

Акатова Ольга Сергеевна, магистрант
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г.В. Плеханова»
Akatova Olga Sergeevna

**ТОКСИЧНОЕ ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ,
НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ
TOXIC LEADERSHIP BEHAVIOR IN BUSINESS ORGANIZATIONS:
CERTAIN ASPECTS OF THE PROBLEM**

Аннотация. Автор исследует феномен токсичного поведения управленцев в организации. В статье анализируются ключевые формы и проявления деструктивного управленческого поведения, а также их влияние как на сотрудников, так и на общий климат в коллективе. Автором поднимаются вопросы необходимости формирования психологически безопасной среды внутри трудового коллектива.

Abstract. This article explores the phenomenon of toxic leadership behavior in commercial companies. It analyzes the key forms and manifestations of destructive managerial conduct and their impact on both employees and the overall organizational climate. The author emphasizes the importance of creating a psychologically safe environment within the workplace.

Ключевые слова: Токсичное поведение, руководитель, деструктивный стиль управления, бизнес-организация, психологический климат, сотрудники.

Keywords: Toxic behavior, leader, destructive management style, business organization, psychological climate, employees.

Современные компании действуют в обстановке интенсивной конкуренции, рыночной неопределенности и динамичных внешних изменений. В этих условиях критически возрастает потребность в эффективном и созидательном руководстве, способном не только достигать стратегических целей, но и создавать здоровую психологическую атмосферу в коллективе. Однако все чаще фиксируются случаи токсичного управленческого поведения, включающего эмоциональное давление, манипуляции, пренебрежение интересами подчиненных и разрушение доверительных отношений с коллективом.

Актуальность проблемы обусловлена тем, что, токсичные действия руководителей не только нарушают межличностные коммуникации и подрывают мотивацию персонала, но и наносят серьезный ущерб самой организации: провоцируют рост текучести кадров, снижают производительность, способствуют профессиональному выгоранию сотрудников и формируют нездоровую корпоративную культуру. Несмотря на растущий интерес к данной теме вопрос токсичного поведения в организациях остается недостаточно изученным.

Понимание сущности и форм проявления токсичного руководства, а также разработка механизмов его предотвращения имеют практическое значение для построения эффективной системы управления персоналом, основанной на принципах уважения, открытости и обеспечения психологической безопасности.

Целью статьи является анализ особенностей токсичного поведения руководителей в бизнес-организациях, выделяя его основные формы, причины и последствия, а также поиск возможных направлений профилактики и коррекции данного поведения в рамках корпоративной среды.

Задачи:

1. Проанализировать понятие «токсичное поведение» в контексте управленческой деятельности.
2. Выявить основные формы и проявления токсичного поведения со стороны руководителей.
3. Описать последствия токсичного стиля руководства для сотрудников и организации в целом.



4. Определить возможные причины возникновения деструктивного управленческого поведения.

5. Обозначить направления профилактики токсичности в управлении и предложить рекомендации по формированию психологически безопасной среды в организации.

Практическое значение статьи заключается в применении его выводов для построения результативных систем управления персоналом в коммерческих структурах. Предложенные в работе критерии идентификации токсичного поведения и анализ его последствий дают HR-специалистам, менеджерам и корпоративным психологам инструменты для раннего выявления деструктивных управленческих моделей и разработки превентивных стратегий.

Токсичное управленческое поведение представляет собой совокупность деструктивных практик, применяемых руководителями в процессе взаимодействия с подчинёнными. Подобные действия нарушают профессиональные коммуникативные нормы, подрывают атмосферу доверия, провоцируют высокий уровень стресса и эмоционального напряжения среди сотрудников, тем самым блокируя продуктивную и устойчивую работу коллектива. В корпоративной среде эти модели нередко игнорируются, особенно если внешние показатели эффективности руководителя остаются формально допустимыми [2].

В отечественной и зарубежной научной литературе токсичное лидерство рассматривается как разновидность деструктивного управленческого стиля, при котором приоритет отдаётся не развитию коллектива и поддержке сотрудников, а установлению жёсткого контроля, авторитарному воздействию и стремлению сохранить власть любыми средствами [1].

Токсичные руководители демонстрируют нарциссические, агрессивные и авторитарные черты, склонны к манипуляциям, нарушению личных и профессиональных границ, подавлению инициативы. Их мнимая эффективность зачастую достигается за счёт культивирования страха и навязывания подчинённым постоянного эмоционального напряжения [5].

В отечественной психологии токсичное поведение руководителей находит отражение в ряде понятий, описывающих различные формы деструктивного взаимодействия в профессиональной среде. Эмоциональное давление включает систематическое воздействие на эмоциональное состояние сотрудника с целью подчинения, внушения вины, страха или зависимости. Моббинг обозначает коллективное или индивидуальное психологическое преследование работника, выражающееся в унижении, изоляции, подрыве авторитета и репутации. Абьюзивное поведение со стороны руководителя проявляется в грубости, резкой критике, использовании унижительных высказываний и психологическом насилии. Манипулятивная коммуникация заключается в искажённой, скрытой или заведомо нечестной передаче информации, когда руководитель использует подчинённых в своих интересах, вводит их в заблуждение или нарушает принципы открытого диалога.

В наиболее крайних формах деструктивного лидерства речь идёт о корпоративном насилии, при котором организация или её представители систематически подавляют личность сотрудника, нарушают его границы и создают небезопасную психологическую среду. Все эти явления объединяет общий признак – нарушение базовых принципов уважения, равенства и профессиональной этики во взаимодействии между руководителем и подчинённым [5].

Данные поведенческие модели могут быть как осознанной стратегией доминирования и подавления инициативы, так и следствием личностных особенностей руководителя: дефицита эмоциональной зрелости, слабости управленческих компетенций, высокого уровня тревожности, склонности к гиперконтролю и/или выраженного профессионального выгорания.

Формы токсичного поведения разнообразны: от завуалированных до прямых и открытых. К числу распространённых деструктивных управленческих практик относятся: систематическое унижение подчинённых, в том числе в публичной форме; игнорирование



достижений сотрудников; принятие решений на основе двойных стандартов; навязывание тотального контроля (микроменеджмент); демонстративная эмоциональная отстранённость; обесценивание профессионального мнения коллег; использование страха и давления в качестве основного регулятора дисциплины и подчинения.

Такое поведение ведёт к снижению мотивации, вовлечённости и эмоциональной включённости, провоцирует рост тревожности и внутреннего сопротивления. Постепенно формируется деструктивная рабочая атмосфера, повышается уровень эмоционального выгорания, а наиболее ценные и перспективные сотрудники склонны к поиску новых рабочих мест. На уровне структуры компании это влечёт за собой ослабление горизонтальных связей, деформацию культуры сотрудничества и взаимопомощи, снижение доверия и ухудшение эмоционального климата [6].

Детерминанты токсичного поведения могут быть условно разделены на организационные и личностные. Среди организационных факторов ключевыми выступают: дефицит управленческой подготовки у руководителей, давление со стороны вышестоящего управления, корпоративная культура, в которой не поощряется обратная связь и открытость, а также доминирование акцентов на результат, игнорирующий человеческий фактор. Личностные факторы включают в себя: повышенную тревожность и склонность к гиперконтролю, низкую эмпатийность, а также эмоциональное истощение, выгорание, неосознаваемое проецирование личных неуверенностей на сотрудников.

Таблица 1

**Многоуровневое воздействие токсичного руководства
на сотрудников и организацию**

Уровень	Краткосрочные эффекты	Долгосрочные последствия
Персональный	Снижение вовлечённости, пассивное поведение	Профессиональная демотивация, выгорание
Организационный	Рост конфликтов, разрыв горизонтальных связей	Текучесть кадров, утрата ключевых «топ» специалистов
Стратегический	Снижение продуктивности и креативности	Сопротивление изменениям, падение репутации

Для минимизации проявлений токсичности и их последствий в управленческой практике необходимо внедрение целого ряда профилактических и организационных мер [4].

Среди них можно выделить: регулярное проведение анонимных опросов сотрудников на предмет психологического климата в коллективе, организация обучающих тренингов для руководителей по конструктивной коммуникации и экологичному управлению, развитие системы наставничества и внедрение культуры обратной связи. Важно создавать внутрикорпоративные программы, направленные на развитие эмоционального интеллекта, стрессоустойчивости и саморефлексии у руководящих лиц компании, занимающих управленческие позиции, не забывая про лидеров мнений. Комплексное применение этих мер позволит не только снизить риски проявления токсичного поведения, но и повысить общую эффективность организационной системы. Только в условиях поддерживающей и безопасной рабочей среды возможно формирование эффективной, мотивированной и психологически здоровой команды.



В заключении можно сделать вывод, что поведение руководителей, нарушающее нормы уважительного и этичного взаимодействия с персоналом, представляет собой серьёзный управленческий риск, способный существенно ослабить внутренние ресурсы организации. Токсичное управление затрудняет формирование доверительных отношений в коллективе, препятствуют раскрытию профессионального потенциала сотрудников и влияют на общий эмоциональный фон рабочей среды.

Для предотвращения подобных последствий важно выстраивать корпоративную культуру, основанную на принципах психологической безопасности. Этому могут способствовать внедрение прозрачных каналов обратной связи, развитие лидерских компетенций у руководителей, продвижение ценностей эмпатии и взаимного уважения, а также создание внутриорганизационных механизмов, позволяющих оперативно выявлять и устранять проявления управленческой токсичности. Такие меры способствуют не только сохранению благоприятного климата в коллективе, но и устойчивому развитию организации в целом.

Список литературы:

1. Белянин В.П., Ермолаева М.В. Психология власти: теория и практика управления. – М.: КНОРУС, 2017г – 239с
2. Зотова О.Ю. Психология деструктивного лидерства. – М.: Институт психологии РАН, 2020г – 146с
3. Карташова Е.В. Деструктивное поведение в организациях: теория и практика. – М.: Юрайт, 2018г – 45с
4. Кузьмина Н.В. Психология управления и лидерства. – М.: Академический проект, 2021г – 82с
5. Хазан А.А. Токсичные руководители: психология и практика противодействия. – СПб.: Речь, 2019г – 123-223с
6. Schmidt A.A. Development and Validation of the Toxic Leadership Scale. // Dissertation Abstracts International. – 2008. – Vol. 68 (8-B).

