

**Коновалова Валерия Германовна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва, Российская  
Федерация  
**e-mail:** vg\_konovalova@guu.ru

## КОГДА КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА МОЖЕТ СТАТЬ ПРОБЛЕМОЙ: ПРОЯВЛЕНИЯ И ПРИЧИНЫ «ТОКСИЧНОСТИ»

**Аннотация.** Рассмотрены проблемы «токсичной» корпоративной культуры, оказывающей негативное влияние на межличностные отношения, рабочую атмосферу в коллективе, вовлеченность и лояльность персонала. На основе теоретических и эмпирических исследований зарубежных и российских ученых обобщены основные проявления «токсичной» культуры. Выделены поведенческие атрибуты и основные модели поведения руководителей, определяющих формирование «токсичной» культуры. Предложены методы, направленные на изменение как рабочей среды в целом, так и взаимодействия с «токсичными» руководителями.

**Ключевые слова:** токсичная корпоративная культура, типы поведенческих моделей, деструктивное лидерство, треугольник токсичного лидерства, инструменты детоксикации корпоративной культуры.

**Цитирование:** Коновалова В.Г. Когда корпоративная культура может стать проблемой: проявления и причины «токсичности» // Вестник университета. 2019. № 6. С. 11–18.

**Konovalova Valeriya**  
Candidate of Economic Sciences,  
State University of Management,  
Moscow, Russia  
**e-mail:** vg\_konovalova@guu.ru

## WHEN CORPORATE CULTURE CAN BE A PROBLEM: SYMPTOMS AND CAUSES OF «TOXICITY»

**Abstract.** The issues of a «toxic» corporate culture, having a negative impact on interpersonal relations, the working atmosphere in a team, the involvement and loyalty of personnel, have been considered. On the basis of theoretical and empirical studies of foreign and Russian scientists, the main manifestations of a «toxic» culture have been summarized. The behavioral attributes and main behavioral patterns of managers, determining the formation of a «toxic» culture, have been highlighted. The methods, aimed at changing both the working environment as a whole, and interaction with «toxic» managers have been proposed.

**Keywords:** toxic corporate culture, types of behavioral models, destructive leadership, triangle of toxic leadership, instruments of corporate culture detoxification.

**For citation:** Konovalova V.G. When corporate culture can be a problem: symptoms and causes of «toxicity» (2019) Vestnik universiteta, I. 6, pp. 11–18. doi: 10.26425/1816-4277-2019-6-11-18

В последнее время с проблемами корпоративной культуры столкнулись в своей практике такие известные компании, как Uber Technologies, Google, Volkswagen, которые до недавнего времени чаще всего упоминали в контексте успешных управленческих практик. Так, Uber Technologies обвинили в дискриминации и сексуальных домогательствах, что повлекло за собой многочисленные внутренние расследования, увольнения, в том числе смену генерального директора; скандал с эмиссионными нормами автомобилей Volkswagen объясняют, в том числе, сложившейся в компании «диктаторской» культурой, постоянными угрозами увольнения людей за неэффективность и боязнь сотрудников выступить против руководства; в Google в ходе внутренних опросов было выявлено, что коммуникационные платформы для сотрудников изобилуют издевательствами и преследованиями (в ноябре 2018 г. около 20 тыс. сотрудников Google во всем мире уволились с работы в знак протеста против своего окружения), что побудило компанию внести изменения в кадровую политику, чтобы улучшить взаимодействие сотрудников друг с другом и т. п. [19]. В некрасивых корпоративных скандалах были замечены также компании Zenefits, Wells Fargo, ANZ Bank, Mitsubishi, Toshiba, Starbucks, United Airlines. Общее в них то, что все они в той или иной степени, спровоцированы корпоративными культурами, где поощряется неэтичное поведение и методы ведения бизнеса. Неслучайно все чаще для описания отношений на рабочем месте,

© Коновалова В.Г., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



особенностей менеджмента и сложившейся корпоративной культуры используют определение «токсичный» (англ. toxic): toxic workers, toxic workplaces, toxic corporate culture, toxic leadership и т. п.

По данным опроса, проведенного Blind, «токсичной» считают культуру своей компании 48,5 % специалистов в Intel, 46,5 % в Amazon и 44,5 % в eBay [14]. По данным исследования RAND, почти каждый пятый американский работник подвергается воздействию враждебной или угрожающей социальной среды на работе [16]. При этом в компаниях с «токсичной» культурой избегают обсуждения проблем внутренней политики, причем у каждого есть на это оправдание: сотрудники боятся, что их за это уволят; менеджеры низового уровня считают, что они ни на что не смогут повлиять; менеджеры среднего звена уверены, что руководитель не хочет знать правду, а свое положение они не хотят ухудшать неуместными замечаниями; руководитель топ-уровня, в свою очередь, уверен, что все хорошо, так как ему никто не говорит о наличии проблем.

Несмотря на популярность темы «токсичности» культуры, существует значительный разброс мнений относительно ее проявлений, их влияния на персонал и организационную эффективность, а также возможности решения возникающих проблем. В связи с этим представляется важным выявить особенности ценностей и моделей поведения персонала, указывающих на опасную для организации «токсичность» культуры, роль руководителей в ее формировании, а также возможные инструменты «детоксикации».

«Токсичная» корпоративная культура может проявляться в различных формах, но чаще всего отмечают следующие:

- отсутствие неформального общения и взаимной поддержки между сотрудниками, гнетущая серьезная и напряженная атмосфера, которую сразу ощущают новые работники, но почти не замечают старожилы компании;
- изолированная работа сотрудников: каждый отдел работает независимо от остальных (что иногда приводит к выполнению двойной работы) и никогда не делится ресурсами, возможности для совместной работы или общего доступа к информации ограничены (подобные условия работы несколько лет назад привели компанию General Motors к многомиллионным убыткам из-за отзывов бракованных автомобилей);
- ориентированность сотрудников на должности, предпочтения и поощрение. В токсичной атмосфере персонал больше нацелен на карьеру, чем на повышение эффективности труда и создание благоприятных взаимоотношений в коллективе (о льготах говорят чаще, чем о целях, льготы ставятся выше, чем ценности или стратегические цели компании);
- преобладание правил и политики над здравым смыслом, опытом, контекстом ситуации: сотрудники настолько боятся, что скорее нанесут вред компании, чем нарушат правило;
- общение между руководителями и подчиненными сводится к раздаче указаний, обратную связь от коллектива начальство не получает и не стремится ее получить, обсуждение насущных вопросов также сводится к минимуму («диктаторское» управление);
- персонал умалчивает о своем недовольстве, даже если оно доходит до апогея; кадровая служба не принимает участия в жизни коллектива и старается не замечать напряженной атмосферы, тем самым лишая сотрудников и своей поддержки тоже;
- все внимание руководства приковано к нарушениям и ошибкам, которые наказываются со всей строгостью, в то время как достижения остаются неоцененными;
- отсутствие возможности для проявления свободы действий. Каждый шаг сотрудника прописан до мелочей; если в компании и есть система поощрения, то она предусматривает премирование исключительно за строгое следование правилам, а не за новаторские идеи;
- в коллективе витает атмосфера страха, все боятся быть уволенными или получить выговор, никто не чувствует себя в безопасности;
- широко распространено пассивно-агрессивное поведение, профессиональную вежливость и конструктивную критику заменяют оскорблениями, сплетнями, расистскими или сексистскими замечаниями, открытой травлей (моббинг, буллинг, боссинг), дискриминацией;
- установление нереальных рабочих нагрузок или сроков, поощрение трудоголизма в ущерб здоровому балансу работы/жизни; при этом работники не высказывают своего мнения даже тогда, когда им ставят абсурдные задачи или заставляют трудиться в неадекватном графике. В большинстве случаев недостижимо высокие стандарты заставляют сотрудников работать небрежно, снижается уровень исполнительской дисциплины и качества выполняемой работы;

- небезопасные или морально сомнительные условия труда (например, в компании Zenefits культура экстремально-тяжелого труда и таких же экстремальных развлечений соседствовала с неэтичными методами ведения бизнеса, культурой «обмана»);

- отсутствие прозрачной системы оценки достижений сотрудников, ясных перспектив служебного роста, фаворитизм, распространение интриг как инструментов управления карьерой;

- недоверие сотрудников к руководству, как следствие отсутствия четкой постановки целей, объяснений по поводу предъявляемых требований и предпринимаемых действий [1; 5; 18].

Руководство организации оказывает значительное влияние на формирование и развитие корпоративной культуры, задавая и поддерживая определенные модели поведения и взаимодействия. Так происходит и в случае, когда само руководство (лидерство) можно оценить как «токсичное» (англ. toxic leadership). Исследователи из бизнес-школы Манчестерского университета выяснили, как «токсичные» руководители влияют на подчиненных:

- работающие под руководством «токсичных» руководителей, испытывают низкий уровень удовлетворенности работой; причем страдания, которые подчиненные испытывали на работе, распространялись и на их личную жизнь;

- основные черты поведения таких руководителей – грубость, сарказм и унижение подчиненных – приводят к психологической усталости и нежеланию работать, повышается вероятность возникновения клинической депрессии;

- негативная обстановка на рабочем месте способствует снижению самоконтроля у рядовых сотрудников и увеличению вероятности их грубого поведения по отношению к коллегам;

- «токсичные» рабочие отношения вредны не только для морального климата, но и для прибыльности компании: финансовые потери компании, связанные со снижающей продуктивностью обстановкой, составляют около 14 тыс. долл. США на каждого работника [17].

В книге «The Allure of Toxic Leaders» профессор Клермонтского университета Дж. Липман-Блюмен выделяет ряд поведенческих атрибутов «токсичного» руководителя:

- подрывает достоинство, самооценку и эффективность сотрудников, терроризирует их, натравливает друг на друга;

- сознательно подпитывает своих сотрудников фантазиями о тайном плане или особом видении, с целью усиления власти над ними и ослабления их способности действовать независимо, а в итоге оставляет своих последователей и организацию в худшем состоянии, чем до его появления;

- со стороны выглядит харизматичным, увлекающим и вызывающим желание работать под его началом, но при этом манипулирует, играет на базовых страхах и потребностях сотрудников;

- принуждает или наказывает тех, кто не подчиняется ему или ставит под сомнение его действия; добивается победы любой ценой; крайне утилитарен – «цели оправдывают средства»;

- отказывается от обучения других лидеров, включая своих собственных преемников, обвиняет других в своих ошибках или неудачах и часто критикует других;

- постоянно нуждается в похвале, но не испытывает сочувствия и сострадания к другим;

- игнорирует конструктивную критику, склонен мстить тем, кто его критикует, склонен к частым перепадам настроения, истерике;

- дает много обещаний, которые никогда не будут выполнены [7].

В компании Google в ходе масштабного исследования поведения руководителей с использованием результатов ежегодных оценок производительности, опросов сотрудников и других источников, сравнивая руководителей с самыми высокими и с самыми низкими рейтингами, выделили следующие признаки, характерные для «токсичного» руководителя:

- не доволен, когда ему приходится тренировать навыки сотрудника (эффективные руководители – хорошие тренеры);

- считает необходимым дважды проверить работу каждого сотрудника (эффективные руководители расширяют возможности своей команды и не занимаются микроуправлением);

- у него нет желания знать о своих сотрудниках что-либо, кроме того, правильно ли они выполняют свою работу (эффективные руководители проявляют интерес к успеху членов своей команды и их личному благополучию);

- постоянно чувствует себя опаздывающим и «разрывающимся» между несколькими направлениями, плохо управляет собственной эффективностью и производительностью (эффективные руководители продуктивны и ориентированы на результат);
- предпочитает остаться в своем офисе, а не разговаривать со своей командой (эффективные руководители – хорошие коммуникаторы и прислушиваются к своей команде);
- считает, что карьерный рост сотрудников должен быть только их заботой (эффективные руководители помогают сотрудникам в развитии карьеры с целью обеспечения лояльности и удержания сотрудников);
- испытывает трудности с планированием развития подразделения, определением и объяснением целей, определением стратегии, мотивацией других (у эффективных руководителей есть четкое видение и стратегия для команды);
- не доволен тем, что некоторые из его сотрудников обладают навыками, которыми не обладает он сам, что делает его зависимым от них (эффективные руководители знают свои сильные стороны и обладают ключевыми навыками, которые помогают им консультировать команду) [11].

Среди признаков «токсичного» руководителя выделяют также следующие поведенческие проявления:

- непрерывная самореклама (самое опасное проявление подобной саморекламы – присвоение достижений других людей или возложение на них вины за провалы);
- бесчестность (скрытие ошибок и отказ брать на себя ответственность за них, расхождение между словами и делами);
- непоследовательность и непостоянство (внезапная и непредсказуемая смена мнения, склонность сдаваться слишком рано, применение разных стандартов к разным людям);
- некомпетентность (лидер должен быть достаточно компетентным, чтобы понимать, что делают его прямые подчиненные или коллеги по команде, и направлять их к цели; если лидеру недостает компетентности, то лучшее, что он может сделать, – окружить себя доверенными экспертами и заслужить их уважение, вынося решения на высоком уровне);
- неспособность влиять на других (неспособность вдохновлять людей, ненамеренное разжигание конфликтов, неспособность разрешать споры, неумение убеждать и пр.);
- сосредоточенность на краткосрочных целях (уделяет внимание только краткосрочным выгодам, прибыли или выигрышам, вместо более глубоких долгосрочных улучшений – главное, чтобы внешне и организация/подразделение, и он в своей должности выглядели благополучно);
- игнорирование текучести персонала (не пытаются понять причины ухода сотрудников, либо предпочитают их не расследовать, либо «демонизируют» уходящих сотрудников как не достойных или предавших организацию);
- поощрение фаворитизма (часто защищает или продвигает тех, кто укрепляет его собственную власть, игнорируя профессиональные качества и компетенции) [2; 10].

Обобщение поведенческих признаков «токсичного» руководства позволяет выявить несколько его типов. Так, К. Л. Пеллетье выделяет следующие типы «токсичных» руководителей:

- оскорбляющий (демонстрация враждебных форм вербального и невербального поведения);
- деспотичный (демонстрация отсутствия доверия, снисходительного, высокомерного отношения к подчиненным);
- разрушительный (пренебрежение интересами организации, саботирование ее целей, задач, ресурсов, снижение эффективности, мотивации, благополучия или удовлетворенности подчиненных своей работой);
- запугивающий (применение психологического террора против сотрудника, имеющего более слабое или подчиненное положение);
- безрезультатный и неэтичный (демонстрация жесткости, черствости, злости, коррумпированности) [9].

Известный психолог и специалист в области управления бизнесом М. Кетс де Вриес выделяет четыре типа «токсичных» поведенческих моделей руководителей:

- нарциссический (упивается собой, испытывает постоянную тягу к самоутверждению, срывается при любом отказе окружающих выполнять их необоснованные требования, эгоистичен, стремится получить похвалу, не любит, когда что-то угрожает его карьере);
- биполярный (страдает от резких перепадов настроения: в состоянии перевозбуждения может вызывать заразительный энтузиазм, который повышает моральный дух и мотивацию, но затем эйфория сменяется

пессимизмом и социальной отчужденностью, неудачи на рабочем месте вызывают депрессию, живет в страхе перед надвигающейся катастрофой, а чтобы предотвратить ее, цепляется за иллюзию контроля, что проявляется в виде микроменеджмента);

– психопатический (отличается неспособностью сопереживать другим, старается демонстрировать социально привлекательное поведение, легко завоевывает сторонников, склонен к деструктивному и неэтичному поведению, умеет манипулировать другими);

– обсессивно-компульсивный (уделяет повышенное внимание деталям и требует совершенного исполнения (причем признаки совершенства определяет сам руководитель), неспособен быть гибким; пытаясь завоевать репутацию осмотрительного руководителя, контролирует себя так же, как и других, но отвращение к ошибкам приводит к чрезмерному анализу, который тормозит принятие решений) [5; 6].

В книге «Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work» П. Бабяк и Р. Хейр отмечают, что психопатические руководители, которых отличают развитые навыки социального манипулирования, часто прекрасно соответствуют обычному представлению о лидерах: кажется, они способны влиять на события, убеждать окружающих в верности своей точки зрения, могут принимать трудные решения, хорошо контролируют эмоции и не теряют головы во время кризиса. Их потенциально деструктивные черты могут оставаться невидимыми для многих людей, с которыми они взаимодействуют, особенно поначалу [4]. Например, типичные представители «нарциссического» типа руководителей – Д. Фалд из Lehman Brothers, чей характер сначала привел компанию к успеху, но затем позволил разразиться катастрофе в условиях Мирового финансового кризиса 2008-2009 гг., а также С. Джобс, который мог публично отчитать и унижить подчиненных. Хотя деструктивное лидерство редко бывает абсолютно разрушительным, «токсичные» лидеры истощают силы своих организаций. В результате неэффективного управления у работников повышается риск профессионального выгорания, а постоянный стресс на рабочем месте приводит к снижению производительности и отсутствию удовлетворенности [12].

Важно подчеркнуть, что разрушительные организационные результаты не являются исключительно результатом действий «токсичных» лидеров: влияние «токсичного» лидерства усиливается за счет восприимчивых последователей и благоприятных условий (среды) (рис. 1).



Источник: [8]

Рис. 1. Треугольник «токсичного» лидерства

В отношении «детоксикации» организации предлагаются различные методы, направленные как на изменение рабочей среды в целом, так и взаимодействие с «токсичными» руководителями. Чтобы добиться реальных и долгосрочных изменений, рекомендуется обратить внимание на «токсичную» рабочую среду и корпоративную культуру:

1) определить проблемное поведение, в том числе уже выделенные ранее признаки «токсичной» культуры (сплетни и/или социальные клики, агрессивное издевательское поведение, плохие коммуникации и неясные ожидания, диктаторские методы управления и отсутствие обратной связи с сотрудниками, абсентеизм, фаворитизм, несбалансированные условия труда (дискриминационная политика/разрыв в заработной плате), или напряженное взаимодействие между сотрудниками или сотрудниками и руководством, морально сомнительные методы работы и пр.);

2) выявить источники и «сеть поддержки» «токсичной» культуры. «Токсичная» культура не может укорениться без благоприятной среды и поддерживающей инфраструктуры. Необходимо выявить, какие общие ценности и действия помогают поддерживать такое поведение: установки и поведение лидеров, особенности коммуникаций, методы оценки, характер обратной связи, система стимулирования и пр.;

3) обосновать стратегию изменения культуры, обратив внимание, в частности, на следующие инструменты ее «детоксикации»:

- мониторинг мнений, жалоб, удовлетворенности сотрудников в различных форматах (индивидуальные беседы, встречи с руководством, анонимные опросы и пр.);

- проверку эффективности руководителей, «культурный аудит менеджмента», обязательное наличие и развитие института преемников;

- реалистичные рабочие нагрузки и сроки, объективная оценка результатов работы;

- четкое понимание и описание бизнес-процессов в компании (их владельцев, зон ответственности и взаимодействия);

- информирование и эффективная обратная связь (понимание сотрудниками контекста, наличие информации для выполнения своей работы уменьшает путаницу и разочарование);

- признание хорошо проделанной работы, позитивное поощрение групповой деятельности;

- отказ от стимулирующих выплат, которые могут негативно влиять на культуру компании, поощряя «сомнительные» методы работы;

- одинаковые правила для всех сотрудников (фаворитизм, явные преимущества одних групп по отношению к другим порождают недовольство);

- создание проектных команд, включающих сотрудников различных подразделений организации;

- разработка эффективных подходов к управлению конфликтами, развитие конфликтологических компетенций и эмоционального интеллекта;

- пресечение проявлений агрессии, дискриминации, издеательства, неуважения во взаимодействии сотрудников, поощрение сотрудников за сообщения о неправомерных действиях;

- сдерживание «токсичных» сотрудников, изолирование их от ключевых решений и клиентов, проработка совместно с юристами возможности увольнения [13; 15; 20].

По мнению Р. Лубита, компании могут значительно повысить свою эффективность за счет снижения урона от «токсичных» менеджеров, если:

- признают, что «токсичность» существует и отнесутся к этой проблеме с должной серьезностью;

- создадут такие процессы, которые позволили бы выявлять «токсичных» менеджеров и сотрудников максимально быстро (техники отбора персонала, организация обратной связи, введение оценки 360 градусов);

- привлекут профессиональных психологов и консультантов, которые давно работают с проблемами деструктивного поведения на работе и смогут оказать помощь как самим «токсичным» менеджерам, так и пострадавшим от их деятельности [3].

Подводя итоги важно отметить, что хотя «токсичность корпоративной культуры» – понятие фигуральное, ее проявления, сходные с отрицательным воздействием токсинов на организм, вполне реальны и отражаются не только на общем состоянии и работе одного отдельно взятого сотрудника, но и на результативности и успехе компании в целом, а также является одной из ключевых причин ухода талантливых работников, которые устают бороться с гипертрофированным несовершенством системы.

## Библиографический список

1. Гатти, М. Токсичные элементы корпоративных социально-трудовых отношений: рабочее место, руководство и персонал / М. Гатти, А. Э. Фёдорова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 2. – С. 46–51.
2. Каруччи, Р. Детокс для начальника: как токсичный руководитель может изменить самого себя [Электронный ресурс] // Harvard Business Review Россия. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/773664> (дата обращения: 20.04.2019).
3. Лубит, Р. Х. «Токсичные» менеджеры и прочие трудные люди. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 360 с.
4. Babiak, P. Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work. 1 edn. / P. Babiak, R. D. Hare. – New York, HarperCollins e-books, 2006. – 355 p.
5. Kets de Vries, M. The Shadow Side of Leadership / M. Kets de Vries, K. Balazs // The Sage Handbook of Leadership. – London: Sage, 2011. – Pp. 380-392.
6. Kets de Vries, M. Coaching the Toxic Leader: four pathologies that can hobble an executive and bring misery to the workplace – and what to do about them. – Harvard Business Review, 2014. – Vol. 92 (4). – Pp. 100-109.
7. Lipman-Blumen, J. The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them. – Oxford University Press, USA, 2006. – 303 p.
8. Padilla, A. The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments / A. Padilla, R. Hogan, R. B. Kaiser // The Leadership Quarterly. – 2007. – Vol. 18. – Pp. 176-194.
9. Pelletier, K. L. Perception of and reaction to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter? // The Leadership Quarterly. – 2012. – № 23. – Pp. 412-424.
10. 10 Top Leadership Anti-Patterns [Электронный ресурс] // CoderHood. – Режим доступа: <https://www.coderhood.com/10-top-leadership-anti-patterns> (дата обращения: 28.04.2019).
11. Are You a Toxic Boss? Google's management study will tell you [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.inc.com/jt-odonnell/googles-detailed-management-study-reveals-8-signs-youre-a-toxic-boss.html> (дата обращения: 20.04.2019).
12. Fuhrmans, V. Why some toxic bosses thrive [Электронный ресурс] // The Wall Street Journal. – Режим доступа: <https://www.wsj.com/articles/why-some-toxic-bosses-thrive-1496145600> (дата обращения: 20.04.2019).
13. Gray, L. L. Five signs your work culture is toxic [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/07/02/five-signs-your-work-culture-is-toxic/#717e8c68783d> (дата обращения: 20.04.2019).
14. Half of tech workers call their work environment «toxic» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wfaa.com/article/news/local/texas-news/half-of-tech-workers-call-their-work-environment-toxic/287-622301775> (дата обращения: 15.04.2019).
15. Lublin, J. S. After Uber and Wells Fargo, Boards Wake Up to Company Culture [Электронный ресурс] // The Wall Street Journal. – Режим доступа: <https://www.wsj.com/articles/after-uber-boards-wake-up-to-company-culture-1507046401> (дата обращения: 20.04.2019).
16. Maestas, N. Working conditions in the United States [Электронный ресурс] / N. Maestas, K. J. Mullen, D. Powell, T. von Wachter, J. B. Wenger // RAND Corporation. – Режим доступа: [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2014.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2014.html) (дата обращения: 15.04.2019).
17. Morin, A. Study reveals how damaging a toxic boss really can be [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/amyamorin/2017/01/15/study-reveals-how-damaging-a-toxic-boss-really-can-be/#1d6487b06249> (дата обращения: 21.04.2019).
18. Ryan, L. Ten Unmistakable Signs Of A Toxic Culture [Электронный ресурс] // Forbes. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/10/19/ten-unmistakable-signs-of-a-toxic-culture/#2afeef5e115f> (дата обращения: 20.04.2019).
19. Syed, N. How to tackle toxic workplace culture [Электронный ресурс] // Human Resources Director. – Режим доступа: <https://www.hrmonline.co.nz/news/how-to-tackle-toxic-workplace-culture-254540.aspx> (дата обращения: 15.04.2019).
20. White, P. The Three Key Ingredients of Toxic Workplaces [Электронный ресурс] // Fast Company. – Режим доступа: <https://www.fastcompany.com/3052385/the-three-key-ingredients-of-toxic-workplaces> (дата обращения: 20.04.2019).

## References

1. Gatti M., Fedorova A. E. Toksichnye elementy korporativnykh sotsial'no-trudovykh otnoshenii: rabochee mesto, rukovodstvo i personal [Toxic elements of corporate social and labor relations: workplace, management and staff]. Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika» [Bulletin of Omsk university. Series «Economics»], 2014, I. 2, pp. 46-51.
2. Karuchchi R. Detoks dlya nachal'nika: kak toksichniy rukovoditel' mozhet izmenit' samogo sebya [Detox for the boss: how a toxic leader can change himself]. Harvard Business Review Rossiya [Harvard Business Review Russia]. Available at: <https://hbr-russia.ru/karera/professionalnyy-i-lichnostnyy-rost/773664> (accessed 20.04.2019).

3. Lubit R. Kh. «Toksichnye» menedzhery i prochie trudnye lyudi [*«Toxic» managers and other difficult people*]. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2005. 360 p.
4. Babiak P., Hare, R. D. *Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work*. 1 edn., New York, HarperCollins e-books, 2006. 355 p.
5. Kets de Vries M., Balazs K. *The Shadow Side of Leadership*. *The Sage Handbook of Leadership*, London: Sage, 2011, pp. 380-392.
6. Kets de Vries M. *Coaching the Toxic Leader: four pathologies that can hobble an executive and bring misery to the workplace – and what to do about them*, *Harvard Business Review*, 2014, Vol. 92 (4), pp. 100-109.
7. Lipman-Blumen J. *The allure of toxic leaders: why we follow destructive bosses and corrupt politicians-and how we can survive them*, Oxford University Press, USA, 2006. 303 p.
8. Padilla A., Hogan R., Kaiser R. B. *The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*, *The Leadership Quarterly*, 2007, Vol. 18, pp. 176-194.
9. Pelletier, K. L. *Perception of and reaction to leader toxicity: Do leader-follower relationships and identification with victim matter?* *The Leadership Quarterly*, 2012, № 23, pp. 412-424.
10. *10 Top Leadership Anti-Patterns*. CoderHood. Available at: <https://www.coderhood.com/10-top-leadership-anti-patterns> (accessed 28.04.2019).
11. *Are You a Toxic Boss? Google’s management study will tell you*. Available at: <https://www.inc.com/jt-odonnell/googles-detailed-management-study-reveals-8-signs-youre-a-toxic-boss.html> (accessed 20.04.2019).
12. Fuhrmans V. *Why some toxic bosses thrive*. *The Wall Street Journal*. Available at: <https://www.wsj.com/articles/why-some-toxic-bosses-thrive-1496145600> (accessed 20.04.2019).
13. Gray L. L. *Five Signs Your Work Culture Is Toxic*. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/07/02/five-signs-your-work-culture-is-toxic/#717e8c68783d> (accessed 20.04.2019).
14. *Half of tech workers call their work environment «toxic»*. Available at: <https://www.wfaa.com/article/news/local/texas-news/half-of-tech-workers-call-their-work-environment-toxic/287-622301775> (accessed 15.04.2019).
15. Lublin J. S. *After Uber and Wells Fargo, Boards Wake Up to Company Culture*. *The Wall Street Journal*. Available at: <https://www.wsj.com/articles/after-uber-boards-wake-up-to-company-culture-1507046401> (accessed 20.04.2019).
16. Maestas N., Mullen K. J., Powell D., Wachter T. von, Wenger J. B. *Working conditions in the United States*. RAND Corporation. Available at: [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2014.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2014.html) (accessed 15.04.2019).
17. Morin A. *Study reveals how damaging a toxic boss really can be*. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/amy-morin/2017/01/15/study-reveals-how-damaging-a-toxic-boss-really-can-be/#1d6487b06249> (accessed 21.04.2019).
18. Ryan L. *Ten unmistakable signs of a toxic culture*. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/10/19/ten-unmistakable-signs-of-a-toxic-culture/#2afeef5e115f> (accessed 20.04.2019).
19. Syed N. *How to tackle toxic workplace culture*. *Human Resources Director*. Available at: <https://www.hrmonline.co.nz/news/how-to-tackle-toxic-workplace-culture-254540.aspx> (accessed 15.04.2019).
20. White P. *The three key ingredients of toxic workplaces*. *Fast Company*. Available at: <https://www.fastcompany.com/3052385/the-three-key-ingredients-of-toxic-workplaces> (accessed 20.04.2019).