

УДК 159.9:316.462

Винославська О. В., Кононець М. О.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДЕСТРУКТИВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОРГАНІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Винославська О. В., Кононець М. О. Теоретичні аспекти деструктивного лідерства в організації: аналіз зарубіжних досліджень. Статтю присвячено аналізу можливих варіантів прояву деструктивного лідерства в організації. Поняття «деструктивне лідерство» розглядається як систематична поведінка лідера, керівника або менеджера, що порушує законні інтереси організації шляхом підриву та/або саботування її цілей, завдань, ресурсів й ефективності, а також мотивації, добробуту чи задоволеності підлеглих роботою. Актуальність дослідження підкріплюється переліком сучасних концепцій деструктивного лідерства, в яких розглядаються типи деструктивної взаємодії лідера з підлеглими. Висвітлено особливості деструктивної поведінки лідера-офіційного керівника залежно від того, спрямована вона на підлеглих або на організацію. Показано, що розуміння особливостей деструктивного лідерства й запобігання його проявам є також важливим, або навіть важливішим, аніж розуміння й посилення позитивних аспектів конструктивного лідерства.

Ключові слова: деструктивне лідерство, організація, лідер-офіційний керівник, деструктивна поведінка, мобінг, булінг, організаційний розвиток.

Винославская Е. В., Кононец М. А. Теоретические аспекты деструктивного лидерства в организации: анализ зарубежных исследований. Статья посвящена анализу возможных вариантов проявления деструктивного лидерства в организации. Понятие «деструктивное лидерство» рассматривается как систематическое поведение лидера, руководителя или менеджера, нарушающего законные интересы организации путем подрыва и/или саботирования ее целей, задач, ресурсов и эффективности, а также мотивации, благосостояния или удовлетворенности подчиненных работой. Актуальность исследования подкрепляется перечнем современных концепций деструктивного лидерства, в которых рассматриваются типы деструктивного взаимодействия лидера с подчиненными. Описаны особенности деструктивного поведения лидера-официального руководителя в зависимости от того, направлено оно на подчиненных или на организацию. Показано, что понимание особенностей деструктивного лидерства и предотвращение его проявлений является даже более важным, чем понимание и усиление положительных аспектов конструктивного лидерства.

Ключовые слова: деструктивное лидерство, организация, лидер-официальный руководитель, деструктивное поведение, моббинг, буллинг, организационное развитие.

Постановка проблеми. Наразі теоретичних і практичних досліджень, що вивчають деструктивну поведінку лідерів і потенційні негативні наслідки такої поведінки на організацію, існує небагато, оскільки більшість досліджень сконцентровані на конструктивному, ефективному або успішному лідерстві [26].

Проте, дослідження деструктивного лідерства є вельми актуальними, оскільки без подолання його причин й наслідків, зокрема психологічних, не може відбуватися конструктивний розвиток в організації, а також встановлення оптимальних відносин між лідером-офіційним керівником та його підлеглими.

Сьогодні, на жаль, як в Україні, так і в світі, фіксується багато випадків застосування лідерами-офіційними керівниками деструктивної поведінки у вигляді мобінгу, булінгу та інших негативних поведінкових й емоційних проявів щодо підлеглих.

Спираючись на дослідження зарубіжних психологів, які вивчають проблеми деструктивного лідерства, ми аналізуємо у даній статті можливі варіанти його проявів в організації. Це дозволяє сконцентрувати увагу на організаційних проблемах, пов'язаних із деструктивним лідерством, ідентифікувати його прояви у кожному окремому випадку і в подальшому розробити способи його подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження лідерства традиційно зосереджуються на чинниках, що пов'язані з ефективним лідерством, але вони часто містять неявні припущення про те, що неефективне управління відображає лише відсутність лідерства [9]. У той же час, дослідження деструктивних аспектів лідерства чітко вказують на те, що деструктивне лідерство включає в себе різні типи поведінки, які не обмежуються лише відсутністю ефективною лідерською поведінкою [8; 9; 19; 20; 22; 27; 28 та ін.].

Зокрема, дослідження з приводу залякування підлеглих задокументували, що 5–10% працівників постійно піддаються знущанням (булінгу) [28], при цьому близько 80% випадків стосуються нападів з боку вищого керівництва [8]. У дослідженні, що проводилося в 90-х роках у Великобританії, близько 40% учасників повідомили, що вони зазнали знущань з боку лідера-офіційного керівника [27]. В дослідженні Мішель Ломбардо і Морган Макколл, що проводилося серед 73 менеджерів, було виявлено, що 74% з них стикалися під час професійної діяльності з нестерпним босом [19; 20]. Психологи Гаррі й Рут Намі встановили, що 89% тих, хто відчуває знущання на роботі, вважають, що саме лідери є відповідальними за це [22].

Загалом, дослідження, подібні до вищенаведених, чітко засвідчують, що лідери можуть поводити себе деструктивно щодо підлеглих. Окрім того, були навіть задокументовані саботажі, розкрадання й корупція серед лідерів [1; 7; 14; 18], хоча існуючі емпіричні дослідження в цій галузі обмежені.

Дедалі все більше авторів закликають до більш детального вивчення характеристик і результатів, що пов'язані із деструктивним лідерством [15]. Зокрема, канадський дослідник Ро Барк стверджує, що при дослідженні «темної сторони» лідерства може з'явитися більш виважений погляд на даний феномен, що сприятиме загальному розумінню ефективності лідерства та його розвитку [6].

Виходячи з теоретичного аналізу літератури, дослідники Рой Баумейстер, Еллен Браглавські, Катрін Фінкенауер і Кетлін Веус роблять висновок, що більшість авторів підтримують думку про те, що негативні події в соціальній взаємодії мають сильніший ефект, аніж позитивні [4]. Отже, розуміння особливостей деструктивного лідерства й запобігання його проявам може бути настільки ж важливим, або навіть важливішим, аніж розуміння й посилення позитивних аспектів конструктивного лідерства.

Мета дослідження полягає у висвітленні проявів деструктивного лідерства в організації і диференціації деструктивної поведінки лідера-офіційного керівника залежно від її спрямованості на підлеглих або на організацію.

Виклад основного матеріалу і результатів дослідження. На сьогодні існує ряд концепцій деструктивного лідерства, в яких розглядають типи взаємодії лідерів з підлеглими. До них належать «лідери, що загрожують здоров'ю» [16], «дрібні тирані» [2], «хулігани» [23], «руйнівні лідери» [24], «нестерпні боси» [19], «психопати» [11]. Також були розроблені концепція «токсичних лідерів» і концепція «краху лідера» [21]. Окрім того, були визначені руйнівні дії, спрямовані проти організації (наприклад, робота над цілями, що відрізнялися від визначених організацією) [18]. Наведене розмаїття концепцій деструктивного лідерства означає, що кожна з них має враховувати деструктивну поведінку лідера, яка може бути спрямованою як на підлеглих, так і на організацію.

Консультант із питань управління Харвей Хорнстейн дослідив проблему жорстокого поводження зі співробітниками з боку керівництва, й виділив різні типи тиранічних менеджерів і причини їх поведінки, а також запропонував способи перетворення середовища, в якій вони процвітають [13].

Норвезький дослідник Свайн Кіллі дослідив недотримання субординації щодо підлеглих з боку лідера-офіційного керівника, а також виявлення ним лідерської тиранії й маніпуляцій, і дійшов висновку, що така поведінка з боку лідера здійснює негативний вплив на здоров'я підлеглих [16].

Американський дослідник Блейк Ешфорт визначає лідерів як тиранів, якщо вони деструктивно використовують свої владні посадові повноваження щодо підлеглих: вихваляються, принижують підлеглих, не приділяють їм уваги, вирішують організаційні конфлікти, імплементуючи лише власні одноосібні рішення, застосовують неконтрольовані покарання тощо [2]. Б. Ешфорт зазначає, що дрібна тиранія є продуктом взаємодії між індивідуальними нахилами особистості (переконаннями щодо організації, підлеглих й себе, а також перевагами для дій) і ситуаційними фасилітаторами (інституціолізовані цінності і норми, влада і стресори). За таких умов тиранічне управління продукує прояви низької самооцінки підлеглих, зниження продуктивності їхньої праці, а також виникнення в них стресу, реактивності, розчарування, безпорадності й відчуження. При цьому, зазначені ефекти можуть створювати порочне коло, що підтримує тиранічну поведінку лідера-офіційного керівника [2].

Американські дослідники Гарі й Рут Намі вважають, що психологічні консультанти, які працюють в американських корпораціях, повинні знати і розуміти, наскільки у США відрізняються міркування щодо проблеми поширеності булінгу, а також реакції працевластців на булінг порівняно з іншими країнами. Гарі й Рут Намі підкреслюють важливість дослідження поширеності насильства в Сполучених Штатах, а також надають опис технології успішної консультативної інтервенції, спрямованої на подолання булінгу в організаціях [23].

Вив Шеклтон вважає, що дисбаланс між цілями й потребами працівників і цілями й потребами організації має руйнівний характер. При цьому, однією з широко визнаних потреб у ХХІ столітті є зростаючий акцент на інноваціях, а не реагування на тиск, зокрема з боку лідера-офіційного керівника. При цьому, психологічні дослідження свідчать, що інновації набагато частіше мають місце там, де люди відчують себе у безпеці й мають заохочення з боку організації. Натомість, руйнівні лідери своїми діями завдають непоправної шкоди працівникам й організації, перешкоджають впровадженню інновацій і загалом гальмують організаційний розвиток [24].

Науковий психолог Центру креативного лідерства (Грінсборо, штат Північна Кароліна) Майкл Ломбардо дослідив, що протягом 40-річної корпоративної кар'єри середньостатистична людина змінює роботу кожні три-сім років. Це означає, що керівник, який швидко просувається кар'єрними сходами, сам може мати більше 20 керівників протягом побудови кар'єри, з яких 8–20 керівників можуть бути деструктивними лідерами. Але оцінка підлеглим поведінки керівника як «нестерпної» іноді залежить від його особистісних характеристик й власного досвіду, наприклад, на оцінку поведінки керівника часто впливають стосунки у родині підлеглому у дитинстві [19].

Британські дослідники Адріан Фурнам і Джон Тейлор вважають, що організації будь-якого розміру мають співробітників, які є схильними до деструктивної поведінки (брехні, розкрадання, саботажів, нанесення матеріальної шкоди тощо). Ряд організацій були зруйновані й багато організацій продовжують руйнуватися через діяльність деструктивних осіб. Особливої шкоди організація може зазнати, якщо до вищезазначених дій вдається її лідер-офіційний керівник. А. Фурнам і Дж. Тейлор проаналізували підґрунтя деструктивної поведінки лідерів і запропонували практичні поради щодо виявлення причин нелояльності та приписи щодо її подолання [11].

У результаті проведеного нами теоретичного дослідження наукових джерел можна дати таке узагальнююче визначення деструктивного лідерства.

Деструктивне лідерство – це систематична поведінка лідера, керівника або менеджера, що порушує законні інтереси організації шляхом підриву та/або саботування цілей, завдань, ресурсів і ефективності організації, а також мотивації, добробуту чи задоволеності підлеглих роботою [9; 13; 14 та ін.].

Запропоноване визначення деструктивного лідерства зосереджується на повторних і систематичних поведінкових актах, наприклад, нехарактерних вибухах невинуватого гніву. Так, норвезький вчений Столе Айнашен, який досліджував проблему залякування на робочому місці, підкреслює, що процес булінгу починає діяти на людей за умов його регулярного застосування (наприклад, щотижня) до певної діяльності протягом тривалого часу (наприклад, близько шести місяців) [8].

Деструктивна поведінка лідера-офіційного керівника може включати поведінку, яка не має на меті заподіяння шкоди, але внаслідок бездумності, нечутливості або відсутності компетентності деструктивно впливає на підлеглих та/або організацію.

Американський дослідник Джеральд Грінберг стверджує, що у випадку розкрадання в організації, який може розглядатися як один із прикладів деструктивної поведінки, існують чіткі відмінності, залежно від того, чи має намір розкрадання антисоціальний або просоціальний характер [12]. Паралельно Грінберг виділяє чотири різні соціальні мотиви для розкрадання: *схвалення, підтримка, бажання звести рахунки і бажання завдати шкоди*.

Зокрема, у випадку мотивації *схвалення*, крадіжка мотивується просоціальною метою, спрямованою на організацію. За таких умов, лідери можуть, наприклад, брати участь у розкраданні з організації, оскільки вони бажать поводити себе відповідно до норм, які підтримує керівництво. Отже, їхня поведінка може пояснюватися скоріше результатами спостереження за оточенням, аніж явними намірами завдати шкоди.

Мотивація, що ґрунтується на *підтримці* колег, є просоціальним наміром, а злодій, у даному випадку лідер, просто поводить відповідно до групових норм, які потурають такій поведінці.

При вмотивованості лідера *бажанням звести рахунки* крадіжка, на відміну від попередніх двох мотивів, є антисоціальним наміром, і метою цього наміру є бажання завдати шкоди працедавцю. Наприклад, це може бути помста за несправедливе ставлення до нього з боку працедавця.

В останньому сценарії, при вмотивованості *бажанням завдати шкоди*, наміри злодія також кваліфікують як антисоціальні, але завдання шкоди націлене на співробітників.

Столе Айнашен [9] з колегами запропонували концептуальну модель деструктивної поведінки лідера, що відповідає опису, наведеному у визначенні деструктивного лідерства. Оскільки це визначення пропонує два окремих виміри деструктивної поведінки лідера (тобто поведінки, спрямованої як на підлеглих, так і на цілі, завдання й ефективність організації), Айнашен з колегами висунули припущення, що лідери можуть одночасно у межах одного виміру діяти деструктивно, а у межах іншого – конструктивно. Лідер, що залякує й переслідує підлеглих, може при цьому діяти згідно з цілями організації, забезпечуючи завершення виконання завдань й ефективність її діяльності в цілому. А лідер, що діє опозиційно щодо легітимних цілей організації, може мати добрі стосунки з послідовниками й підтримку з їхнього боку. Причому, більшість лідерів не будуть діяти деструктивно в жодному з вимірів, оскільки їхні дії спрямовані на конструктивне ставлення як до підлеглих, так і до організації.

З метою концептуалізації ефективного і неефективного лідерства, Айнашен з колегами використовували такі виміри, як *турбота про людей* і *турбота про організацію*. При цьому неефективне лідерство було охарактеризоване ними у таких термінах:

– «*примітивне управління*» (тобто мінімум занепокоєння як щодо організації, так і щодо людей);

– «*авторитарне управління*» (тобто максимальна турбота про організацію й мінімальне піклування про людей);

– «*соціальне управління*» (тобто максимальне занепокоєння щодо людей у поєднанні з мінімальною турботою про організацію).

Розроблену ними модель деструктивної й конструктивної поведінки лідерів (рис. 1) можна розглядати як доповнення до управлінської решітки Блейка-Моутон [5]. Модель пояснює феномен деструктивного лідерства і ґрунтується на двох основних вимірах поведінки лідерів: перший вимір стосується взаємодії з підлеглими, другий – реалізації цілей і завдань організації.

Перший вимір, що орієнтований на взаємодію з підлеглими, характеризує поведінку лідерів, починаючи від неорієнтованої до орієнтованої на підлеглих поведінки.

Поведінка лідера, яка є орієнтованою на підлеглих, сприяє мотивації, добробуту та їхній задоволеності роботою. Такий лідер піклується про підлеглих й підтримує їх. Наприклад, прислухається до підлеглих, зважає на соціальні відносини між ними, хвалить їх за хорошу роботу, проявляє вдячність і повагу.

З іншого боку, *поведінка лідера, яка є не орієнтованою на підлеглих* – порушує законні інтереси організації, негативно впливає на мотивацію, добробут й задоволеність роботою підлеглих і може мати такий прояв, як залякування, переслідування або інші види неправомірних дій і жорстокого поводження з підлеглими.



Рис. 1. Модель деструктивної й конструктивної поведінки лідерів

Другий вимір описує поведінку лідера щодо реалізації цілей і завдань організації, починаючи від *антиорганізаційної до організаційно орієнтованої поведінки*.

Антиорганізаційна поведінка лідера порушує законні інтереси організації і може проявлятися як: а) крадіжка будь-чого з організації (наприклад, матеріальних предметів, грошей, часу); б) діяльність, що спрямована проти інтересів організації (наприклад, домовленість з конкурентами); в) різні форми корупції.

І навпаки, *організаційно орієнтована поведінка лідера* передбачає роботу над досягненням цілей організації, встановлення чітких і недвозначних цілей, прийняття або підтримку стратегічних рішень, а також впровадження організаційних змін.

Окрім того, на кожному із двох вимірів поведінка лідерів може бути описана як більш-менш конструктивна (про-поведінка) і більш-менш деструктивна (анти-поведінка). У представленій моделі на перетині двох вимірів можна виділити чотири зони відповідно до типів поведінки лідерів, три з яких є деструктивними:

– *тиранічне лідерство* (організаційно орієнтована поведінка в поєднанні з поведінкою, що не орієнтована на підлеглих);

– *руйнівне лідерство* (антиорганізаційна поведінка в поєднанні з поведінкою, що не орієнтована на підлеглих);

– *антиорганізаційне, але лояльне до підлеглих лідерство* (антиорганізаційна поведінка в поєднанні з поведінкою, яка є орієнтованою на підлеглих);

У моделі також виділено зону поведінки лідерів, яка водночас є організаційно орієнтованою й орієнтованою на підлеглих. Ця зона відповідає *конструктивному лідерству*.

Зазначимо, що запропонована модель чітко не визначає пасивні форми лідерства. Лідери, що застосовують пасивний стиль управління або стиль невтручання, взагалі втручаються лише тоді, коли виникають серйозні проблеми. Такі лідери намагаються уникати прийняття рішень та відповідальності [3].

Можна припустити, що пасивний стиль лідерства розташований у центрі моделі. Проте, Р. Стогділл зазначає, що порівняння лідерів, які використовують стиль невтручання з не-лідерами, є серйозною помилкою, яка створює концептуальну плутанину навколо цього стилю лідерства [25].

Призначення особи на керівну посаду викликає законні очікування як серед підлеглих, так і серед керівництва. Якщо такі очікування залишаються невиконаними, це може мати негативні наслідки для організації. Наприклад, у дослідженні щодо здобуття ступеня PhD у Швеції основною причиною відмови докторантів від своїх докторських програм виявилась пасивність їхніх наукових керівників [10]. Отже, пасивне лідерство може мати негативні наслідки як для студентів (підлеглих), так і для університету (організації). Це підтверджують й експерименти К. Левіна [17].

Отже, пасивне лідерство порушує законні інтереси організацій (наприклад, краде час), а також підриває мотивацію, добробут і задоволеність роботою в підлеглих (наприклад, через невдачі) й заважає здійсненню законних очікувань від керівництва. Оскільки пасивне лідерство потенційно заважає реалізації організаційних цілей й благополуччю підлеглих, воно може бути віднесене до будь-якої з трьох зон *Моделі деструктивної та конструктивної поведінки лідерів*, що відповідають деструктивному лідерству, але безпосереднє віднесення поведінки лідера до тієї чи іншої зони значною мірою залежить від ступеня його пасивності.

Теоретичний аналіз зарубіжних наукових джерел дозволив зробити такі **висновки**:

1. За останні роки в зарубіжній організаційній психології було здійснено багато досліджень деструктивного лідерства, ідентифіковано його поведінкові прояви, розширився понятійний апарат щодо даного феномену. Але чіткої узагальнюючої концепції деструктивного лідерства наразі ще не існує.

2. Деструктивне лідерство – це систематична поведінка лідера, керівника або менеджера, що порушує законні інтереси організації шляхом підриву та/або саботування цілей, завдань, ресурсів і ефективності організації, а також мотивації, добробуту чи задоволеності підлеглих роботою.

3. Дослідження проявів деструктивного лідерства на сьогодні є важливим, або навіть більш важливим, аніж розуміння й посилення позитивних аспектів конструктивного лідерства, оскільки деструктивна поведінка лідера-офіційного керівника призводить до зниження мотивації підлеглих до впровадження інновацій, їхньої невдоволеності роботою та ін., що гальмує організаційний розвиток в цілому.

4. Модель деструктивної й конструктивної поведінки лідерів, запропонована С. Айнашен з колегами, дозволяє глибше зрозуміти феномен деструктивного лідерства і тому може виступати підґрунтям для подальших емпіричних досліджень, націлених на подолання деструктивної поведінки лідера (булінгу, мобінгу, невічливості, зловживання службовим становищем, непродуктивності, корупції, розкрадання тощо). Зазначена модель може також застосовуватися для виявлення причин виникнення деструктивного лідерства та пошуку шляхів подолання його негативних наслідків.

Перспективи подальших досліджень. Посилення інтересу зарубіжних психологів до вивчення проблем, що пов'язані з феноменом деструктивного лідерства в організаціях, свідчить про необхідність активізації таких досліджень вітчизняними вченими. Зокрема, спеціальної уваги потребують: а) вивчення причин й особливостей прояву деструктивної поведінки лідерами-офіційними керівниками державних та комерційних організацій в Україні; б) адаптації зарубіжних і розробка вітчизняних технологій ідентифікації проявів деструктивного лідерства та подолання психологічних наслідків їхнього впливу на розвиток підлеглих і організації; в) дослідження психологічних причин лояльної або девіантної поведінки працівників організацій, в яких процвітає деструктивне лідерство; г) розробка програм підготовки організаційних психологів до здійснення консультаційних інтервенцій, спрямованих на подолання булінгу, мобінгу та інших деструктивних поведінкових та емоційних проявів з боку лідерів-офіційних керівників.

Список використаних джерел / References

1. Altheide, D., Adler, P. The social meaning of employee theft. Philadelphia : J.B. Lippincott, 1978. 35 p.
2. Ashforth, B. Tyranny in Organizations. *Human Relations*. 1994. Vol. 47, No. 7. P. 755–778.
3. Bass, B. Theory, Research and Managerial Applications. In Bass and Stogdill's handbook of leadership. New York : The Free Press. Vol. 3. 1990. 1184 p.
4. Baumeister, R., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., Vohs, K. Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*. № 5(4). 2001. P. 323–370.
5. Blake, R., Mouton, J. The new managerial grid III. Houston: Gulf Publishing Company, 1984. 329 p.
6. Burke, R. Why leaders fail. Exploring the dark side. *International Journal of Manpower*. № 27(1). 2006. P. 91–100.
7. Dunkelberg, J., Jessup, D. So then why did you do it? *Journal of Business Ethics*. 2001. № 29(1/2). P. 51–63.
8. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. The concept of bullying at work: The European tradition. In S. Einarsen, In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis. 2003. P. 3–30.
9. Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18(3). P. 207–216.
10. Frischer, J., Larsson, K. Laissez-faire in research education – an inquiry into a Swedish doctoral program. *Higher Education Policy*. № 13. 2000. P. 131–155.

11. Furnham, A., & Taylor, J. *The Dark Side of Behaviour at Work*. Palgrave Macmillan, UK : Basingstoke, 2004. 279 p.
12. Greenberg, J. The steal motive: Managing the social determinants of employee theft. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997. P. 85–108.
13. Harvey A. Hornstein. *Brutal Bosses and Their Prey*. New York: Riverhead Books, 1996. 172 p.
14. Kellerman, B. *Bad leadership. What it is, how it happens, why it matters*. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 282 p.
15. Kelloway, E., Mullen, J., Francis, L. Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*. 11(1). 2006. P. 76–86.
16. Kile, S. M. Helsefarlige ledere og medarbeidere [Health-endangering leaders and coworkers]. Oslo, Norway: Hjemmets Bokforlag, 1990. 173 p.
17. Lewin, K., Lippitt, R. White, R. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*. 1939. P. 271–301.
18. Lipman-Blumen, J. *The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford: Oxford University Press, 2005. 324 p.
19. Lombardo, M., McCall, M. *Coping with an Intolerable Boss*. Lancaster: Center for Creative Leadership, 1984. 26 p. (Center for Creative Leadership Special Report. Series 5).
20. Ma, H., Karri, R., Chittipeddi, K. The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*. № 4(4). 33–40.
21. McCall M., Lombardo M. Off the track: Why and how successful executives get derailed. Greensboro: Center for Creative Leadership. № 21. 1983. 28 c.
22. Namie G., Namie R. *The bully at work. What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks, Inc, 2009. 352 p.
23. Namie, G. & Namie, R. U.S. workplace bullying: Some basic considerations and consultation Interventions. *Consulting Psychology Journal*. 2009. № 61(3). P. 202–219. (Sept.).
24. Shackleton, V. *Business Leadership*. UK: Cengage Learning EMEA, 1995. 208 p.
25. Stogdill, R. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York : Free Press, 1974. 613 p.
26. Tepper, B. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*. 2000. № 43(2). P. 178–190.
27. UNISON / UNISON's members' experience of bullying at work. London : UNISON. 1997.
28. Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H., Vartia, M. Empirical findings on bullying in the workplace. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis. 2003. P. 103–126.

Vynoslavska, O. V., Kononets, M. O. Theoretical aspects of destructive leadership in organization: the analysis of foreign investigations. The article is devoted to the analysis of possible manifestations of destructive leadership in an organization. The concept of "destructive leadership" is considered as the systematic behavior of a leader, boss or manager that violates the legitimate interests of the organization by undermining and / or sabotaging its goals, tasks, resources and effectiveness, as well as motivation, welfare or satisfaction of subordinates by their job. The relevance of investigation is confirmed in modern concepts of destructive leadership, which analyze such types of destructive interaction of a leader with subordinates as: "health endangering leaders" (Kile, 1990), "petty tyrants" (Ashforth, 1994), "bullies" (Namie & Namie, 2000), "derailed leaders" (Schackleton, 1995), "intolerable bosses" (Lombardo & McCall, 1984), "psychopaths" (Furnham & Taylor, 2004). The features of the destructive behavior of the leader are described depending on whether it is directed at subordinates or to the organization. The possibilities to apply the model of destructive and constructive behavior of leader (Einarsen et al., 2007) for further empirical researches aimed at overcoming the destructive behavior of a leader (bullying, mobbing, impoliteness, malpractice, unproductivity etc., as well as for identification of the etiology of the emergence of destructive leadership and finding ways to overcome its negative consequences are considered. It is shown that understanding of the features of destructive leadership and its prevention is even more important than understanding and reinforcing the positive aspects of constructive leadership. In the end of article the main prospects of further researches of the problem of destructive leadership in Ukrainian organizations are formulated.

Key words: destructive leadership, the organization, the leader-official the head, destructive behavior, bullying, mobbing, organizational development.

Відомості про авторів

Винославська Олена Василівна, кандидат психологічних наук, професор, професор кафедри психології і педагогіки, Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, м. Київ, Україна.

Vynoslavska, Olena Vasylivna, Ph.D. (Psychology), Professor, Professor of Psychology and Pedagogy Department, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0311-376X>

E-mail: olenavynoslavska@gmail.com

Кононець Марія Олександрівна, кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри психології і педагогіки, Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, м. Київ, Україна.

Kononets, Maria Oleksandrivna, Ph.D. (Psychology), Associate Professor, Associate Professor of Psychology and Pedagogy Department, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9303-707X>

E-mail: kononets.maria@gmail.com