УДК 005.32
DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.30.6

Георгіаді А.Г.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління та організаційного розвитку,
Заклад вищої освіти «Український католицький університет»
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5229-5675
Лагоцька Н.З.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та організаційного розвитку,
Заклад вищої освіти «Український католицький університет»
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7258-8948

Heorhiadi Alla, Lahotska Nataliya
Ukrainian Catholic University

МЕХАНІЗМ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕСТРУКТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКА В ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ: ПОВЕДІНКОВИЙ, КОНФЛІКТНИЙ ТА ЕТИЧНИЙ ВИМІРИ

THE MECHANISM OF TRANSFORMING DESTRUCTIVE LEADER BEHAVIOR INTO ORGANIZATIONAL CULTURE: BEHAVIORAL, CONFLICT, AND ETHICAL DIMENSIONS

У статті досліджено механізм трансформації деструктивної поведінки керівника в організаційну культуру через взаємопов'язані поведінковий, адаптивний, груповий, культурний та етичний рівні. Обґрунтовано, що повторювані деструктивні управлінські сигнали можуть зумовлювати мовчання, пристосування, конформність, інформаційну асиметрію та поступове закріплення відповідних моделей у груповій взаємодії. Визначено роль конфліктного механізму у переході відкритої незгоди до прихованої напруги та нормалізації деструктивних практик. Розкрито значення прихованих припущень у формуванні фактичних організаційних норм і етичного клімату. Запропоновано концептуальний підхід до пояснення послідовності переходу від поведінки керівника до культурних та етичних наслідків. Встановлено, що така трансформація не є автоматичною і залежить від організаційного контексту, групової динаміки та наявності механізмів коригування. Обґрунтовано організаційні умови переривання негативної трансформації, серед яких відкриті комунікації, безпечне висловлення незгоди, прозорі правила відповідальності, зворотний зв'язок та реагування на неетичну поведінку.

Ключові слова: *деструктивне лідерство, поведінка керівника, організаційна культура, організаційна поведінка, організаційний конфлікт, етичний клімат, організаційна доброчесність.*

The article examines the mechanism through which destructive leader behavior can be transformed into organizational culture through interconnected behavioral, adaptive, group, cultural, and ethical levels. The study aims to conceptualize the sequence of such transformation and identify the organizational conditions that can either reinforce or interrupt the process. It is substantiated that repeated destructive managerial signals may trigger employees' silence, behavioral adaptation, conformity, information asymmetry, and the gradual consolidation of corresponding patterns within group interaction. Particular attention is paid to the conflict dimension of the mechanism, through which open disagreement may be suppressed and transformed into hidden tension, avoidance of problematic issues, and normalization of destructive interaction practices. The study also highlights the role of implicit assumptions in shaping actual organizational norms and ethical climate. A conceptual approach is proposed to explain the

© Георгіаді А.Г., Лагоцька Н.З., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

transition from specific behavioral manifestations of a leader to broader organizational and ethical consequences. The analysis demonstrates that such transformation is not automatic: its scale and intensity depend on the organizational context, group dynamics, recurrence of behavioral patterns, and the availability of corrective mechanisms. The study identifies key organizational conditions capable of interrupting the negative transformation, including open communication, opportunities for employees to express disagreement safely, transparent accountability rules, independent feedback mechanisms, consideration of alternative viewpoints, and timely responses to unethical behavior. The scientific contribution of the study lies in systematizing the behavioral, conflict, group, cultural, and ethical dimensions of destructive leadership and integrating them into a single conceptual mechanism of organizational transformation. The proposed approach shifts the analytical focus from isolated manifestations of leader behavior to the processes through which such behavior is reproduced, normalized, and incorporated into organizational practices and ethical standards.

Keywords: *destructive leadership; leader behavior; organizational culture; organizational behavior; organizational conflict; ethical climate; organizational integrity.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестабільності, високої динаміки змін та зростання вимог до адаптивності організацій особливого значення набуває якість управлінської поведінки керівників та її вплив на характер внутрішніх організаційних взаємодій. Керівник є не лише суб'єктом прийняття управлінських рішень, а й важливим носієм та транслятором моделей поведінки, які через систему щоденних комунікацій, управлінських практик і міжособистісних взаємодій можуть поступово закріплюватися як прийнятні способи поведінки в організації. У цьому контексті особливої уваги потребує проблема деструктивної поведінки керівника, яка виходить за межі індивідуальних поведінкових проявів і здатна трансформувати характер взаємодії працівників, способи реагування на конфлікти, рівень відкритості комунікацій та етичні орієнтири організації.

Деструктивна поведінка керівника може проявлятися в ігноруванні альтернативних думок, нетерпимості до критики, агресивній реакції на незгоду, перекладанні відповідальності, маніпулюванні інформацією, формуванні залежного від керівника оточення, поширенні практик залякування та замовчування проблем. Окремі такі прояви не обов'язково свідчать про сформовану деструктивну культуру, однак їх систематичне повторення та відсутність організаційних механізмів протидії можуть призводити до їх нормалізації. У результаті поведінка окремого керівника поступово набуває системного характеру: працівники адаптують власні дії до існуючих правил взаємодії, уникають відкритого висловлення позицій, обмежують конструктивну незгоду, а неформальні моделі поведінки починають визначати реальні, а не лише декларовані норми організації.

Особливої актуальності ця проблема набуває у взаємозв'язку з управлінням конфліктами. У середовищі, де незгода сприймається як загроза авторитету керівника, відкритий конфлікт може не стільки вирішуватися, скільки витіснятися у приховану форму. Це створює передумови для накопичення напруженості, інформаційного блокування, зниження довіри та послаблення командної взаємодії. Відтак деструктивна поведінка керівника може змінювати не лише характер окремих конфліктів, а й самі правила їх виникнення, прояву та врегулювання.

Не менш важливим є етичний вимір проблеми. Якщо певні моделі поведінки керівника систематично демонструються, толеруються та винагороджуються організаційним середовищем, вони можуть поступово сприйматися працівниками як допустимі. За таких умов відбувається розрив між формально проголошеними цінностями організації та реальною практикою поведінки. Це створює ризики нормалізації неетичних управлінських практик, послаблення організаційної доброчесності та формування культури страху, звинувачення і замовчування.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю переходу від розгляду деструктивної поведінки керівника як індивідуальної характеристики до її

системного аналізу як механізму трансформації організаційної поведінки, конфліктної взаємодії та етичних норм у стійкі характеристики організаційної культури. Науково-практична проблема полягає у недостатньому розкритті послідовності та взаємозв'язку процесів, через які індивідуальні поведінкові патерни керівника закріплюються на груповому та організаційному рівнях і трансформуються у неформальні норми та практики. Її вирішення потребує комплексного поєднання поведінкового, конфліктного та етичного підходів до аналізу організаційної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика деструктивного лідерства активно розвивається в межах досліджень організаційної поведінки, управління та психології праці. J. D. Mackey, B. P. Ellen III, C. P. McAllister та K. C. Alexander у систематичному огляді й метааналізі узагальнили підходи до визначення деструктивного лідерства, його форм і наслідків для працівників та організацій [1]. Своєю чергою, P. Li, K. Yin, J. Shi, T. G. E. Damen та T. W. Taris виявили негативний зв'язок між деструктивним лідерством і результатами діяльності працівників, їхньою задоволеністю працею та організаційною прихильністю. Водночас автори встановили й зворотний зв'язок, що свідчить про складний характер взаємодії між керівниками та підлеглими [2].

Окремий напрям досліджень охоплює реакції працівників на деструктивну управлінську поведінку. S. Joseph та N. Shetty дослідили взаємозв'язок деструктивного лідерства, голосу й мовчання працівників, підкресливши роль організаційної культури у формуванні таких реакцій [3]. H. S. Kim та J. Wang систематизували сучасні дослідження організаційного мовчання, наголосивши на значенні лідерства й організаційного контексту для формування готовності працівників висловлювати або приховувати власну позицію [4]. Отже, реакції працівників можна розглядати як важливу проміжну ланку між управлінською поведінкою та організаційними наслідками.

Важливим аспектом є вплив деструктивного лідерства на трудову діяльність і його організаційні передумови. M. G. Grill дослідив зв'язок деструктивної поведінки керівників зі змістовністю праці та продуктивністю працівників [5]. Водночас S. Tafvelin, R. Lundmark, U. von Thiele Schwarz та A. Stenling показали, що деструктивна поведінка керівників може бути пов'язана не лише з їхніми індивідуальними характеристиками, а й із робочим середовищем і професійним стресом [6]. Додатковий аспект проблеми розкривають D. X. Swenson, J. P. Conbere та A. Heorhiadi, які досліджували роль неусвідомленого пізнання в організаційному контексті [7], а також J. P. Conbere, A. Heorhiadi та D. Swenson, які розглянули проблеми консультування організацій, очолюваних нарцисичними керівниками [8].

Значну увагу сучасні дослідники приділяють культурному контексту деструктивного лідерства. J. C. Palmer, J. D. Mackey, C. P. McAllister, K. C. Alexander, M. A. Phillipich, I. S. Mercer та B. P. Ellen III дослідили роль культурних цінностей у взаємозв'язку між деструктивним лідерством і задоволеністю працівників роботою [9]. Аналогічно K. C. Alexander, J. D. Mackey, L. P. Maher, C. P. McAllister та B. P. Ellen III проаналізували вплив культурних цінностей на зв'язок між деструктивним лідерством і результативністю виконання робочих завдань [10]. Це підтверджує необхідність урахування культурних особливостей під час оцінювання наслідків деструктивної управлінської поведінки.

Таким чином, у науковій літературі висвітлено форми деструктивного лідерства, його вплив на працівників, організаційне мовчання, роль робочого середовища та культурного контексту [1–10]. Водночас недостатньо системно розкрито механізм переходу від повторюваної деструктивної поведінки керівника через адаптивні реакції працівників і групове відтворення до закріплення відповідних моделей як організаційних норм та їх трансформації в етичному вимірі. Це обґрунтовує доцільність комплексного дослідження поведінкового, адаптивного, групового, культурного та етичного рівнів зазначеного процесу.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в обґрунтуванні механізму трансформації деструктивної поведінки керівника в усталені характеристики організаційної культури шляхом дослідження взаємозв'язку між поведінковими моделями керівника, розвитком конфліктних взаємодій, формуванням групових поведінкових реакцій та нормалізацією відповідних етичних норм і практик в організації.

Виклад основного матеріалу. Для розкриття механізму трансформації деструктивної поведінки керівника в організаційну культуру доцільно перейти від окремих проявів до аналізу послідовності їхнього впливу на працівників, групову взаємодію, організаційні норми та етичний клімат. Такий підхід дає змогу простежити, як повторювані моделі поведінки керівника можуть виходити за межі безпосередніх міжособистісних відносин і поступово впливати на співпрацю, довіру, моральний стан та організаційну доброчесність [1; 2].

Під деструктивною поведінкою керівника доцільно розуміти не окремі емоційні реакції чи непопулярні управлінські рішення, а стійкі моделі поведінки, які систематично обмежують відкритість взаємодії, придушують альтернативні позиції, стимулюють перекладання відповідальності, посилюють інформаційну асиметрію або допускають відхилення від етичних норм. Саме повторюваність і системність, а не одиничний епізод, є принциповою умовою переходу від індивідуальної поведінки до організаційного ефекту [1; 6]. Тому оцінювання такої поведінки має ґрунтуватися не на одній ознаці, а на сукупності її проявів, їхній повторюваності, інтенсивності та пов'язаних із ними наслідках.

Першою ланкою розглянутого механізму є конкретна поведінка керівника, яка стає своєрідним сигналом для інших учасників організації щодо того, які моделі взаємодії є прийнятними, небажаними або потенційно небезпечними. Особливого значення набувають повторювані прояви, пов'язані з небажанням враховувати думки й поради інших, нетерпимістю до заперечень і критики, оточенням себе прихильниками, наполяганням на власній безпомилковості, перебільшенням власних можливостей, допущенням неетичної поведінки, маніпулюванням інформацією та агресивною комунікацією. Самі по собі такі прояви ще не свідчать про сформовану організаційну культуру, однак за умов систематичного повторення та відсутності належної реакції з боку організації вони можуть впливати на характер взаємодії працівників, способи реагування на конфлікти та поступове формування прийнятних для колективу моделей поведінки.

Водночас принципово важливо розмежовувати поведінковий аналіз і психологічну діагностику. Предметом організаційного дослідження є не встановлення особистісних характеристик чи психічних розладів керівника, а виявлення спостережуваних моделей його поведінки та оцінювання їхніх наслідків для працівників і організаційної системи. Саме тому подальший аналіз зосереджується на тому, як конкретні прояви поведінки керівника запускають певні реакції працівників, змінюють характер групової взаємодії та, за умови повторюваності, можуть поступово закріплюватися як елементи організаційної норми. Для систематизації цього взаємозв'язку доцільно розглянути основні види деструктивної поведінки керівника, типові реакції працівників на такі прояви та пов'язані з ними організаційні наслідки. Відповідне співвідношення представлено в табл. 1.

Як видно з табл. 1, деструктивна поведінка керівника може зумовлювати певні реакції працівників, які, за умови повторюваності, поступово набувають організаційного характеру. Таким чином, між окремим поведінковим проявом керівника та його системними наслідками існує проміжна ланка – реакція працівників. Одна й та сама управлінська дія може мати різні наслідки залежно від того, як на неї реагують працівники та чи закріплюються відповідні моделі поведінки у повсякденній взаємодії.

Наступною ланкою є адаптація працівників до сигналів, які надходять від керівника. Якщо за незгоду працівник отримує негативну реакцію, а підтримка позиції керівника винагороджується, виникає передумова для пристосування поведінки.

Таблиця 1

Види деструктивної поведінки керівника, реакції працівників та організаційні наслідки

Види деструктивної поведінки	Адаптивні реакції працівників	Організаційні наслідки
Ігнорування альтернативних думок	Зменшення готовності висловлювати інші позиції	Звуження інформаційної бази управлінських рішень
Демонстрація безпомилковості	Самоцензура та уникнення критичних оцінок	Закріплення одностороннього прийняття рішень
Формування кола лояльних прихильників	Орієнтація поведінки на очікування керівника	Селекція інформації та розмежування формальних і неформальних інформаційних потоків
Нетерпимість до незгоди	Обережність у висловленні позиції та уникнення ризикової комунікації	Послаблення психологічної безпеки та довіри
Переміщення відповідальності на підлеглих	Захисна поведінка та уникнення відповідальності	Поширення практики взаємних звинувачень
Толерування або вимагання неетичних дій	Пристосування до фактично допустимих практик	Зміщення меж етично прийнятної поведінки
Маніпулювання та викривлення інформації	Приховування інформації та зниження довіри	Зменшення прозорості організаційної взаємодії
Агресивна комунікація та емоційний тиск	Уникнення контактів, емоційне виснаження	Погіршення морально-психологічного клімату та ризик зростання плинності працівників

Джерело: авторська розробка

Працівники можуть утримуватися від критики, не порушувати проблемні питання, приховувати інформацію, уникати відповідальності або шукати неформальні способи захисту. Такі реакції можуть проявлятися у зниженні відкритості комунікації, приховуванні проблем, уникненні конфліктних питань та поступовому обмеженні участі працівників у відкритому обговоренні.

Важливо, що таку поведінку не слід автоматично трактувати як прояв особистісної пасивності або низької залученості працівників. У певних організаційних умовах вона може бути адаптивною реакцією на сформовану систему стимулів і санкцій. Якщо відкритий вислів власної позиції пов'язаний із більшими потенційними негативними наслідками, ніж мовчання, останнє може перетворюватися на передбачувану поведінкову стратегію. Саме на цьому етапі індивідуальна поведінка керівника починає впливати на характер і структуру внутрішньоорганізаційної комунікації [3; 4].

Водночас повторювані реакції працівників можуть поступово втрачати характер ситуативного пристосування та набувати ознак усталеного способу взаємодії. Частина установок і припущень, що визначають поведінку людей в організації, може залишатися поза межами їхнього безпосереднього усвідомлення. У результаті певні моделі поведінки починають сприйматися як звичні, самоочевидні та такі, що не потребують відкритого обговорення [7; 8]. Це створює передумови для переходу від індивідуальної адаптації до групового закріплення відповідних моделей.

Таким чином, реакція працівників на деструктивну поведінку керівника не обмежується окремим поведінковим актом, а може поступово змінювати характер взаємодії в організації. Первинне мовчання, уникнення відкритого заперечення або пристосування до стилю керівництва за умови повторюваності перетворюються на стійкі моделі поведінки. Водночас учасники колективу починають враховувати мож-

ливу негативну реакцію керівника, обмежувати обмін інформацією, уникати проблемних питань або підтримувати позицію більшості навіть за наявності внутрішніх сумнівів.

На наступному рівні такі моделі взаємодії можуть закріплюватися у вигляді неформальних групових норм. Те, що спочатку виникає як ситуативна реакція на поведінку керівника, поступово набуває ознак звичного способу взаємодії. Працівники адаптують власну поведінку не лише безпосередньо до керівника, а й до очікувань колег, що посилює відтворення сформованої моделі в межах організаційної системи. У результаті індивідуальна поведінка керівника може виходити за межі безпосередньої управлінської взаємодії та впливати на групові норми й організаційні комунікації.

На культурному рівні відбувається поступове закріплення певних моделей як прийнятних або принаймні таких, що не потребують відкритого оскарження. Якщо демонстрація сили, нетерпимість до критики, замовчування проблем чи уникнення конфліктних питань систематично повторюються й не зустрічають належної протидії, вони можуть інтегруватися в повсякденні практики організації [1; 3; 4]. Одночасно формується уявлення про те, як слід поводитися для збереження власної позиції, уникнення негативних наслідків або підтримання прийнятних відносин із керівництвом.

Отже, трансформація деструктивної поведінки керівника в організаційні норми має багаторівневий характер і охоплює послідовний взаємозв'язок між реакціями працівників, груповою взаємодією, закріпленням норм та формуванням культурних припущень. Визначальним чинником цього переходу є повторюваність поведінкових моделей і їх відтворення у повсякденній взаємодії. Узагальнення основних елементів механізму, їхнього змісту та взаємозв'язку наведено в табл. 2.

Табл. 2 показує, що трансформація має послідовний характер і не відбувається одномоментно. Кожен наступний рівень формується на основі попереднього: управлінський сигнал зумовлює реакцію працівників, реакція закріплюється у груповій взаємодії, а повторювані моделі поступово набувають характеру культурних норм. За тривалого відтворення вони можуть змінювати уявлення про допустиму поведінку в організації. Таким чином, окремий поведінковий прояв керівника за певних умов може поступово трансформуватися у стійку модель організаційної взаємодії. Послідовність основних етапів такого переходу та їх взаємозв'язок представлено на рис. 1.

Таблиця 2

Багаторівневий механізм трансформації поведінки керівника

Рівень	Ключовий механізм	Типова реакція	Результат
Поведінковий	Ігнорування альтернативних думок, демонстрація безпомилковості, нетерпимість до критики	Домінування керівника, тиск, обмеження альтернатив	Поведінковий сигнал для працівників
Адаптивний	Повторюваний вплив деструктивних сигналів	Мовчання, пристосування, приховування інформації	Зниження відкритості
Груповий	Підтримка лояльних прихильників, селекція інформації	Конформність, беззастережна згода з керівником, неформальні канали	Інформаційна асиметрія та «дві реальності»
Культурний	Повторення схвалених моделей взаємодії	Нормалізація страху, мовчання та звинувачення	Трансформація організаційних норм
Етичний	Толерування обману або неетичних практик	Пристосування до фактичних стандартів	Послаблення організаційної доброчесності

Джерело: авторська розробка

Поведінковий сигнал	→	**Адаптивна реакція**	→	**Групове закріплення**	→	**Культурна нормалізація**	→	**Етичні наслідки**
домінування, агресія, ігнорування	→	мовчання, пристосування	→	конформність, інформаційна асиметрія	→	страх, звинувачення	→	зниження доброчесності

Рис. 1. Послідовність трансформації деструктивної поведінки керівника в організаційні норми

Джерело: авторська розробка

Як відображено на рис. 1, ключовою умовою переходу від індивідуального рівня до культурного є повторюваність. Одинична конфліктна ситуація або окремий прояв деструктивної поведінки ще не формує організаційну норму. Проте якщо певний спосіб реагування на незгоду систематично повторюється, підтримується сформованою системою винагород і санкцій та не зустрічає коригувального впливу, він поступово стає передбачуваним і звичним для учасників організації.

На культурному рівні відбувається якісна зміна: те, що спочатку було реакцією на конкретну поведінку керівника, поступово може сприйматися як прийнятий спосіб функціонування організації. За таких умов деструктивні моделі – перекладання відповідальності, маніпулювання інформацією, замовчування проблем та уникнення відкритої незгоди – можуть відтворюватися вже незалежно від конкретних ситуацій, у яких вони виникли. Окремі питання при цьому залишаються фактично недоговореними, а працівники можуть втрачати сподівання щодо можливості реальної зміни ситуації.

Цей процес пов'язаний із формуванням глибинних культурних припущень, які визначають характер повсякденної поведінки. У міру повторення певних моделей взаємодії можуть закріплюватися установки на кшталт: «керівнику краще не заперечувати», «проблеми краще не піднімати», «лояльність важливіша за критичне обговорення», «відповідальність за проблему можна перенести на нижчий рівень». Їхній вплив посилюється в міру перетворення на звичні та автоматизовані моделі взаємодії.

У зв'язку з цим принципового значення набуває розмежування формальної та фактичної культури. Організація може декларувати відкритість, командність, взаємоповагу та доброчесність, однак реальні управлінські практики можуть стимулювати мовчання, персональну лояльність, уникнення незгоди та приховування проблем. Розрив між декларованими цінностями та фактичною поведінкою створює умови для поступового закріплення моделей, які суперечать офіційно проголошеним принципам організації.

Важливим проявом такого розриву є зміна характеру конфліктної взаємодії. За конструктивних умов розбіжність думок може забезпечувати додаткову інформацію, виявлення проблем і коригування управлінських рішень. Натомість за деструктивної моделі керівництва незгода може сприйматися як загроза авторитету, унаслідок чого відкритий обмін думками обмежується або блокується. У такій ситуації організація не обов'язково стає безконфліктною – конфлікт лише втрачає відкриту форму, переходячи у площину прихованої напруги, замовчування та уникнення проблемних питань.

Отже, конфлікт є важливим елементом розглянутого механізму не лише через сам факт його виникнення, а передусім через спосіб, у який на нього реагує організація. Систематичне придушення конфліктів сприяє накопиченню прихованої напруги та закріпленню деструктивних моделей взаємодії. Натомість виявлення проблеми, її обговорення та створення можливостей для відкритого реагування можуть перервати процес нормалізації такої поведінки.

Подальша трансформація відбувається на етичному рівні, коли змінюються уявлення про те, яка поведінка є допустимою в організації. Деструктивні управлінські практики можуть впливати на організаційну доброчесність не лише через безпо-

середнє порушення норм, а й через поступове пристосування працівників до того, що фактично дозволяється, винагороджується або залишається без належної реакції [1; 2; 5]. У результаті межа між формально прийнятною та фактично допустимою поведінкою може поступово зміщуватися.

Таким чином, етичні наслідки є результатом накопичення попередніх змін на поведінковому, груповому та культурному рівнях. Механізм їх формування охоплює як безпосередні порушення етичних норм, так і процеси їх поступової нормалізації через мовчазне прийняття, пристосування та відсутність коригувального впливу. Основні прояви такого взаємозв'язку систематизовано в табл. 3, яка демонструє, що етичний вимір є не зовнішнім додатком до проблеми деструктивного лідерства, а закономірним результатом попередніх змін на поведінковому, груповому та культурному рівнях.

Якщо працівники спостерігають відхилення від формально встановлених норм і водночас не бачать негативних наслідків такої поведінки або, навпаки, отримують переваги за демонстрацію лояльності до керівника, відбувається поступове зміщення фактичних меж допустимого. У результаті поведінка, яка спочатку сприймалася як виняткова або неприйнятна, може набувати ознак звичного способу взаємодії.

Узагальнення розглянутих положень дає змогу визначити трансформаційний вплив деструктивної поведінки керівника як багаторівневий процес, що охоплює поведінковий, конфліктний, груповий, культурний та етичний виміри. Визначальним є не лише наявність окремих деструктивних проявів, а їх повторюваність, поширення в системі організаційної взаємодії, групове відтворення та поступове закріплення у вигляді неформальних норм і припущень.

Отже, механізм трансформації доцільно розглядати як послідовне накопичення та взаємне посилення змін на різних рівнях організації: від первинного поведінкового сигналу керівника – через реакції працівників і групову адаптацію – до закріплення відповідних норм та формування етичних наслідків. Узагальнену структуру механізму та взаємозв'язок його основних елементів представлено на рис. 2.

Рис. 2 узагальнює механізм трансформації деструктивної поведінки керівника в організаційні норми. Його ключовою характеристикою є накопичувальний характер: повторення деструктивних управлінських сигналів за відсутності коригувального впливу підвищує ймовірність закріплення відповідних реакцій у груповій взаємодії та їх переходу на рівень організаційних норм.

Водночас цей процес може стримуватися відкритою комунікацією, можливістю безпечно висловлювати незгоду, прозорими правилами відповідальності та своєчасним реагуванням на неетичну поведінку. Важливу роль відіграють і приховані припу-

Таблиця 3

Трансформація управлінських сигналів у зміни етичних норм

Чинник	Зміна фактичної культурної норми	Очікуваний етичний наслідок
Демонстрація безпомилковості	Лояльність важливіша за критичне обговорення	Зниження готовності повідомляти про проблеми
Негативна реакція на незгоду	Конфлікт сприймається як загроза	Уникнення етичних дискусій
Оточення прихильниками	Підтримка керівника винагороджується	Толерування сумнівних рішень
Перекладання провини	Відповідальність переміщується вниз	Зниження особистої відповідальності
Допущення неетичних практик	Порушення стає прийнятним за певних умов	Послаблення організаційної доброчесності

Джерело: авторська розробка



Рис. 2. Концептуальна модель механізму трансформації
Джерело: авторська розробка

щення, які за тривалого повторення певних моделей взаємодії можуть перетворюватися на звичні способи поведінки.

Таким чином, масштаб трансформації визначається не лише характером поведінки керівника, а й здатністю організаційної системи стримувати поширення деструктивних моделей та запобігати їх нормалізації. Основні організаційні умови, що можуть посилювати або стримувати цей процес, наведено в табл. 4.

Як видно з табл. 4, протидія деструктивній трансформації не повинна зводитися лише до спроби змінити поведінку окремого керівника. Важливе значення мають системні умови, які визначають, чи матиме така поведінка можливість поширюватися та закріплюватися в організаційній взаємодії.

Особливо важливою є здатність організації виявляти моделі поведінки, які на рівні повсякденної взаємодії вже стали звичними, та своєчасно їх коригувати. У цьому контексті доцільними є виявлення розриву між декларованими цінностями та фактичними діями, аналіз групових процесів, що перешкоджають якісному прийняттю рішень, уповільнення складних рішень, розгляд альтернативних позицій, використання ролі «адвоката диявола» та залучення зовнішнього спостереження [3; 4; 6]. У межах розглянутого механізму такі інструменти можуть виступати точками переривання ланцюга «поведінка – адаптація – конформність – нормалізація».

Таблиця 4

Організаційні умови, здатні переривати механізм негативної трансформації

Умова	Можливий системний ефект
Відкриті канали комунікації	Зменшують інформаційну асиметрію та дають змогу виявляти проблеми
Можливість безпечної незгоди	Перешкоджає перетворенню конфлікту на приховану форму
Прозорі правила відповідальності	Обмежують перекладання провини та персоніфікацію проблем
Незалежні механізми зворотного зв’язку	Дають змогу виявляти розрив між декларованими цінностями та практикою
Реагування на неетичну поведінку	Перешкоджає нормалізації відхилень від організаційних норм
Робота з груповою динамікою	Знижує ризик конформності та одностороннього прийняття рішень

Джерело: авторська розробка

Проведений аналіз дає змогу розглядати деструктивну поведінку керівника як потенційний тригер організаційної трансформації за умови її систематичного повторення, групового відтворення та відсутності дієвих обмежень. Механізм такої трансформації охоплює п'ять взаємопов'язаних рівнів: поведінковий, адаптивний, груповий, культурний та етичний. Поведінковий рівень пов'язаний із конкретними діями керівника, адаптивний – із реакціями працівників, груповий – із поширенням і закріпленням відповідних моделей у колективі, культурний – із перетворенням повторюваної поведінки на очікуваний спосіб взаємодії, а етичний – зі зміною фактичних критеріїв допустимого та прийнятного. Послідовність цих переходів пояснює, за яких умов деструктивні моделі можуть зберігатися навіть після зміни окремих управлінців, якщо вони вже інтегрувалися в організаційні норми та приховані припущення.

Водночас наведена модель не передбачає автоматичності кожного переходу між рівнями. Вона відображає можливий механізм переходу від індивідуальної поведінки до системних організаційних наслідків, масштаб і швидкість якого залежать від організаційного контексту, групової динаміки, наявності механізмів зворотного зв'язку та здатності організації своєчасно виявляти й обговорювати приховані припущення. Отже, деструктивна поведінка керівника набуває системного характеру не сама по собі, а через її повторення, відтворення у взаємодії та поступове закріплення в організаційних практиках.

Висновки. Деструктивна поведінка керівника може набувати системного характеру та впливати не лише на безпосередню взаємодію з працівниками, а й на організаційні норми, культуру та етичний клімат. Науковий внесок дослідження полягає у концептуалізації механізму такої трансформації як послідовного переходу від поведінкового сигналу керівника через адаптивні реакції працівників і групове відтворення до закріплення культурних норм та етичних наслідків.

Уточнено структурну логіку механізму, що охоплює поведінковий, адаптивний, груповий, культурний та етичний рівні. Визначено ключову роль повторюваності поведінкових моделей, групової конформності, інформаційної асиметрії та прихованих припущень у процесі їх нормалізації. Обґрунтовано, що перехід між рівнями не є автоматичним і залежить від організаційного контексту та наявності механізмів коригування.

Науково-практичним результатом є систематизація організаційних умов, здатних переривати негативну трансформацію: відкритої комунікації, безпечного висловлення незгоди, прозорих правил відповідальності, незалежного зворотного зв'язку та реагування на неетичну поведінку. Це дає змогу змістити фокус управління з коригування окремих поведінкових проявів на запобігання їхньому груповому відтворенню та культурній нормалізації.

Список використаних джерел:

1. Mackey J. D., Ellen B. P. III, McAllister C. P., Alexander K. C. The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 132. Pp. 705–718. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037

2. Li P., Yin K., Shi J., Damen T. G. E., Taris T. W. Are Bad Leaders Indeed Bad for Employees? A Meta-Analysis of Longitudinal Studies Between Destructive Leadership and Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics.* 2024. Vol. 191, No. 2. Pp. 399–413. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2

3. Joseph S., Shetty N. An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics.* 2022. Vol. 11, Suppl. 1. Pp. 85–109. DOI: https://doi.org/10.1007/s13520-022-00155-0

4. Kim H. S., Wang J. Silence in the workplace: What do we know from research? *European Journal of Training and Development.* 2024. Vol. 48, No. 10. Pp. 56–83. DOI: https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2024-0077

5. Grill M. G. Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity. *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Article 1295027. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1295027

6. Tafvelin S., Lundmark R., von Thiele Schwarz U., Stenling A. Why do leaders engage in destructive behaviours? The role of leaders' working environment and stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2023. Vol. 96, No. 1. Pp. 165–181. DOI: https://doi.org/10.1111/joop.12413

7. Swenson D. X., Conbere J. P., Heorhiadi A. Looking Beneath the Surface: The Power of Unconscious Cognition. *Organization Development Review*. 2022. Vol. 54, No. 3. Pp. 32–38.

8. Conbere J. P., Heorhiadi A., Swenson D. The Problem of Consulting for Organizations Led by Narcissists. *Organization Development Review*. 2023. Vol. 55, No. 4. Pp. 61–66.

9. Palmer J. C., Mackey J. D., McAllister C. P., Alexander K. C., Phillipich M. A., Mercer I. S., Ellen B. P. III. Cultural Values as Moderators of the Relationship between Destructive Leadership and Followers' Job Satisfaction. *Group & Organization Management*. 2025. Vol. 50, No. 4. Pp. 1255–1295. DOI: https://doi.org/10.1177/10596011241232559

10. Alexander K. C., Mackey J. D., Maher L. P., McAllister C. P., Ellen B. P. III. An implicit leadership theory examination of cultural values as moderators of the relationship between destructive leadership and followers' task performance. *International Business Review*. 2024. Vol. 33, No. 3. Article 102254. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102254

References:

1. Mackey, J. D., Ellen, B. P. III, McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, vol. 132, pp. 705–718. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037

2. Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G. E., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, vol. 191, no. 2, pp. 399–413. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2

3. Joseph, S., & Shetty, N. (2022). An empirical study on the impact of employee voice and silence on destructive leadership and organizational culture. *Asian Journal of Business Ethics*, vol. 11, suppl. 1, pp. 85–109. DOI: https://doi.org/10.1007/s13520-022-00155-0

4. Kim, H. S., & Wang, J. (2024). Silence in the workplace: What do we know from research? *European Journal of Training and Development*, vol. 48, no. 10, pp. 56–83. DOI: https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2024-0077Grill, M. G. (2023). Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity. *Frontiers in Psychology*, vol. 14, article 1295027. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1295027

5. Grill M. G.(2023). Influence of destructive leadership behaviors on the meaning of work and work productivity. *Frontiers in Psychology*, vol. 14., article 1295027. DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1295027.

6. Tafvelin, S., Lundmark, R., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2023). Why do leaders engage in destructive behaviours? The role of leaders' working environment and stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 96, no. 1, pp. 165–181. DOI: https://doi.org/10.1111/joop.12413

7. Swenson, D. X., Conbere, J. P., & Heorhiadi, A. (2022). Looking beneath the surface: The power of unconscious cognition. *Organization Development Review*, vol. 54, no. 3, pp. 32–38. Available at: https://www.odnetwork.org/store/viewproduct.aspx?ID=25645902

8. Conbere, J. P., Heorhiadi, A., & Swenson, D. (2023). The problem of consulting for organizations led by narcissists. *Organization Development Review*, vol. 55, no. 4, pp. 61–66. Available at: https://gsapp.rutgers.edu/sites/default/files/2024-01/ODReview_v55_n4.pdf

9. Palmer, J. C., Mackey, J. D., McAllister, C. P., Alexander, K. C., Phillipich, M. A., Mercer, I. S., & Ellen, B. P. III. (2025). Cultural values as moderators of the relationship between destructive leadership and followers' job satisfaction. *Group & Organization Management*, vol. 50, no. 4, pp. 1255–1295. DOI: https://doi.org/10.1177/10596011241232559

10. Alexander, K. C., Mackey, J. D., Maher, L. P., McAllister, C. P., & Ellen, B. P. III. (2024). An implicit leadership theory examination of cultural values as moderators of the relationship between destructive leadership and followers' task performance. *International Business Review*, vol. 33, no. 3, article 102254. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102254

Дата надходження статті: 04.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 10.11.2026
Дата публікації статті: 27.11.2026