

# НЕЭТИЧНОЕ ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ: ОБЗОР, АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

**Валишин Евгений Николаевич**

к. психол. н., доцент, Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации, г. Москва  
ewgeni-v@rambler.ru

## UNETHICAL LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS: REVIEW, ANALYSIS, RESEARCH PERSPECTIVES

**E. Valishin**

*Summary:* Leaders, their decisions and behavior affect employees, depending on this, employees may act ethically or unethically in achieving organizational goals. Ethical errors in organizations demonstrate the impact of unethical leadership on the organization and give rise to negative consequences both for it as a whole and for employees. The problems associated with unethical leadership are considered. The article draws conclusions about the prerequisites, explanatory mechanisms and consequences of unethical leadership. Proposals are presented for possible future research directions for a deeper understanding of unethical leadership. Practical implications are offered for managers to consider and minimize unethical leadership in their organizations.

*Keywords:* leadership, ethical norms, unethical behavior, unethical leadership, leader influence.

*Аннотация.* Лидеры, их решения и поведение влияют на сотрудников, в зависимости от этого сотрудники могут действовать этично или неэтично при достижении организационных целей. Этические ошибки в организациях демонстрируют влияние неэтичного руководства на организацию и порождают негативные последствия как для нее в целом, так и для сотрудников. Рассматриваются проблемы, связанные с неэтичным лидерством. В статье делаются выводы о предпосылках, объяснительных механизмах и последствиях неэтичного лидерства. Представлены предложения о возможных будущих направлениях исследований для более углубленного понимания неэтичного лидерства. Предлагаются практические выводы для менеджеров, чтобы рассмотреть и свести к минимуму неэтичное руководство в своих организациях.

*Ключевые слова:* лидерство, этические нормы, неэтичное поведение, неэтичное лидерство, влияние лидера.

## Введение

Лидеры создают контекст организации и играют решающую роль в установлении этических норм. Они делают это посредством общения, решений и поведения. Лидеры могут служить образцами для подражания, создают организационную культуру (нормы, ценности) и внедряют организационные структуры, влияющие на сотрудников действовать этично или неэтично для достижения целей организации. Однако не все лидеры действуют исходя из принципов и правил деловой этики. В действительности лидеры могут продвигают свои личные интересы или краткосрочные цели организации, получая практический результат за чужой счет. Можно предполагать, что последствия неэтичного руководства могут дорого обойтись организации. Ученые по поведенческой этике сформулировали критическую роль этического лидерства в повышении этического поведения и в сдерживании неэтичного поведения внутри организаций (3). Исследовательская работа также продемонстрировала, как лидеры могут подрывать этическое поведение: лидеры жестоко обращаются с подчиненными, мошенничество, ложь и воровство (2) — мотивируют сотрудников совершать неэтичные действия (10). Эту негативную сторону лидерства, подпадающую под общий термин неэтичного лидерства — важно учитывать. Литература по неэтичному лидерству остается фрагментарной, исследуются различные аспекты данной проблематики, используются разные подходы к пониманию неэтичного лидерства. Феномен неэтичного лидерства

оставляет концептуальную двусмысленность и потенциальную путаницу неэтичного лидерства с его предпосылками и последствиями. Анализ литературы может обеспечить более достоверную основу для будущих исследований. Как правило, то, что считается неэтичным, связано с решениями или действиями, которые являются незаконными и/или нарушают нормы этики.

## Обзор и анализ литературы

Термин «неэтичное лидерство» определили как поведение и решения, принятые руководителями организаций, которые являются незаконными и/или нарушают моральные нормы, а также те, которые навязывают процессы и структуры, способствующие неэтичному поведению последователей. Было подчеркнуто, что неэтичное лидерство предполагает действия лидеров, которые наносят ущерб организации, ее членам или заинтересованным сторонам. В обзоре особое внимание уделялось действиям, которые, по мнению ученых, наносили вред другим и которые нарушали социальные и моральные нормы надлежащего поведения. Кроме того, в большинстве исследований межличностных форм неэтичного лидерства изучали оскорбительный надзор (определяемый как восприятие постоянной враждебности лидеров по отношению к сотрудникам). Обозначили типы межличностного поведения лидеров как «деструктивное лидерство», которое охарактеризовали как — волевое поведение лидера, которое может нанести или предполагает вред организации лидера и/или последователей через

одобрение сотрудников (последователей) к достижению целей, которые противоречат интересам организации и/или использование стиля руководства, использование неэтичных методов воздействия на последователей, независимо от оснований для такого поведения.

В обзоре и анализе литературы рассматриваются следующие вопросы: (1) второстепенные качества и провокация, (2) контекстные мотиваторы, социальное обучение или эффекты просачивания вниз, (3) объяснения стресса и саморегуляции, (4) объяснения лидерских качеств и черт, и (5) моральное лицензирование.

*Второстепенные (подчиненные) качества и провокация.* Научные работы продемонстрировали роль, которую подчиненные могут играть в провоцировании неэтичных действий руководителей. Было выявлено, что некоторые сотрудники делают рабочий день руководителей более утомительным и проблематичным и, таким образом, кажутся более заслуживающими оскорблений. В частности, сотрудники, не похожие на руководителя, могут быть восприняты как конфликтные, побуждающие к злоупотреблениям, и эти эффекты еще сильнее, если это менее результативные подчиненные. Метааналитические данные также показывают, что подчиненная негативная аффективность и нарциссизм наиболее сильно и положительно коррелирует с этическим межличностным поведением лидера. Сотрудники с «высоким уровнем обслуживания» представляют серьезные проблемы для руководителей, в то время как подчиненные, обладающие чертами традиционности и уступчивости были отрицательно связаны с оскорбительным надзором, потому что такими сотрудниками легче управлять. Например, проблемное поведение подчиненных, такое как отклонения на рабочем месте, избегающее поведение и низкая производительность (9) усиливают оскорбительный надзор, в то время как функциональное рабочее поведение, такое как ответственное поведение, уменьшают его.

*Мотиваторы контекста, социальное обучение или эффекты просачивания вниз.* Значительная часть работ демонстрирует, как лидеры учатся быть неэтичными и/или вредить другим из социальных норм в их среде или от значимых образцов для подражания. Как правило, эти исследования цитируют теорию социального научения и/или теорию обработки социальной информации, чтобы объяснить, почему лидеры вредят другим. С точки зрения обучения, объяснение сосредотачивается на изучении значимых образцов для подражания и/или структур внутри организации, которые побуждают лидеров подражать поведенческим нормам, передаваемым их собственными руководителями и условиями труда. Точно так же теория обработки социальной информации предполагает, что сотрудники быстро улавливают сигналы рабочей среды, а затем действуют так, как считается нормативным. Исследования показали силь-

ное влияние неэтичных ролевых моделей, например, подражание образцам поведения исходит от жестоких лидеров, это было описано как эффект «просачивания вниз». Так же обнаружили, что менеджеры, которые считали своего начальника склонным к насилию, были более склонны к насилию со своими сотрудниками, что затем проявлялось в межличностных отношениях (например, неучтивость, грубость, сплетни) по отношению к членам рабочей группы. Эффекты были еще сильнее в среде, характеризуемой как враждебный рабочий климат. В исследованиях также описана сила эффектов ролевого моделирования. Например, оскорбительный надзор распространяется за пределы полномочий, чтобы способствовать злоупотреблениям со стороны более низкого уровня руководителей, что снижает творческий потенциал сотрудников и вызывает отклонения на рабочем месте (13). Выявлено, что такое побочное воздействие оскорбительного надзора на отклонения сотрудников приводит к значительным затратам организаций за счет снижения прибыльности компании.

*Источники или мотиваторы неэтичного поведения лидеров.* Исследования показывают, что люди, в том числе лидеры, изучают типы поведения, которые вознаграждаются, ценятся и ожидаются. Например, обнаружили, что социальное обучение и подражание оскорбительному поведению лидера может усугубляться враждебным климатом. Организации, придерживающиеся шаблонных норм враждебности и агрессии, чаще поощряют оскорбительное поведение со стороны лидеров. Эффект этих контекстуальных влияний может быть амортизирован уровнем добросовестности руководителя. В дальнейшем, метаанализ показал, что, хотя враждебные рабочие нормы поощряют оскорбительный надзор, организации могут удерживать руководителей от оскорбительных действий, через введение систем санкций, препятствующих этому. Существующие исследования показывают, что определенные культурные нормы более допускают оскорбительные и вредные взаимодействия руководителя с подчиненными (например, с высокой дистанцией власти) и что в некоторых культурах это является более нормативным для лидеров поведением, таким как взяточничество и коррупция.

*Стресс и требования на рабочем месте.* Было установлено, что стресс и самочувствие лидера способствуют их неэтичному поведению. Ситуационный контекст, который рассматривается как угрожающий или вызывающий, объясняет почему лидеры ведут себя неэтично на работе. Например, показано, что опыт несправедливости на работе способствует тому, что лидеры впадают в депрессию, когда их переполняют чувства печали, апатии и бесполезности. Чувство бессилия и негатива, воплощающие депрессию, не оставляют им ничего. Они нацеливают насилие на провокационных жертв (т.е. сотрудников, к которым у них отрицательное отношение).

Определенные ситуации на работе могут нарушать саморегуляцию или самоконтроль лидеров, когда лидеру не хватает внутренней мотивации из-за недостатка энергии (или собственных ресурсов) для поддержания поведения, отвечающего социальным и этическим нормам. Конкретные рабочие и личные факторы также снижали саморегуляцию и способствовали злоупотреблениям. В работе (9) выявили, что подчиненные, которые склонны к девиантному рабочему поведению — поведению, нарушающему организационные нормы — служат стрессором для лидеров, снижающим их саморегуляцию и объясняющим их оскорбительное поведение

*Лидерские качества и характеристики.* Черты и характеристики лидера также были исследованы. Они изучались как предикторы их агрессивного поведения. В целом исследования показали, что черты связаны с усилением негативных наклонностей, таких как нарциссизм, черта негативной аффективности и макиавеллизма, у лидеров появляется склонность действовать в соответствии со своим стремлением манипулировать и эксплуатировать других. Было выявлено, что эмоциональный интеллект лидера, негативный аффект и макиавеллизм, низкий уровень эмоционального интеллекта были сильнейшими предикторами агрессивного поведения. В работе (18) показано, что такая черта как нарциссизм у лидеров может быть сильным мотиватором оскорбительного надзора, потому что нарциссам не хватает сочувствия, необходимого для управления сотрудниками с уважением и достоинством; вместо этого их интерактивный стиль ассоциируется с доминирующим и враждебным по отношению к другим.

*Моральное лицензирование.* Более поздние исследования неэтичного поведения лидеров показали, что лидеры могут участвовать в оскорбительных, неэтичных действиях после их этического поведения — явление, называемое моральным лицензированием. Обнаружено, что лидеры, демонстрирующие образец этического поведения, зарабатывают моральные кредиты и проходят аттестацию. Они считают, что этот банк моральных кредитов дает право вести себя неэтично. Например, в организациях выявили, что обширные корпоративные усилия по социальной ответственности были положительно связаны с корпоративной социальной безответственностью. Скорее всего эти эффекты отражают моральное лицензирование.

*Негативные последствия неэтичного поведения руководителя.* Неэтичное поведение лидера приводит к многим негативным последствиям, таким как увеличение текучести кадров (14), проблемное личное поведение, снижение степени благополучия сотрудников и пониженное функциональное поведение на работе. Серия исследований (14) продемонстрировали негативное влияние оскорбительного надзора на чувство ответвен-

ности сотрудников, удовлетворенность своей организацией и вовлеченность в нее, что побудило их покинуть организацию. Обнаружено, что жестокое обращение было особенно неудовлетворительным для высокоэффективных сотрудников, потому что это значительно снижало их самооценку, связанную с работой. Другими словами, поведение лидеров, причиняющее вред межличностным отношениям, провоцирует подчиненных на негативные реакции, например, с повышенным деструктивным поведением на работе (например, отклонениями) и сниженным функциональным поведением на работе (например, выполнение задач, ответственность). Отказ в поддержке лидеру служит формой возмездия и противодействия неэтичным действиям лидера. Также обнаружил, что эти эффекты сильнее проявлялись у сотрудников с более высоким моральным уровнем. В то время как другие сотрудники чувствуют себя комфортно, подражая неэтичным действиям лидеров, другие выступают против этого и мстят. Неэтичное поведение лидера может служить серьезной формой стресса, угрожая благополучию сотрудников и побуждению к копинг-поведению. Часто такие типы поведения являются дисфункциональными. Было выявлено, что ежедневные стрессовые факторы, в частности межличностное несправедливое отношение руководителей к сотрудникам, послужили значимым источником стресса, который негативно влиял на их эмоции и мотивировал девиантность.

*Эффекты социального научения.* Исследования продемонстрировали эффект социального научения или подражания после неэтичного поведения лидера — когда неэтичное поведение лидера влияет на неэтичного поведения сотрудника (3;4;5). Обнаружили, что оскорбительный надзор на верхних уровнях управления просачивался на средний уровень руководителей, а затем и сотрудников, которые участвовали в межличностных отклонениях. Выявлено, что оскорбительный надзор создавал обучающий эффект. Это было особенно видно на сотрудниках с высокой дистанцией власти, так как эта культурная ориентация делает людей более склонными учиться у лидеров, заставляя их с большей вероятностью верить в то, что они будут вознаграждены за то, что они оскорбляли себя, что объясняло их межличностное девиантное поведение. Выявлено (3), что подражание было более вероятным для сотрудников, которые намеревались остаться на своих местах в организации по сравнению с теми, кто хотел уволиться. Было выявлено, что сотрудники подражали неэтичному проорганизационному поведению своих лидеров, когда у них был высокий уровень идентификации с лидером и более низкие уровни моральной идентичности. Выявлено (5), что подражание сотрудниками неэтичному поведению лидера была менее вероятным, когда сотрудники придерживались высоких моральных стандартов в организационном поведении. Также было обнаружено, что сотрудники с более низким уровнем самопожертвования/самоутверждения

и более низким уровнем проактивности, с большей вероятностью выполняют просьбы руководителей о мошенничестве. Социально — когнитивная теория дает объяснения морального отчуждения. Она предполагает, что моральное отстранение — механизм саморегулирования, который позволяет людям избегать самосанкций, связанных с неэтичным поведением и оправдывать такое свое поведение. Моральное отключение освобождает сотрудников от ответственности вести себя этично, и исследования подтверждают эти аргументы. Предполагают, что сотрудники с более высокой склонностью к моральному отчуждению с большей вероятностью увидят неэтичное поведение как приемлемое.

*Положительные последствия неэтичного поведения руководителя.* Было выявлено, что оскорбительный надзор может вызвать чувство вины со стороны сотрудников, но только в том случае, если они также объяснили враждебность начальника как способ помочь сотруднику работать на более высоких уровнях, что затем мотивировало этих сотрудников повышать свою ответственность на работе. Аналогично, в работе (6) обнаружили, что увеличение и снижение ежедневного оскорбительного надзора вызывают рефлексивность выполнения задач. Конструктивное повторяющееся внимание к рабочим целям, подходам и процессам, которые способствуют изменению усилий, но только тогда, когда сотрудники объясняли злоупотребления попытками помочь улучшить производительность сотрудников, что мотивировало их повышать свою производительность.

*Трудности в достижении поставленных целей и неэтичное поведение сотрудников.* Исследования продемонстрировали положительное влияние целей производительности на результаты. Внимание уделено было на то, как они могут поощрять неэтичное поведение, потому что труднодостижимые цели представляют угрозу провала и значительный источник стресса, который побуждает сотрудников к неэтичному поведению, чтобы соответствовать требованиям производительности (Уэлш и др., 2020). Обзор литературы обрисовывает в общих чертах эмпирические исследования. Различные механизмы объясняют вредное воздействие цели деятельности. Например, стресс сотрудников, истощение саморегуляции, моральное отстранение (17), ориентация на производительность и самооценки, а также восприятие конкурентоспособности на рабочем месте. Кроме того, влияют характеристики цели и тип поощрения, производительность и мастерство, цели обучения (17) и избегание достижения целей лидера (8).

*Будущие направления исследований.* Обзор и анализ литературы позволяют определить предметную область и оценить представление о неэтичном лидерстве. Тем не менее, потребуются дополнительные исследования, чтобы обогатить наше понимание неэтичного лидерства

через углубление его теоретической основы, причин и следствий: уточнение неэтичного лидерства; рассмотрение неэтичного лидерства в свете других типов поведения лидеров и тактик влияния; расширение теоретической базы для анализа; учет долгосрочных последствий; рассмотрение возможных потенциальных положительных последствий; внимание к разнообразию, справедливости и инклюзивности; межкультурный аспект.

*Значение для практики.* Во-первых, лица, принимающие решения, должны отслеживать и устранять многочисленные формы неэтичного поведения лидера. Неэтичное лидерство может проявляться в неэтичных действиях, которые способствуют неэтичному поведению сотрудников и приводят к другим негативным последствиям (7; 11). Демонстрация такого лидерского поведения может возникнуть благодаря тому, что лидеры уделяют особое внимание практическим результатам и производительности (1). Высшее руководство может не знать или игнорировать некоторые неэтичные сигналы в руководстве, такие как тактика оскорбительного надзора и проблематичного влияния. (например, давление производительности), особенно если тактика этих лидеров дает результаты для их организации. Понимание последствий неэтичного поведения лидера и как лидеры могут преднамеренно или непреднамеренно (т.е. менталитет руководителя в отношении конечных результатов, давление производительности, установка, харизма) мотивировать сотрудников на неэтичное поведение имеет решающее значение. Исследования (6;10;16) показали, что развитие определенных навыков повышают моральную самооценку и способности (моральная внимательность; моральная идентичность, самоконтроль и устойчивость) и может оказаться полезным. Наконец, обучение может помочь сотрудникам лучше управлять работой с неэтичными лидерами (15). Процесс обучения может помочь сотрудникам справиться с давлением производительности, а также с другими ситуациями, чтобы обеспечить более эффективные и этичные ответы, создают продуктивную, этичную и здоровую рабочую среду для сотрудников. Обзор литературы по тактике влияния лидеров и неэтичности сотрудников, показывает, что сообщения сотрудникам о повышении их производительности, достижение конечных целей и постановка труднодостижимых целей могут привести к дорогостоящим и проблемным результатам. Например, когда члены организации уступают требованиям и давлению лидеров с целью повышения производительности с неэтичным поведением. Таким образом, результаты исследований дисфункциональных последствий менталитета руководителя в отношении конечных результатов, давления со стороны производительности и постановка целей должны быть знаком для менеджеров, чтобы использовать их с осторожностью, продуманно. Кроме того, организациям важно учитывать предоставление сотрудникам ресурсов, таких как поддержка и руководство, чтобы

соответствовать требованиям к производительности и целям, чтобы гарантировать, что сотрудники соблюдают этические нормы, а не неэтичные действия. По сути, организации должны извлечь выгоду из тщательного изучения системы управления эффективностью, иногда навязываемые сверху, которые создают проблемные цели и сообщения о конечных требованиях, чтобы мотивировать сотрудников повышать действовать этично. Наконец, исследования продемонстрировали важность акцента на этике — в лидерство, организационной инфраструктуре и нормах. Кроме того, исследования показали, что высоко формализованные рабочие структуры (те, которые делают акцент на правилах, процедурах и организационных коммуникации) помогают сотрудникам, которые работают с неэтичными лидерами, потому что они предлагают сотрудникам получать больше указаний о том, как выполнять свои должностные обязанности, что снижает их неэтичный характер поведения (12). В целом предполагается, что организации могут уменьшить неэтичное лидерство и его негативные последствия, задав правила и инфраструктуру, которые поддерживают важность деловой этики.

## Заключение

Лидеры играют решающую роль в разработке основ этики в организациях. Их решения и поведение влияют на сотрудников, в зависимости от этого сотрудники могут действовать этично или неэтично при достижении организационных целей. Многочисленные этические ошибки в организации демонстрируют влияние неэтичного руководства на организацию и порождают негативные последствия как для нее в целом, так и для сотрудников. В связи с этим важно понимать неэтичную сторону лидерства. Рассмотрены проблемы, связанные с неэтичным лидерством, предпосылки, объяснительные механизмы и последствия неэтичного лидерства. Представлены предложения о возможных будущих направлениях исследований для более углубленного понимания неэтичного лидерства. Предлагаются практические выводы для менеджеров, чтобы рассмотреть и свести к минимуму неэтичное руководство в своих организациях с целью создания этичной рабочей среды. В будущем исследования могут внести существенный вклад в изучение неэтичного лидерства в организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Babalola, M., Mawritz, M.B., Greenbaum, R.L., Ren, S., & Garba, O. (2021). Whatever it takes: How and when supervisor bottom-line mentality motivates employee contributions in the workplace. *Journal of Management*, 47, 1134–1154.
2. Cialdini, R., Li, Y.J., Samper, A., & Wellman, N. (2021). How bad apples promote bad barrels: Unethical leader behavior and the selective attrition effect. *Journal of Business Ethics*, 168, 861–880.
3. DeCremer, D., & Moore, C. (2020). Toward a better understanding of behavioral ethics in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 369–393.
4. Fehr, R., Welsh, D., Yam, K.C., Baer, M., Wei, W., & Vaulont, M. (2019). The role of moral decoupling in the causes and consequences of unethical pro-organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 153, 27–40.
5. Javaid, M.F., Raoof, R., Farooq, M., & Arshad, M. (2020). Unethical leadership and crimes of obedience: A moral awareness perspective. *Global Business and Organizational Excellence*, 18–25.
6. Liao, Z., Yam, K.C., Johnson, R.E., Liu, W., & Song, Z. (2018). Cleansing my abuse: Reparative response model of perpetrating abusive behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103, 1039–1056.
7. Mackey, J.D., McAllister, C.P., Maher, L.P., & Wang, G. (2019). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of the curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology*, 72, 3–47.
8. Marquardt, D.J., Casper, W.J., & Kuenzi, M. (2021). Leader goal orientation and ethical leadership: A socio-cognitive approach of the impact of leader goal-oriented behavior on employee unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 172, 545–561.
9. Mawritz, M.B., Greenbaum, R.L., Butts, M.M., & Graham, K.A. (2017). I just can't control myself: A self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*, 60, 1482–1503.
10. Mitchell, M.S., Baer, M.D., Ambrose, M.L., Folger, R., & Palmer, N.F. (2018). Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103, 54–73.
11. Peng, A.C., Schaubroeck, J.M., Chong, S., & Li, Y. (2019). Discrete emotions linking abusive supervision to employee intention and behavior. *Personnel Psychology*, 72, 393–419.
12. Priesemuth, M., & Bigelow, B. (2020). It hurts me too! (or not?): Exploring the negative implications for abusive bosses. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 410–421.
13. Rice, D.B., Letwin, C., Taylor, R., & Wo, X. (2021). Extending the trickle-down model of abusive supervision: The role of moral disengagement. *Journal of Social Psychology*, 161, 40–46.
14. Smith, T.A., Boulamatsi, A., Dimotakis, N., Tepper, B.J., Runnalls, B.A., Reina, C., & Lucianetti, L. (2022). — How *dare you!*: A self-verification perspective on how performance influences the effects of abusive supervision on job embeddedness and subsequent turnover. *Personnel Psychology*.
15. Spoelma, T.M. (2021). Counteracting the effects of performance pressure on cheating: A self-affirmation approach. *Journal of Applied Psychology*.
16. Waldman, D.A., Wang, D., Hannah, S.T., Owens, B.P., & Balthazard, P.A. (2018). Psychological and neurological predictors of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 71, 399–421.
17. Welsh, D.T., Baer, M.D., Sessions, H., & Garud, N. (2020). Motivated to disengage: The ethical consequences of goal commitment and moral disengagement in goal setting. *Journal of Organizational Behavior*, 41, 663–677.

© Валишин Евгений Николаевич (ewgeni-v@rambler.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»