр.: [Terper, Moss, Duffy, 2011]).

Из результатов корреляционного анализа ряда характеристик деятельности работников с индексами ВПР, представленного в табл. 4, видно, что в большей степени склонны к «враждебному» поведению руководители старшего возраста, что противоречит гипотезе 2а и результатам зарубежных исследований. Гипотеза 2б также не получила своего подтверждения: значимой связи стажа совместной работы руководителя и подчиненного и проявлений ВПР не было выявлено.

В табл. 4 отражена роль организационных условий в формировании «враждебного» поведения руководителей. Находит свое подтверждение гипотеза 3а: действительно, чем больше времени руководитель и подчиненный проводят в непосредственном контакте, тем больше «негатива» второй получает от первого. Подтверждается также гипотеза 3в о негативной связи «позитивных» управленческих практик с ВПР: чаще упоминают о наличии «враждебного» поведения те сотрудники, в трудовой жизни которых в течение последних двух лет не было позитивных изменений и чей размер вознаграждения не зависит от «меритократических» критериев эффективности работы. При этом подтверждается гипотеза 3б о том, что экономическая зависимость подчиненного от руководи-



Таблица 5

## Результаты регрессионного анализа

Предиктор	Индекс ВПР		
	ВПР в организации работы	Эмоционально- психологи- ческие проявления ВПР	Общий индекс ВПР
<i>Размер Вашей зарплаты на этой работе зависит от...</i>			
...Ваших личных отношений с руководством	0,298*** (0,043)	0,355*** (0,037)	0,313*** (0,165)
...результатов работы организации в целом	-0,328*** (0,041)	-0,192** (0,037)	-0,271*** (0,167)
...Ваших формальных квалификационных показателей (разряд, грейд, категория, степень, звание)	-0,163* (0,035)	-0,168** (0,030)	-0,198** (0,138)
...качества Вашей работы		-0,149* (0,039)	
<i>За последние 2 года...</i>			
...Ваша работа стала более содержательной, интересной		-0,188* (0,034)	
...повысился общий уровень Вашего материального вознаграждения			-0,136* (0,137)
Пол руководителя (1 — мужской, 2 — женский)		0,167** (0,099)	0,151* (0,452)
Сколько примерно часов в неделю Вы лично общаетесь со своим руководителем?			0,159* (0,011)
$R^2$ скорр.	0,183***	0,270***	0,245***
$F$ -статистика	15,599	13,042	11,542

Примечания: зависимые переменные — 3 индекса ВПР; приведены стандартизированные  $\beta$ -коэффициенты, в скобках указаны стандартные отклонения;  $N = 198$ ;

\* —  $p < 0,05$ ; \*\* —  $p < 0,01$ ; \*\*\* —  $p < 0,001$ .

ля создает почву для злоупотребления последним своей властью.

Переменные, которые обнаружили значимые парные связи с индексами ВПР, были введены в качестве предикторов в регрессионные модели (табл. 5). Из-за большого количества предикторов использовалась процедура автоматического пошагового отбора только значимых переменных методом Stepwise.

Важным результатом проведенного анализа, как представляется, является вывод о ведущей роли управленческих практик

в предсказании наличия ВПР в организациях. Как видим, основой для проявления ВПР выступает система вознаграждений, при которой отсутствуют универсальные, единые для всех, объективные критерии оценки сотрудников, а размер и основания поощрений отданы «на откуп» линейным руководителям. В таких условиях подразделения становятся их «вотчинами». Руководители получают практически неограниченную власть над подчиненными. Возможность контролировать главный материальный ресурс способствует злоупотре-

Таблица 6

## Реакция на «враждебное» поведение руководителя

Стратегия поведения	Вариант реакции работников на ВПР	Доля, %
«Выход»	Задумывались о том, чтобы сменить работу	33
	Предпринимали шаги по поиску другой работы, изучали объявления о вакансиях, рассылали резюме	27
	Предпринимали шаги по поиску другой работы, обращались к родственникам, знакомым	14
«Голос»	Предупреждали своих руководителей о намерении сменить работу	5
	Спорили с руководителями, пытались защитить свои интересы	9
	Обращались за поддержкой к другим руководителям, коллегам	19
«Лояльность»	Ничего не предпринимали, старались не обращать внимания	14
	Ничего не предпринимали, надеялись, что все разрешится само собой	22
	Ничего не предпринимали, старались «войти в положение» руководителя	6
«Пренебрежение»	Снижали свои рабочие усилия, работали «вполсилы», уклонялись от ответственных поручений	16
	Снижали качество своей работы	6
	Снижали требования к трудовой дисциплине (опаздывали, уходили пораньше, занимались на работе личными делами)	10

Примечания: показана доля выбравших каждый вариант реакции при ответе на вопрос «Как Вы обычно реагировали на „враждебное“ поведение своего руководителя?»;  $N = 110$ .

треблению властью со стороны линейных менеджеров. Подчеркнем, что описания слушателями онлайн-курса «враждебных» руководителей содержат очень важный момент: руководитель не просто *пользуется* своей властью, демонстрируя ее сотрудникам в самой неприглядной форме, а сознательно *поддерживает* основу своей власти — экономическую зависимость подчиненных:

Руководители оскорбляют, постоянно кричат, что незаменимых сотрудников нет и что все, у кого нет своего бизнеса, — рабы. Могут позвонить в любое время дня и ночи, и надо быть в доступе. И при этом дарят подчиненным дорогие подарки.

«Нет, он [руководитель-«абьюзер»] был не псих. Он не увольнял подчиненных, дарил им дорогие подарки на дни рождения, ежедневно угощал весь отдел дорогими кофе и сладостями. Предприятие

было богатым, зарплата была неплохая. Когда перепадала квартальная премия, можно было совершить крупную покупку, поэтому сотрудники терпели достаточно долго, не увольнялись.

Как реагируют сотрудники на поведение руководителей-«абьюзеров»? Респондентам, которые зафиксировали наличие хотя бы одного из 21 проявления ВПР, было предложено ответить на вопрос о своих непосредственных реакциях на такое поведение (табл. 6). Варианты ответа были сгруппированы в соответствии с моделью реакций работника на негативные организационные процессы «выход — голос — лояльность — пренебрежение» (EVLN), которая упоминалась ранее. Респонденты могли выбрать не более пяти вариантов ответа.

Как видно из табл. 6, наиболее часто упоминаемой стратегией в ответ на «враждебное» поведение руководителя является

Таблица 7

**Результаты регрессионного анализа связи индекса ВПР с негативными состояниями и поведением**

Предиктор	Возможные последствия	Нарушения физического и психического здоровья	Выгорание	Контрпродуктивное поведение
Общий индекс ВПР		0,161* (0,018)	-0,294*** (0,015)	0,215** (0,011)
Пол (1 = мужской, 2 = женский)		0,184* (0,122)	0,039 (0,100)	0,119 (0,076)
Возраст, лет		-0,206** (0,007)	-0,004 (0,006)	0,106 (0,004)
Руководящая должность		-0,007 (0,127)	-0,157** (0,104)	0,085 (0,080)
R <sup>2</sup> скорр.		0,346***	0,333***	0,286**
F-статистика		6,489	5,942	4,207

Примечания: приведены стандартизированные  $\beta$ -коэффициенты, в скобках указаны стандартные отклонения;  $N = 198$ ;

\* —  $p < 0,05$ ; \*\* —  $p < 0,01$ ; \*\*\* —  $p < 0,001$ .

«выход» — желание сменить работу и конкретные шаги по поиску нового места. Пятая часть респондентов занимает пассивно-выжидательную позицию, надеясь на улучшение ситуации без своего личного вмешательства. Стоит отметить, что работники практически не ориентированы на выражение «голоса» как прямого противостояния с руководителем: в лучшем случае они ориентированы на обращение к третьим лицам в поиске поддержки и защиты.

В табл. 7–8 представлены результаты оценивания регрессионных моделей, задачей которого была проверка на всей выборке гипотез 4–6 о последствиях «враждебного» поведения руководителей. В качестве предиктора в модель был введен общий суммирующий индекс ВПР. Контрольными переменными в моделях выступали пол, возраст работников и руководящая позиция.

Результаты анализа показали, что ВПР имеет разрушительные последствия как для самих работников, так и для орга-

низаций. Подтвердились гипотезы 4–5 о том, что враждебность со стороны руководителя ухудшает физическое самочувствие работников и провоцирует их контрпродуктивное поведение. Наиболее сильно, как показывает табл. 7, ВПР связано с эмоциональным выгоранием людей на работе.

Кроме того, получила подтверждение гипотеза 6 о том, что ВПР снижает позитивные эмоции и установки сотрудников, ухудшая эмоционально-психологический климат в рабочих коллективах, способствуя падению трудовой мотивации. Прежде всего, как видно из табл. 8, ВПР резко снижает удовлетворенность работой. Значительные «потери» также приходится на желание сотрудников сменить работу в средне- и краткосрочной перспективе, отсутствие «командного духа» в рабочих подразделениях и снижение вовлеченности в работу — важнейшей установки, которая, как известно, сильно связана с индивидуальной эффективностью работников [Rich, Lerpine, Crawford, 2010].

Таблица 8

**Результаты регрессионного анализа связи индекса ВПР с позитивными состояниями и установками сотрудников**

Состояния и установки	Удовлетворенность работой	Вовлеченность в работу	Чувство команды на работе	Воспринимаемая справедливость вознаграждений	Аффективная организационная приверженность	Намерения остаться в компании в течение 1–5 лет	Намерение работать в компании до окончания трудовой деятельности
Предиктор							
Общий индекс ВПР	–0,460*** (0,103)	–0,239** (0,020)	–0,296** (0,023)	–0,190** (0,022)	–0,196** (0,023)	–0,293** (0,025)	–0,201** (0,026)
Пол (1 = мужской, 2 = женский)	0,339*** (0,099)	0,380*** (0,138)	0,146* (0,157)	–0,080 (0,151)	0,233** (0,159)	0,272** (0,171)	0,214** (0,177)
Возраст, лет	–0,042 (0,006)	0,106 (0,008)	–0,082 (0,009)	–0,096 (0,009)	–0,063 (0,009)	–0,098 (0,010)	0,331*** (0,010)
Руководящая должность	0,301*** (0,103)	0,238** (0,143)	0,263** (0,164)	0,069 (0,157)	0,136 (0,165)	0,186* (0,178)	0,038 (0,185)
R <sup>2</sup> скорр.	0,591***	0,485***	0,388***	0,227**	0,310***	0,410***	0,430***
F-статистика	25,680	14,662	8,407	2,574	5,038	9,584	10,690

Примечания: приводятся стандартизированные  $\beta$ -коэффициенты, в скобках указаны стандартные отклонения;  $N = 198$ .

\* —  $p < 0,05$ ; \*\* —  $p < 0,01$ ; \*\*\* —  $p < 0,001$ .

Таким образом, результаты тестирования гипотез исследования демонстрируют, что ВПР приводит к неэффективному использованию человеческого потенциала организации: последняя не получает от своих сотрудников того вклада, который был бы возможен при более гуманной организации рабочих процессов. Руководитель «абьюзер», злоупотребляя своей властью, наносит урон организации, оставляя вокруг себя «выжженную землю»: сотрудники, имеющие возможность уйти, уходят; остающиеся, по выражению М. Слободина, переходят в режим «минимизации боли», отчуждаясь от своей работы, коллег и организации в целом [Слободин, 2015]. На наш взгляд, это свидетельствует о важности проблемы злоупотребления властью руководителями и заставляет пере-

смотреть традиционные взгляды на «сильного» руководителя как на этапе кадровых назначений, так и при определении объема полномочий и оценке эффективности руководителей подразделений организации.

### Заключение

Настоящая работа посвящена анализу феномена «враждебного» поведения руководителей по отношению к своим подчиненным, который, насколько нам известно, пока еще не был объектом специального внимания российских исследователей. Основываясь на теориях социального обмена и социального научения, мы предприняли попытку ответить на вопросы о том, какова распространенность ВПР в российских организациях; с какими проявлениями ВПР работники

сталкиваются чаще всего; какие факторы влияют на проявления «враждебного» руководства; как реагируют работники на ВПР.

В ходе исследования выяснилось, что наличие тех или иных проявлений «враждебного» поведения своих руководителей отмечают более половины респондентов, что свидетельствует о широкой распространенности данного явления и необходимости его более глубокого изучения на масштабных и репрезентативных выборах.

В качестве наиболее важного результата проведенного анализа можно отметить выявленную связь ВПР с *системой вознаграждений* в организации. Питательной средой для злоупотребления руководителями своей личной властью являются условия, когда размер вознаграждений работников не зависит от меритократических критериев качества работы или формальных квалификационных показателей и не привязан к результатам работы организации, а определяется *личными взаимоотношениями* работника и непосредственного руководителя. Данный результат особенно значим, учитывая то обстоятельство, что большинство руководителей сегодня по-прежнему остаются в рамках «оранжевой», по терминологии [Лалу, 2016], парадигмы, уповая на традиционные методы управления персоналом методом «кнута и пряника», разговаривая с подчиненными исключительно на «языке власти». По-прежнему главной жалобой линейных менеджеров остается недостаток формальных полномочий и особенно экономических рычагов воздействия на сотрудников. Однако, как показывают полученные результаты, наличие таких полномочий и рычагов создает отношения социально-экономической зависимости работников от руководителей и провоцирует злоупотребление последними своей властью. Именно поэтому компании, нацеленные на передовые методы управления персоналом, активизацию

креативного и инновационного потенциала своих сотрудников, *не расширяют* полномочия линейных руководителей, а, напротив, *сужают* их, лишая руководителей подразделений права единолично принимать решения о приеме на работу, вознаграждениях и карьерных продвижениях сотрудников [Бок, 2015].

С точки зрения анализа межличностных коммуникаций на рабочем месте результаты исследования расходятся с традиционными представлениями о том, что женщины склонны использовать более «гуманные», отношенчески ориентированные методы управления, чем мужчины. Было обнаружено, что чаще отмечают агрессивное и неэтичное поведение по отношению к себе женщины, руководителями которых также являются женщины. Причем ситуацию усугубляет интенсивность рабочего взаимодействия, т. е. количество часов, которое подчиненный и руководитель проводят бок о бок.

«Враждебное» поведение руководителя пагубно влияет как на социально-психологическое самочувствие работников, так и на их установки и поведение в организационном контексте. Это опровергает предположение о том, что крайняя форма выражения авторитарного стиля руководства, каковым является ВПР, деструктивна только в западных культурах с низкой дистанцией власти. Как показало исследование, даже в условиях российской культуры, характеризующейся очень высокой дистанцией власти, сотрудники негативно реагируют на проявления враждебности со стороны своих руководителей. Они не склонны «оправдывать» подобное их поведение стремлением обеспечить высокие результаты работы, видя в проявлениях ВПР прежде всего демонстрацию личной власти и дефицит коммуникационных компетенций. ВПР резко снижает показатели удовлетворенности работой, подталкивает сотрудников к уходу из организаций, способствует профессиональному выгоранию

и снижению вовлеченности в процесс работы.

Ограничениями проведенного исследования являются небольшой размер выборки стандартизованного опроса и пилотный характер качественного этапа исследования. Перспективными направлениями дальнейшего анализа проблематики «враждебного» поведения руководителей может стать углубленное изучение индивидуально-личностных характеристик руководителей-«абьюзеров» и организационных условий, способствующих его проявлениям, на более

масштабных выборках. Кроме того, весьма желательным остается полноценное использование стратегии смешанных методов (mixed methods research). Последняя позволяет получить «объемную» картину исследуемого феномена благодаря комбинированию «мягких» и «жестких» методик сбора и анализа данных, в частности, когда наблюдения и углубленные интервью помогают проиллюстрировать и объяснить наличие связей, выявленных на этапе стандартизованного опроса [Балабанова, 2002; Савинская и др., 2016].

#### ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Адизес И. 2007. *Управление жизненным циклом корпорации*. Пер. с англ. СПб.: Питер.
- Алексеев Н. С. 2006. Мотивация страхом, или практическое приложение «Теории Х» для отечественного среднего класса. *Управление развитием персонала* (3): 210–219.
- Балабанова Е. С. 2002. О комплексном характере социологических исследований. *Социологические исследования* (10): 11–16.
- Балабанова Е. С. 2006. Экономические основания социальной власти: теоретическая модель социально-экономической зависимости. *Социологические исследования* (1): 54–64.
- Балабанова Е. С. 2009. Властные отношения в системе управления человеческими ресурсами в организации. В сб.: Ясин Е. Г. (ред.). *Модернизация экономики и глобализация*. Кн. 2; 98–105. М.: Издательский дом ГУ–ВШЭ.
- Балабанова Е. С., Эфендиев А. Г. 2015. «Голос» работника в российских бизнес-организациях: концептуализация и результаты эмпирического анализа. *Мир России* 24 (3): 61–87.
- Бок Л. 2015. *Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать именно в Google*. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Виханский О. С., Миракян А. Г. 2018. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства. *Российский журнал менеджмента* 16 (1): 131–154.
- Замулин А. Л. 2012. Лидерство в эпоху знаний. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 48–77.
- Куделина О. В. 2016. Модель компетенций руководителя организации здравоохранения: международный опыт внедрения компетенций распределенного лидерства. *Российский журнал менеджмента* 14 (4): 81–104.
- Лалу Ф. 2016. *Открывая организации будущего*. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Латуха М. О., Селивановских Л. В. 2016. Межстрановые особенности управления талантливыми сотрудниками в ИТ-компаниях из стран с развивающимися рынками. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 54–81.
- Савинская О. Б., Истомина А. Г., Ларкина Т. Ю., Круглова К. Д. 2016. Концептуальные представления о стратегиях «смешивания методов» (mixed methods research): этапы развития и современные

дискуссии. *Социологические исследования* (8): 21–29.

Слободин М. 2015. Садист, или плохой начальник, который любит не любить людей. *Ведомости* (29 июня). [Электрон-

ный ресурс]. <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2015/06/30/598535-sadist-ili-plohoi-nachalnik-kotorii-lyubit-ne-lyubit-lyudei> (дата обращения: 30.05.18).

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Aryee S., Chen Z. X., Sun L.-Y., Debrah Y. A. 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology* **92** (1): 191–201.
- Aryee S., Sun L.-Y., Chen Z. X. G., Debrah Y. A. 2008. Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review* **4** (3): 393–411.
- Ashforth B. E. 1997. Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences* **14** (2): 126–140.
- Avolio B. J., Zhu W., Koh W., Bhatia P. 2004. Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* **25** (8): 951–968.
- Balabanova E., Rebrov A., Koveshnikov A. 2018. Managerial styles in privately owned domestic organizations in Russia: Heterogeneity, antecedents, and organizational implications. *Management and Organization Review* **14** (1): 37–72.
- Bandura A. 1977. *Social Learning Theory*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Banks G. C., McCauley K. D., Gardner W. L., Guler C. E. 2016. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *Leadership Quarterly* **27** (4): 634–652.
- Baron R. A., Neuman J. H., Geddes D. 1999. Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the type a behavior pattern. *Aggressive Behavior* **25** (4): 281–296.
- Bass B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* **18** (3): 19–31.
- Bassman E., London M. 1993. Abusive managerial behavior. *Leadership & Organization Development Journal* **14** (2): 18–24.
- Bhatti N., Maitlo G. M., Shaikh N., Hashmi M. A., Shaikh F. M. 2012. The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research* **5** (2): 192–201.
- Blau P. M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Wiley: N. Y.
- Bligh M. C., Kohles J. C., Pearce C. L., Justin J. E., Stovall J. F. 2007. When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology* **56** (4): 528–557.
- Butts M. M., Becker W. J., Boswell W. R. 2015. Hot buttons and time sinks: The effects of electronic communication during nonwork time on emotions and work-nonwork conflict. *Academy of Management Journal* **58** (3): 763–788.
- Chen C. C., Choi J., Chi S.-C. 2002. Making justice sense of local-expatriate compensation disparity: Mitigation by local referents, ideological explanations, and interpersonal sensitivity in China-foreign joint ventures. *Academy of Management Journal* **45** (4): 807–817.
- De Hoogh A. H. B., Den Hartog D. N. 2009. Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and

- autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology* **94** (4): 1058–1067.
- Detert J.R., Treviño L.K., Burris E.R., Andiappan M. 2007. Managerial modes of influence and counter productivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology* **92** (4): 993–1005.
- Dixon S.E. A., Day M. 2007. Leadership, administrative heritage and absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal* **28** (8): 727–748.
- Duffy M.K., Ganster D.C., Pagon M. 2002. Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal* **45** (2): 331–351.
- Emerson R.M. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review* **27** (1): 31–41.
- Farrell D. 1983. Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal* **26** (4): 596–607.
- Fey C.F., Denison D.R. 2003. Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science* **14** (6): 686–706.
- Fiedler F.E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill: N.Y.
- Graen G.B., Uhl-Bien M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* **6** (2): 219–247.
- Harvey P., Stoner J., Hochwarter W., Kacmar C. 2007. Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *Leadership Quarterly* **18** (3): 264–280.
- Hersey P., Blanchard K.H. 1969. *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Hodson R., Roscigno V.J., Lopez S.H. 2006. Chaos and the abuse of power: Workplace bullying in organizational and interactional context. *Work and Occupations* **33** (4): 382–416.
- Hoel H., Glasø L., Hetland J., Cooper C.L., Einarsen S. 2010. Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management* **21** (2): 453–468.
- Hofstede G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Sage: Newbury Park, CA.
- Homans G. 1958. Social behaviour as exchange. *American Journal of Sociology* **63** (6): 597–606.
- Hoobler J.M., Brass D.J. 2006. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology* **91** (5): 1125–1133.
- House R.J. 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly* **16** (3): 321–339.
- Huang X., Iun J., Liu A., Gong Y. 2010. Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior* **31** (1): 122–143.
- Inness M., Barling J., Turner N. 2005. Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology* **90** (4): 731–739.
- Janssen O., Van Yperen N.W. 2004. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal* **47** (3): 368–384.
- Kelloway E.K., Barling J. 2010. Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress* **24** (3): 260–279.
- Kiewitz C., Restubog S.L. D., Zagenczyk T.J., Scott K.D., Garcia P.R.J.M., Tang R.L. 2012. Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *Leadership Quarterly* **23** (5): 869–882.
- Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M. 2013. Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research



- agenda. *Journal of Management* **39** (5): 1308–1338.
- Lian H., Ferris D. L., Brown D. J. 2012a. Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology* **97** (1): 107–123.
- Lian H., Ferris D. L., Brown D. J. 2012b. Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **117** (1): 41–52.
- Liu D., Liao H., Loi R. 2012. The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal* **55** (5): 1187–1212.
- Mawritz M. B., Dust S. B., Resick C. J. 2014. Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter? *Journal of Applied Psychology* **99** (4): 737–747.
- Mawritz M. B., Mayer D. M., Hoobler J. M., Wayne S. J., Marinova S. V. 2012. A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology* **65** (2): 325–357.
- McCarthy D. J., Puffer S. M. 2013. Business and management in Russia: A review of the post-Soviet literature and future research directions. *European Journal of International Management* **7** (1): 74–111.
- Mitchell M. S., Ambrose M. L. 2007. Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology* **92** (4): 1159–1168.
- Pillai R., Scandura T. A., Williams E. A. 1999. Leadership and organizational justice: Similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies* **30** (4): 763–779.
- Rich B. L., Lepine J. A., Crawford E. R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal* **53** (3): 617–635.
- Rus V. 1980. Positive and negative power: Thoughts on the dialectics of power. *Organization Studies* **1** (1): 3–19.
- Salin D. 2003. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations* **56** (10): 1213–1232.
- Schyns B., Schilling J. 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly* **24** (1): 138–158.
- Sharma P. N. 2018. Moving beyond the employee: The role of the organizational context in leader workplace aggression. *Leadership Quarterly* **29** (1): 203–217.
- Shoss M. K., Eisenberger R., Restubog S. L. D., Zagenczyk T. J. 2013. Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology* **98** (1): 158–168.
- Simon B., Oakes P. 2006. Beyond dependence: An identity approach to social power and domination. *Human Relations* **59** (1): 105–139.
- Starratt A., Grandy G. 2010. Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & Organization Development Journal* **31** (2): 136–158.
- Syrek C. J., Apostel E., Antoni C. H. 2013. Stress in highly demanding IT jobs: Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance. *Journal of Occupational Health Psychology* **18** (3): 252–261.
- Tepper B. J. 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal* **43** (2): 178–190.
- Tepper B. J. 2007. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management* **33** (3): 261–289.
- Tepper B. J., Carr J. C., Breaux D. M., Geider S., Hu C., Hua W. 2009. Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* **109** (2): 156–167.
- Tepper B. J., Duffy M. K., Henle C. A., Lambert L. S. 2006. Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology* **59** (1): 101–123.

- Tepper B.J., Duffy M.K., Hoobler J., Ensley M.D. 2004. Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology* **89** (3): 455–465.
- Tepper B.J., Duffy M.K., Shaw J.D. 2001. Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology* **86** (5): 974–983.
- Tepper B.J., Moss S.E., Duffy M.K. 2011. Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal* **54** (2): 279–294.
- Volmer J., Spurk D., Niessen C. 2012. Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly* **23** (3): 456–465.
- Weber M. 1978. *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*. University of California Press: Berkeley, CA.
- Whitman M.V., Halbesleben J.R.B., Holmes O. 2014. Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior* **35** (1): 38–53.
- Wisse B., Sleebos E. 2016. When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences* **99**: 122–126.
- Wu L.-Z., Kwan H.K., Liu J., Resick C.J. 2012. Work-to-family spillover effects of abusive supervision. *Journal of Managerial Psychology* **27** (7): 714–731.
- Wu T.-Y., Hu C. 2009. Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management* **34** (2): 143–169.
- Xu E., Huang X., Lam C.K., Miao Q. 2012. Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior* **33** (4): 531–543.
- Yoshida D.T., Sendjaya S., Hirst G., Cooper B. 2014. Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research* **67** (7): 1395–1404.
- Zacher H., Rosing K. 2015. Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal* **36** (1): 54–68.
- Zhang Y., Bednall T.C. 2016. Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics* **139** (3): 455–471.

#### Translation of references in Russian into English

- Adizes I. 2007. *Managing Corporate Lifecycles*. Russian translation. St. Petersburg: Piter. (In Russian)
- Alekseev N.S. 2006. Motivation by fear, or practical implication of “X theory” for Russian middle class. *Human Resources Development Management [Upravlenie Razvitiem Personala]* (3): 210–219. (In Russian)
- Balabanova E.S. 2002. On complex character of sociological studies. *Sociological Studies [Sotsiologicheskie Issledovaniya]* (10): 11–16. (In Russian)
- Balabanova E.S. 2006. Economic bases of social power: Theoretical model of social and economic dependencies. *Sociological Studies [Sotsiologicheskie Issledovaniya]* (1): 54–64. (In Russian)
- Balabanova E.S. 2009. Power relationships in the system of Human Resources Management in organization. In: Yasin E.G. (ed.). *Modernization of Economy and Globalization*. Vol. 2; 98–105. Moscow: HSE Publishing house. Book 2; 98–105. (In Russian)
- Balabanova E.S., Efendiev A.G. 2015. The voice of employees in Russian business organizations: Conceptualization and empirical analysis. *Universe of Russia [Mir Rossii]* **24** (3): 61–87. (In Russian)
- Bok L. 2015. *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Russian translation. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber. (In Russian)
- Vikhanskiy O.S., Mirakyan A.G. 2018. New millennium: Managerial anomalies and

- contemporary leadership concepts. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzmenta]* 16 (1): 131–154. (In Russian)
- Zamulin A.L. 2012. Leadership in the knowledge age. *Vestnik of St. Petersburg University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment]* (3): 48–77. (In Russian)
- Kudelina O.V. 2016. Competencies model of a leader in a healthcare organization: International experience of distributed leadership implementation. *Russian Management Journal [Rossiiskii Zhurnal Menedzmenta]* 14 (4): 81–104. (In Russian)
- Laloux F. 2016. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Russian translation. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber. (In Russian)
- Latuha M.O., Selivanovskikh L.V. 2016. Inter-country peculiarities of talent management in IT firms from emerging markets. *Vestnik of St. Petersburg University. Management [Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Seriya Menedzhment]* (3): 54–81. (In Russian)
- Savinskaya O.B., Istomina A.G., Larkina T. Yu., Kruglova K.D. 2016. Conceptual ideas of mixed methods research: Stages of development and current debates. *Sociological Studies [Sotsiologicheskie Issledovaniya]* (8): 21–29. (In Russian)
- Slobodin M. 2015. Sadist, a bad supervisor who loves to hate people. *Vedomosti* (June, 29). [Electronic resource]. <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2015/06/30/598535-sadist-ili-plohoi-nachalnik-kotorii-lyubit-ne-lyubit-lyudei> (accessed: 30.05.18). (In Russian)

Статья поступила в редакцию  
5 июня 2018 г.

Принята к публикации  
30 августа 2018 г.

---

### ***Abusive Supervision: Manifestations, Antecedents, and Consequences***

***Evgeniya S. Balabanova***

Professor, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia  
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation  
E-mail: balabanova@hse.ru

***Maria E. Borovik***

Demand Planner, Nestle Russia  
2/1 Paveletskaya pl., Moscow, 115054, Russian Federation  
E-mail: marieborovik@gmail.com

***Veronika E. Deminskaya***

Doctoral Student, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia  
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation  
E-mail: vdeminskaya@hse.ru

The authors examine manifestations, individual and organizational antecedents and consequences of abusive supervisor behavior which is defined as regular humiliating, suppressive, rude and insulting day-to-day practices towards subordinates. Empirical analysis is based on the online survey of 198 employees from private and public organizations. We found, first, that abusive supervision in Russian organizations is most often manifested in coercion to do routine and

unqualified work tasks; ignoring of subordinates' ideas and initiatives; public critique in an insulting manner; cheating subordinates. Second, our investigation shows that respondents attribute such behavior to demonstration of power or to supervisors' poor communicative skills. Third, we revealed that the strongest predictor of abusive supervision was employee's economic dependence, namely, the reward system depending rather on personal leader-employee relationships than on objective performance indicators. Fourth, abusive supervision considerably decreases employees' job satisfaction and work engagement, contributes to burnout and intentions to quit.

*Keywords:* abusive supervision, dark side of leadership, destructive leadership, power relations in organization, economic dependence.

*JEL:* D23, J29, M12, Z13.

For citation: Balabanova E.S., Borovik M.E., Deminskaya V.E. 2018. Abusive supervision: Manifestations, antecedents, and consequences. *Russian Management Journal* 16 (3): 309–336. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.301> (In Russian)

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.301>

*Initial Submission: June 5, 2018*

*Final Version Accepted: August 30, 2018*