

УДК 316.6

DOI: 10.34670/AR.2026.15.78.019

Институционализация деструктивности руководителей: от теоретических моделей к практике управления (на примере зарубежного и российского опыта)

Комаров Вадим Владимирович

Кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
(Самарский филиал),
443001, Российская Федерация, Самара, ул. Молодогвардейская, 216/2;
e-mail: komarov.sn1@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена проблеме институционализации деструктивного лидерства, рассматриваемого как значимый фактор экономических и репутационных рисков современных организаций. Актуальность исследования обусловлена необходимостью отхода от традиционных «героических» моделей управления и возрастающей ролью деструктивного лидерства, которое выступает значимым фактором экономических и репутационных рисков для современных организаций. Цель исследования – анализ процесса институционализации деструктивного лидерства и «темных» сторон управления, которые приводят к эрозии организационной культуры и снижению эффективности деятельности компаний. Основным методом исследования выступил сравнительный анализ зарубежных и отечественных примеров (кейсов), иллюстрирующих то, как деструктивное лидерство формирует разрушающие организацию паттерны. В ходе работы было подтверждено, что деструктивные руководители способны показывать высокую результативность в краткосрочном периоде, однако в долгосрочной перспективе их стиль ведет к кризису организации и разрушению человеческого капитала. Также отмечена специфика российского менеджмента, где авторитарность, инструментальное отношение к сотрудникам и гиперконтроль зачастую нормализуются под видом эффективности. Результаты подтверждают концепцию дуальности конструктивного и деструктивного лидерства. Делается вывод о том, что харизма и амбиции руководителя без соответствующих моральных ограничителей и системы сдержек закономерно трансформируются в тиранию. Данный факт требует переоценки «цены» такого управления и подчеркивает важность балансирования стиля руководства.

Для цитирования в научных исследованиях

Комаров В.В. Институционализация деструктивности руководителей: от теоретических моделей к практике управления (на примере зарубежного и российского опыта) // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2026. Т. 15. № 6А. С. 207-222. DOI: 10.34670/AR.2026.15.78.019

Ключевые слова

Организационное лидерство, деструктивное лидерство, токсичное лидерство, псевдо-трансформационное лидерство, модель конструктивного-деструктивного лидерства, организационная культура, Темная триада, институционализация деструктивности.

Введение

В современных социально-экономических условиях, характеризующейся высокой неопределенностью и необходимостью быстрой адаптации к изменениям, человеческий капитал становится ключевым фактором успеха организаций. Однако эффективность работы команд напрямую зависит не только от профессионализма сотрудников, но и от социально-психологического климата в группах, формируемого под влиянием особенностей организационной культуры и лидерства.

Актуальность нашего исследования обусловлена нарастающим противоречием в управленческой практике: с одной стороны, руководители часто склонны к завышенной самооценке и интерпретации собственных жестких методов как «необходимой требовательности», с другой стороны, подчиненные могут воспринимать те же действия как проявление деструктивных черт характера (склонности к манипуляции, токсичности, авторитаризма, некомпетентности и др.). Этот перцептивный разрыв отражает разницу между тем, как лидер видит себя, и тем, как его видят другие, и является зоной высокого риска для группы лидера. Игнорирование этого диссонанса приводит к: увольнению равнодушных сотрудников, часто являющихся основой продуктивности группы; снижению вовлеченности и инициативности в группе; формированию негативных проявлений в оргкультуре (равнодушие, тревожность, безынициативность).

Повышенный научный интерес к «темным» проявлениям лидерства (Комаров, 2024) в последние годы – это не просто мода, а ответ на реальные вызовы современного управления. Долгое время теории социальной психологии и менеджмента фокусировались на «героических» и позитивных моделях лидерства, игнорируя тот факт, что деструктивные лидеры встречаются пугающе часто и наносят колоссальный ущерб.

Факторы, которые обусловили рост исследований деструктивного лидерства

Традиционные теории рисовали лидера как спасителя, обладающего исключительно позитивными качествами (харизма, эмпатия, видение). Однако реальность показала обратное. Громкие корпоративные скандалы в известных компаниях, примеры которых будут приведены ниже, продемонстрировали, что невероятно харизматичные лидеры могут привести гигантские корпорации к краху из-за своего нарциссизма, лжи и манипуляций. Ученые поняли, что изучать только «как быть хорошим лидером» недостаточно – важно описать анатомию «плохого» лидерства, чтобы предотвращать катастрофы.

Психология дала менеджменту четкий инструментарий для измерения токсичности, например, концепция «Темной триады» личности (Paulhus, Williams, 2002), а позднее «Темной тетрады» (Дериш, 2021; Bertl et al., 2017; Dinić et al., 2021) стала центральной темой множества исследований о нарциссизме (грандиозное самомнение, потребность в восхищении, отсутствие эмпатии); макиавеллизме (цинизм, манипулирование людьми ради собственных целей, принцип «цель оправдывает средства»); субклинических психопатии (импульсивность, холодность, низкий уровень тревожности и раскаяния) и садизме (психологическое удовлетворение от унижения, запугивания, страданий другого) в организационном контексте.

Исследователей токсичного лидерства интригует противоречие: почему люди с деструктивными чертами так часто поднимаются на самый верх (Lipman-Blumen, 2005). Одним

из ответов на этот вопрос является способность деструктивных лидеров к мимикрии под компетентность – такие лидеры часто умеют производить блестящее первое впечатление, когда нарциссизм принимают за уверенность, а психопатию – за хладнокровие в кризис. Кроме того, токсичные лидеры способны показать краткосрочную эффективность, они могут выжимать результаты «здесь и сейчас» (например, через жесткие сокращения или запугивание), что нравится руководству, акционерам, но разрушает компанию в долгосрочной перспективе. Особенности токсичного и других типов деструктивного лидерства мы описали ранее (Комаров, 2024).

Исследования убедительно доказали, что «темное» лидерство обходится компаниям невероятно дорого, поэтому это явление перестало быть просто проблемой управления персоналом, оно стало финансовым риском (Белов, 2018; Коновалова, 2019; Schyns, Schilling, 2013), связанным с *текучестью кадров* (люди уходят не из компаний, а от начальников); *абсентеизмом* (систематическим отсутствием сотрудника на рабочем месте или уклонением от выполнения своих обязанностей, и *презентеизмом* (ситуациями, когда сотрудник из-за болезни или стресса не способен работать продуктивно); *судебными издержками* (исками о харассменте, буллинге и дискриминации).

С ростом внимания к ментальному здоровью (особенно после пандемии), агрессивный стиль управления перестал восприниматься как норма («я начальник – ты дурак»), появился исследовательский запрос на изучение аутентичного и конструктивного лидерства, его влияния на психику подчиненных, их психологическое благополучие, полноценный отдых, самооценку, сохранение баланса «работа – личная жизнь» (Виханский, Миракян, 2018; Комаров, 2022; Петрушихина, 2016; Платонов, 2014; Avolio, Gardner, 2005). Деструктивное лидерство теперь рассматривается как фактор профессионального риска. Анализ влияния деструктивных проявлений лидерства, препятствующих удовлетворению базовых психологических потребностей сотрудников (в автономии, в развитии, в причастности, в значимости) позволяет понять причины снижения мотивационного потенциала и выгорания и наметить пути повышения удовлетворенности работой для роста производительности (Царева, Волянская, 2022; Nikolova et al., 2021).

Современная наука отошла от обвинения только самого лидера. Сейчас популярна модель «Токсичного треугольника» (Padilla et al., 2007), которая объясняет, что деструктивное лидерство возможно только при совпадении трех факторов: деструктивный лидер, податливые последователи (конформисты или те, кто разделяет ценности лидера), благоприятная для проявления деструктивности среда (отсутствие контроля, кризис, нестабильность).

Опираясь на концепцию морального отстранения Альберта Бандуры (Bandura, 1986; Bandura, 2016), обосновавшую механизм дистанцирования установок совести от деструктивных и противоправных действий, Гвидо Палаццо и Ульрих Хоффраджд доказывают, что ситуационные факторы зачастую оказывают решающее воздействие на поведение индивида, подавляя этические побуждения и стимулируя нарушения норм (Palazzo, Hoffrage, 2025). Именно среда, по их мнению, искажает когнитивное восприятие, заставляя игнорировать явные индикаторы опасности, что приводит к постепенной моральной эрозии личности. Авторы выделяют девять контекстуальных факторов («строительных блоков»), которые создают эффект «этической слепоты». Эти факторы формируют среду, в которой даже добропорядочные люди перестают замечать этические и правовые аспекты своих решений. Перечислим эти факторы:

- *Жесткая идеология*, система убеждений внутри компании, которая становится настолько догматичной, что блокирует альтернативные точки зрения. Сотрудники начинают

видеть мир через узкую призму (туннельное зрение), игнорируя факты или моральные нормы, которые противоречат этой идеологии (например, «мы меняем мир, поэтому правила к нам неприменимы»).

- *Токсичное лидерство*, когда лидеры задают тон, который нормализует неэтичное поведение. Это может проявляться через авторитарное давление, унижение несогласных или личный пример пренебрежения правилами. В такой среде страх перед руководством перевешивает страх перед нарушением закона.
- *Развращающие цели* – постановка агрессивных, нереалистичных целей (например, «рост любой ценой»). Когда цель становится абсолютным приоритетом, сотрудники начинают воспринимать этику и законы как препятствия, которые необходимо обойти для достижения результата.
- *Деструктивные стимулы* – система вознаграждений, которая поощряет рискованное или неэтичное поведение и наказывает за осторожность или соблюдение правил. Если бонусы зависят исключительно от количественных показателей без учета методов их достижения, это толкает людей на нарушения.
- *Манипулятивный язык* – использование эвфемизмов и специфического жаргона для маскировки неэтичных действий, например, называть взятки «комиссионными сборами» или увольнения – «оптимизацией». Язык меняет восприятие реальности, делая аморальные поступки «техническими» или «административными» решениями.
- *Двусмысленные правила* – наличие нечетких, противоречивых или слишком сложных правил. В такой среде создаются «серые зоны», где сотрудники могут интерпретировать правила в свою пользу, оправдывая нарушения тем, что «это прямо не запрещено» или «никто не объяснил, как правильно».
- *Эффект «скользящей дорожки»* или механизм постепенного вовлечения. Все начинается с мелких, незначительных нарушений, которые кажутся безвредными. Со временем порог допустимого сдвигается, и крупные нарушения уже не воспринимаются как шокирующие, так как к ним пришли маленькими шагами.
- *Воспринимаемая несправедливость* – чувство обиды у сотрудников, которые считают, что организация относится к ним несправедливо. Это позволяет им морально оправдывать свои действия (например, воровство или обман) как способ «восстановить справедливость» или компенсировать нанесенный им ущерб.
- *Опасные группы* и социальное давление внутри коллектива (конформизм). Страх быть отвергнутым группой заставляет людей подстраиваться под нормы большинства, даже если эти нормы преступны. Групповая лояльность становится важнее общечеловеческой морали.

Сочетание названных факторов создает «темный паттерн», который отключает моральный компас человека, делая корпоративные скандалы не результатом действий «плохих парней», а системным сбоем, в который могут быть вовлечены обычные люди.

Примеры деструктивного лидерства (зарубежные кейсы)

Кейс «SBF» (Сэм Бэнкман-Фрид)

Кейс о том, как философия «эффективного альтруизма», которую продвигали в компании FTX, может служить прикрытием для Темной триады; как нарциссизм и макиавеллизм под маской «спасения мира» приводят к неэтичному поведению и краху (Olumekor et al., 2023). Сэм

Бэнкман-Фрид – американский предприниматель, миллионер и инвестор, основатель и генеральный директор разорившейся криптовалютной биржи FTX. Компания позволяла клиентам обменивать фиатные деньги (доллары, евро, необеспеченные к обмену) на криптовалюту, торговать деривативами и хранить цифровые активы. Невозможно говорить об FTX без упоминания второй компании под управлением SBF – Alameda Research. Это был хедж-фонд, который занимался высокорискованными операциями с криптовалютой. Именно связь между этими двумя структурами стала причиной краха.

История «SBF» – это идеальная иллюстрация того, как бесконтрольная власть, прикрытая «высшей моралью», ведет к катастрофе. Идея Бэнкмана-Фрида состояла в том, чтобы заработать как можно больше денег, чтобы затем пожертвовать их на решение глобальных проблем. Он считал, что, поскольку его конечная цель (спасение человечества) благородна, он имеет моральное право игнорировать «мелкие» правила финансового регулирования. В технологическом секторе довольно часто прощают эксцентричность гениям, и Бэнкман-Фрид культивировал образ аскетичного вундеркинда (шорты, футболки, сон на пуфике в офисе), что усыпило бдительность инвесторов и регуляторов. В результате в компании отсутствовал корпоративный контроль. Не было совета директоров (в традиционном понимании), финансового директора или отдела комплаенса. Власть была абсолютной и сосредоточена в руках молодых людей без опыта управления рисками.

С юридической точки зрения, действия SBF перешли грань от «плохого менеджмента» к уголовным преступлениям. Например, SBF тайно перенаправлял миллиарды долларов клиентов FTX в свой хедж-фонд Alameda Research, чтобы покрыть убытки от неудачных ставок Alameda. Юридически такие действия были квалифицированы как хищение и мошенничество. Клиенты думали, что владеют биткоинами, а на деле их деньги ушли на погашение кредитов другой фирмы. SBF обманывал инвесторов и кредиторов, предоставляя ложные финансовые отчеты, в которых скрывалась огромная «дыра» в бюджете Alameda, что является мошенничеством. Кроме того, SBF использовал украденные средства клиентов для огромных пожертвований политикам (как демократам, так и республиканцам), чтобы лоббировать выгодные для себя законы.

Катастрофа FTX показывает, что в финансах и технологиях нельзя полагаться на «добродетель» одного лидера. Отсутствие прозрачности в компании («король» решил, что он умнее рынка, и скрыл данные) и отсутствие сдержек и противовесов (никто не мог сказать ему «нет») привели к реальному тюремному сроку лидера (25 лет тюрьмы), инвесторы потеряли миллиарды, а репутация криптоиндустрии была отброшена на годы назад.

Кейс «Theranos и Элизабет Холмс»

Это история о том, как лидер компании Theranos Элизабет Холмс использовала механизмы «морального отстранения» и манипуляции, чтобы годами обманывать инвесторов. Это один из самых громких примеров мошенничества в истории Кремниевой долины. На пике своего развития компания оценивалась в 9 млрд долларов, а саму Холмс называли «Стивом Джобсом в юбке» за ее стиль управления, черные водолазки и харизму. Идея, которую продавала Элизабет Холмс, звучала революционно и благородно: демократизация анализов крови. Компания утверждала, что создала портативное устройство под названием «Edison», позволяющая делать сотни сложных анализов (на рак, диабет, холестерин и др.), используя всего несколько капель крови из пальца, вместо того чтобы брать полные пробирки крови из вены (что больно, дорого и долго).

Суть скандала заключается в масштабном обмане инвесторов, партнеров и пациентов. Технология, о которой заявляла Холмс, попросту не работала: аппарат «Edison» не мог давать

точные результаты, он был ненадежным, постоянно ломался и выдавал ошибки; чтобы скрыть провал, Theranos тайком использовала стандартные промышленные анализаторы для проверки крови пациентов, разбавляя образцы, что делало результаты анализов абсолютно недостоверными; пациентам выдавали ложные диагнозы; инвесторам показывали поддельные отчеты и устраивая фиктивные демонстрации оборудования.

Ключевой момент краха наступил в 2015 году, когда журналист Джон Каррейр опубликовал расследование, основанное на показаниях бывших сотрудников, которое вскрыло всю схему обмана. Скандал привел к полному краху компании и судебным разбирательствам. В 2018 году компания Theranos была ликвидирована, оценка ее стоимость в 9 млрд. долларов превратилась в ноль. Элизабет Холмс была признана виновной в мошенничестве и приговорена к 11 годам и 3 месяцам тюрьмы.

Можно сказать, что Холмс использовала тактики трансформационного лидерства (эмоциональные призывы, миссия спасения жизней), чтобы отключить критическое мышление у инвесторов и сотрудников. В научных исследованиях Холмс приводится как пример лидера, чья «харизма» была лишь инструментом нарциссического доминирования. Существует ряд научных и деловых статей, которые разбирают этот кейс именно через призму псевдо-трансформационного лидерства, а Элизабет Холмс приводится как главный пример того, как нарцисс может мимикрировать под визионера. Псевдо-лидеры, такие как Холмс, обладают высокой «смелостью» и «харизмой», но низкой «эмпатией» и «честностью» (O'Reilly, Chatman, 2020).

Одна из работ, созданная специально для обучения студентов разнице между истинным и псевдо-лидерством, предлагает использовать видеозаписи выступлений Холмс, чтобы студенты нашли у нее черты трансформационного лидера и увидели, как эти внешние атрибуты использовались для подавления критики и обмана, что является главным маркером псевдо-трансформационного лидера, который служит себе, а не общему благу (Guo et al., 2024).

Глубокий академический анализ кейса представлен в работе Питера Стефенсона и Ричарда Болдена (Stephenson, Bolden, 2025) – это исследование уходит дальше простого обвинения Холмс, оно рассматривает, как культура Кремниевой долины («Fake it till you make it» - притворяйся, пока у тебя не получится) и структура компании позволили псевдо-трансформационному лидеру процветать. Холмс – идеальный пример для иллюстрации концепции псевдо-трансформационного лидерства, в которой обозначено противоречие между внешним образом лидера (выглядит как трансформационный лидер – вдохновляет, харизматичен) и внутренним содержанием (эгоцентричен, склонен к манипуляции, не развивает последователей, а использует их) (Bass, Steidlmeier, 1999). Лидер не может считаться действительно трансформационным, если его поведение не опирается на моральный фундамент.

Кейс «WeWork и Адам Нейман»

История взлета и падения WeWork и ее харизматичного основателя Адама Неймана – это один из самых драматичных и поучительных кейсов в современной корпоративной истории. Это пример того, как харизма, безлимитное финансирование и отсутствие контроля могут раздуть оценку компании до небес, а затем обрушить ее практически до нуля. По своей сути WeWork был классический арендный арбитраж – компания брала в долгосрочную аренду большие офисные здания, делала там модный ремонт, делила на мелкие офисы и сдавала их фрилансерам и стартапам в краткосрочную субаренду с наценкой. Нейман продавал инвесторам не «недвижимость», а «технологическую компанию» и «физическую социальную сеть».

Эксцентричный и авторитарный Нейман (вечеринки с текилой в офисе, хождение босиком, требования к сотрудникам работать на износ) – центральная фигура этой истории. Он обладал невероятным даром убеждения, мог заставить инвесторов поверить в то, что WeWork изменит мир так же, как iPhone изменил телефоны. Нейман часто ставил свои интересы выше интересов компании, например, он лично покупал здания, а затем сдавал их в аренду собственной же компании WeWork.

Ключевым катализатором краха стал японский конгломерат SoftBank, который влил в WeWork более 10 млрд, что позволило компании агрессивно расширяться по всему миру, открывая локации в убыток, чтобы захватить долю рынка. На пике роста в январе 2019 г. WeWork оценивалась в 47 млрд и в августе 2019 г. WeWork подала заявку для выхода на биржу (IPO), что стало началом конца. Когда документы стали публичными, инвесторы и аналитики пришли в ужас: в документах были показаны колоссальные убытки. Реакция рынка на оглашение неприглядных сторон бизнеса была мгновенной и жесткой. Оценка компании рухнула до 10-12 млрд за пару недель, а выход на биржу отложили. Под давлением совета директоров и SoftBank Адам Нейман ушел с поста CEO. В 2023 г. WeWork подала заявление о банкротстве, акции, стоившие когда-то сотни долларов, торговались по несколько центов.

Одним из ключевых уроков кейса является значение и направленность лидерства: абсолютная власть основателя без надзора совета директоров ведет к злоупотреблениям. Кейс Неймана часто цитируется в работах о «корпоративных культах» и влиянии харизмы на принятие иррациональных рисков (O'Reilly, Chatman, 2020). Исследователи используют подобные примеры, чтобы показать, как нарциссические лидеры (CEO) разрушают культуру компании, заставляя сотрудников игнорировать реальность ради «великой миссии».

Кейс компании «Enron»

Этот кейс является классическим примером того, как организационная культура, выстроенная деструктивными лидерами, может уничтожить гигантский бизнес изнутри. Это история не столько об экономике, сколько о психологии и патологическом лидерстве. Enron была одной из крупнейших энергетических компаний мира, переросшей в торговую платформу (как «банк» для газа и электричества). В 2000 г. ее выручка составляла 100 млрд долларов, но в 2001 г. компания объявила о банкротстве, т.к. выяснилось, что прибыль была фиктивной, а долги огромными. Механизм краха можно описать так: в компании будущую предполагаемую прибыль записывали как текущую и, если сделка срывалась, убытки не отражали. Финансовый директор Enron Эндрю Фастоу создавал подставные фирмы, куда продавались долги и убыточные активы, что позволяло держать баланс Enron чистым.

Деструктивное лидерство в Enron не было случайностью, оно было системным. Исследователи выделяют здесь «токсичный треугольник»: деструктивные лидеры, податливые последователи и благоприятная среда (McLean, Elkind, 2003; Tourish, 2013). В Enron сложилась уникальная конфигурация лидеров, каждый из которых воплощал разные аспекты темной стороны управления:

- *Джеффри Скиллинг* (CEO) был «идеологом высокомерия», нарциссическим визионером. Его роль в компании – быть архитектором организационной культуры, презирал традиционные методы ведения бизнеса и реальные активы, для него важна была только цена акций, и он создал атмосферу, где сомнения приравнивались к некомпетентности. Его стиль управления – интеллектуальное запугивание.
- *Кеннет Лэй* (Председатель) – харизматичный лидер с отсутствием морального компаса. Его роль в команде – «доброе лицо» компании: он обеспечивал политические связи и

успокаивал инвесторов. Когда тревожные сигналы стали очевидны Лэй продолжал убеждать сотрудников покупать акции компании, пока сам их продавал. Это пример лидерства через преступное бездействие и лицемерие.

- *Эндрю Фастоу* (Финансовый директор) – «исполнитель без совести», макиавеллист. Он был главным махинатором и использовал свое положение для личного обогащения. Фастоу отличала готовность нарушать любые этические и законные нормы ради угождения Скиллингу и Лэю, а также ради собственной наживы.

Лидеры Enron не просто принимали плохие решения, они создали систему, которая заставляла других вести себя деструктивно. В компании сложилась жесткая система оценки эффективности, на основании которой каждые полгода 15% сотрудников увольняли. Это создало атмосферу «выживает сильнейший»: сотрудники боялись друг друга, скрывали информацию и подставляли коллег. В компании процветала культура жадности: бонусы были привязаны к заключению сделок, а не к их реальной прибыльности, поэтому трейдеры заключали заведомо убыточные в долгой перспективе контракты, лишь бы получить бонус сегодня – так лидеры поощряли краткосрочную выгоду в ущерб будущему компании.

В Enron подтвердили, что деструктивное лидерство характеризуется неспособностью слышать критику – любой, кто задавал вопросы о том, как компания на самом деле зарабатывает деньги, подвергался остракизму или давлению.

Книга Бетани Маклин и Питера Элkinda «Самые умные парни в этой комнате» – это подробная хроника взлета и падения корпорации Enron (McLean, Elkind, 2003). Название книги иронично отражает самовосприятие топ-менеджеров Enron, которые считали себя визионерами, интеллектуально превосходящими всех остальных на рынке. Они верили, что старые правила бизнеса (вроде необходимости иметь реальные активы и денежный поток) к ним не относятся, они считали, что придумали «новую экономику». Крах Enron – это не просто история о сложных финансовых махинациях, а история о человеческих пороках. Это предупреждение о том, что происходит, когда корпоративная культура ставит прибыль выше этики, а внешний лоск и цена акций становятся важнее реальных показателей бизнеса. Крах был обусловлен не просто «ошибками в расчетах», а именно личностными патологиями лидеров, помноженными на слепую веру окружения.

Примеры деструктивного лидерства (отечественные кейсы)

Тема деструктивного («темного») лидерства в России – сложная и многогранная. В российской бизнес-культуре, где исторически сильна «дистанция власти» и высок запрос на «сильную руку», деструктивные лидерские черты, такие как нарциссизм, гиперконтроль, доминирование, часто воспринимаются не как девиация, а как признаки «эффективного менеджера». Тем не менее, кейсов, когда стиль лидера приводил к разрушению корпоративной культуры, массовому выгоранию или краху бизнеса (или проблемам после ухода лидера), достаточно. Важно понимать: в публичном поле такие истории редко маркируются как «провал» до момента краха компании, часто деструктивные лидеры долгое время считаются визионерами.

Кейс «Харизматичный хаос» («Natura Siberica»).

Андрей Трубников был гениальным маркетологом, создавшим мощный бренд, но его стиль управления – классический пример нарциссического и хаотичного лидерства. Его решения хоть и были интуитивными, но зачастую отличались хаотичностью и противоречили классическим моделям управления (Ahmed et al, 2019). Микроменеджмент, импульсивные увольнения (мог

уволить топ-менеджера за «не тот взгляд» или через секретаря), отсутствие системности, ношение амулетов (сушеной жабы) на переговоры, публичное унижение сотрудников ради «воспитания» – вот только некоторые примеры его эксцентричности и деструктивности.

Трубников создал компанию, которая держалась исключительно на его личности, а после его внезапной смерти в 2021 году отсутствие выстроенных институтов и преемственности привело к жесточайшей корпоративной войне, остановке производства и частичной потере позиций бренда. Многочисленные интервью Трубникова ярко иллюстрируют его личностные характеристики – отвечая на вопросы журналистов он сам бравирует своим самодурством.

История Трубникова описана в книге Алексея Белякова «Бизнес против правил...» (Беляков, 2018). Эта книга может служить готовым пособием по харизматичному, но хаотичному лидерству, в ней описаны конкретные ситуации (кейсы): как запускать продукты без тестов, как унижать или возвышать сотрудников, как создавать атмосферу постоянного стресса, который Трубников считал двигателем прогресса.

Кейс «Макиавеллизм и эпатаж» («Евросеть» в 2000-х)

Хотя бизнес Евгения Чичваркина был успешным, методы управления в созданной им «Евросети» часто приводятся как пример агрессивной, «сжигающей» людей культуры. Что только стоят знаменитые письма сотрудникам с использованием ненормативной лексики, жесткая система штрафов, культивация внутренней конкуренции на грани выживания. В результате такого отношения к людям были получены негативные эффекты: высочайшая текучесть кадров, выгорание сотрудников, создание атмосферы, где «цель оправдывает средства», что косвенно способствовало проблемам с законом из-за действий службы безопасности компании.

Книга Максима Котина «Чичваркин Е...гений...» (Котин, 2007) является, по сути, этнографическим исследованием – автор провел много времени с Чичваркиным и задокументировал внутреннюю кухню компании. Из подробных описаний внутренних процессов Евросети исследователи берут примеры «мотивации через унижение», использования грубой лексики в корпоративных рассылках и жесткой сегрегации сотрудников.

Кейс «Гордыня» («Открытие» и «Бинбанк»).

Это история не про одного человека, а про стиль мышления банкиров (Вадима Беляева, Михаила Шишханова), отличающийся уверенностью в собственной непогрешимости, неумеренным аппетитом к риску, что привело к скупке активов (в том числе токсичных) ради масштаба. Банкиры были уверены, что серьезных проблем удастся избежать, и что государство спасет их (заблуждение «too big to fail» – слишком большой, чтобы потерпеть неудачу). Но избежать краха не удалось – в результате: санация банков ЦБ РФ, огромные дыры в балансе, потеря репутации. Это пример того, как нарциссическое расширение бизнеса ведет к катастрофе.

«Руководители-чемпионы» и «45 татуировок менеджера»

Особый взгляд на российский менеджмент, в котором деструктивное лидерство не является чем-то зазорным, отражается и в популярных изданиях. Например, авторы книги «Руководители-чемпионы» (Шекшня и др., 2019), исследуя стиль руководителей российских компаний, которые демонстрировали выдающиеся результаты на протяжении длительного времени, используют метафоры профессионального спорта, чтобы описать этот специфический стиль управления. Книга скорее позитивная, но между строк читается специфика: тотальный контроль, авторитарность, опора только на себя. Это помогает понять почву, на которой мы видим ростки деструктивности лидерства.

По мнению авторов, лидерство – это не набор компетенций или врожденный дар, а образ жизни и способ управления собственной энергией. Такая модель «атлетического лидерства», включает четыре ключевых элемента, из которых складывается портрет «руководителя-чемпиона»:

- *Амбиция побеждать*. Атлетические лидеры одержимы идеей «быть первым» или сделать что-то выдающееся. Это достигается через страсть к невозможному (их цели часто кажутся нереалистичными) и фокусом на победе (процесс важен, но результат превыше всего).
- *Управление жизненной энергией*. Чтобы выдерживать марафонские дистанции в бизнесе, они относятся к себе как к биологической машине (строгий контроль сна, питания и физической активности; спорт не ради хобби, а для поддержания работоспособности мозга; умение переключаться).
- *Ментальная устойчивость*, которая достигается хладнокровием (способностью принимать решения в условиях запредельного стресса) и вынужденным одиночеством лидера.
- *Инструментальный подход к людям*. Здесь кроется главное отличие от классического менеджмента: лидерам-чемпионам не нужна «семья» или сплоченный коллектив (команда) навсегда – им нужны эффективные временные связки людей для решения конкретной задачи. Такие лидеры безжалостно расстаются с теми, кто не тянет темп или перестал быть полезен.

Хотя авторы описывают «атлетическое лидерство» как эффективную модель для достижения сверхрезультатов в российских условиях, этот стиль имеет явную «теневую сторону». Он часто балансирует на грани (а иногда и переходит ее) с тем, что в социальной психологии называют деструктивным или токсичным лидерством. Такое балансирование схоже с нашим подходом дуальности конструктивного-деструктивного лидерства. Наиболее деструктивным проявлением лидерства лидеров-чемпионов является *инструментализация людей*, когда сотрудников считают только ресурсами для достижения победы, и, если «игрок» травмирован или устал, его меняют.

Другое проявление деструктивности – *нарциссизм и эгоцентризм* лидеров-чемпионов, вера в свою исключительность и правоту, которая необходима для реализации масштабных амбиций. Однако чрезмерная самоуверенность может привести к игнорированию рисков, подавлению критики и созданию культа личности, где мнение лидера – единственно верное.

Атлетический подход к лидерству способствует развитию *авторитарности и микроменеджмента*: лидер держит руку на пульсе и лично вмешивается, если видит угрозу результату. При этом гиперконтроль убивает инициативу, и в долгосрочной перспективе это разрушает институт преемничества: организация становится полностью зависимой от энергии одного человека (если «атлет» уйдет, система может рухнуть).

В организациях под руководством лидеров-чемпионов процветает культура постоянного аврала, что характеризуется повышенной интенсивностью труда и готовность сотрудников работать «24/7». Лидер транслирует свой уровень энергии и выносливости на подчиненных, не учитывая, что не все обладают таким психотипом. Токсичность такой культуры очевидна – здесь нормальный баланс жизни и работы считается слабостью или предательством интересов компании.

В лучшем случае лидер-чемпион является «конструктивным нарциссом» (проявляет умеренный – здоровый нарциссизм): он создает великие продукты и компании, но ценой

огромного стресса для окружения. Пересечение с деструктивным лидерством происходит в тот момент, когда цель (победа) начинает полностью оправдывать средства (эксплуатация людей), а высокие требования превращаются в психологическое насилие.

Другую популярную среди руководителей книгу – «45 татуировок менеджера» (Батырев, 2019) также часто критикуют за пропаганду жесткого, иногда токсичного подхода («учить – лечить – мочить»). Читая ее критически, можно понять, какие именно деструктивные практики считаются нормой в российском менеджменте. В отличие от более академического труда про лидеров-чемпионов, книга Максима Батырева является набором житейских правил («татуировок»), полученных автором через личный опыт, ошибки и «боль» в процессе карьеры от продавца до топ-менеджера.

Основные идеи книги сформулированы как кодекс «Боевого командира» – Батырев транслирует подход, который можно охарактеризовать как «прагматичный патернализм». Менеджмент для него – это не наука, а ремесло и постоянная борьба (с собой, с ленью сотрудников, с конкурентами). Ключевыми элементами такого ремесла (и борьбы) автор называет следующие:

- *Иерархия и субординация* с жесткой вертикалью власти. Дисциплина первична, инициатива приветствуется, только если соблюдены базовые нормы: сначала научись играть по правилам, потом придумывай свои. Дистанция необходима для принятия жестких решений – лидер не должен быть «своим парнем», он должен быть авторитетом.
- *Ответственность и проактивность*. «ППЖ – просто подними ж...»: грубая, но значимая метафора книги, суть которой в том, что нельзя винить внешние обстоятельства (кризис, клиенты, погода). Если ты не берешь ответственность на себя, ты деградируешь. Лидер работает на 101%: руководитель должен быть ролевой моделью.
- *Управление людьми через селекцию*. «Сильные работают с сильными», а слабые сотрудники тянут команду вниз, поэтому задача менеджера – избавляться от балласта. «Учить – лечить – мочить» – это ключевой алгоритм работы с сотрудником, что означает: сначала даем знания, потом пытаемся исправить ошибки, если не помогает – увольняем.
- *Защита интересов дела*. «Клиент – наше всё» (но с оговорками): деньги платит Клиент, поэтому вся структура должна работать на него, а не на внутреннюю бюрократию. В компании должна не затихать борьба с «пожирателями времени» через жесткое отношение к пустым разговорам и имитации бурной деятельности.

Книга Батырева стала культовой именно потому, что она идеально ложится на российскую ментальность «сильной руки». Однако многие принципы, возведенные в абсолют, имеют прямые пересечения с деструктивным лидерством:

1. Директивность и подавление инакомыслия: несогласные с решением руководителя – саботажники. Мы видим классический признак *авторитарного лидерства*. В такой системе нет места конструктивной критике снизу. Такой подход создает «эхо-камеру», где лидер слышит только то, что хочет, а сотрудники боятся указать на ошибки, что ведет к катастрофическим стратегическим просчетам. Люди в таких компаниях делятся на тех, кто разделяет ее ценности, и остальных; с «чужими» разговор короткий. Так формируется *культура ингруппового фаворитизма и группомыслия*, что может привести к травле (моббингу) тех, кто отличается по мышлению, даже если они профессионалы. В таких организациях создается атмосфера, где лояльность ценится выше компетентности.

2. Культ силы и жесткости. Менеджер должен быть жестким, увольнение – это нормальный инструмент, жалость унижает, считает Батырев (то, что нас не убивает, делает нас сильнее).

Такой подход граничит с *абьюзивным управлением*, который характеризуется низкой эмпатией и отношением к людям как к функции (не справился – уходи), что повышает уровень тревожности в коллективе. В долгосрочной перспективе это «выжигает» сотрудников и убивает креативность, так как творчество невозможно в атмосфере страха наказания.

3. Микроменеджмент под видом наставничества. *Гиперконтроль* – маркер недоверия: деструктивный лидер уверен, что никто не сделает лучше него. Хотя Батырев призывает делегировать, общий тон книги («я проверял, я следил, я наказывал») подсказывает читателю, что хороший менеджер – это надзиратель.

4. Трудоголизм как норма. Успех требует жертв, считает Батырев, а также работы по выходным и полной самоотдаче. Деструктивность такого подхода к делу в поощрении *отсутствия баланса работа/личная жизнь*. Лидер-трудоголик часто становится токсичным для подчиненных, имеющих семьи или другие интересы, заставляя их чувствовать вину за то, что они уходят с работы вовремя.

Если книга «Руководители-чемпионы» описывает элитный спецназ (атлетов), где люди – это топливо для великих достижений, то «45 татуировок менеджера» – это устав строевой службы для пехоты. Пересечение с деструктивным лидерством и в том, и в другом случае лежит в плоскости *категоричности*. Например, Батыревский стиль лидерства эффективен на этапе «наведения порядка» в хаосе или в агрессивных продажах, но он становится токсичным (деструктивным), когда применяется к интеллектуальным, творческим командам или когда жесткость правил подменяет собой человечность и здравый смысл.

Заключение

Как в России, так и зарубежом, мы наблюдаем в настоящее время смещение научного интереса от вопроса «кто такой лидер?» к вопросу «какова цена лидерства?». Понимание «темной стороны» лидерства необходимо не для того, чтобы демонизировать амбициозных людей, а для того, чтобы создавать системы сдержек и противовесов, которые не позволят харизме превратиться в тиранию.

Приведенные выше примеры деструктивного лидерства, помимо очевидных выводов о его негативном влиянии на различные аспекты, прежде всего, на состояние организационной культуры и психологического благополучия сотрудников, позволяют сделать и менее очевидные выводы, соотносящие с нашей дуальной моделью конструктивности-деструктивности лидерства. Кейсы подтверждают гипотезу, что организационное лидерство редко бывает абсолютно конструктивным или только деструктивным; кроме того, одни и те же черты лидера могут приводить как к успеху, так и к катастрофе, в зависимости от контекста, интенсивности и временного горизонта. Очевидно, что лидерство, которое считается наиболее эффективным, не находится на крайней позиции «конструктивность» дихотомического феномена конструктивность-деструктивность – оно не достигает этого положения, ограниченная рядом факторов, отражающих особенности личностных характеристик самих лидеров, последователей (подчиненных), вышестоящих руководителей и органов власти, а также особенности организационной культуры и общего менталитета восприятия организационных аспектов и управления в обществе.

Более того, мы видим сложную взаимосвязь между «темными» чертами лидеров и внешней эффективностью. Например, психопаты могут быть успешными – на это указывают исследователи приведенных кейсов, ведь они описывают не клинические случаи, а вполне

успешных (функционально состоявшихся) руководителей, носителей деструктивных черт. Другая сложность в том, что токсичные, неэтичные лидеры не сразу осознаются последователями и внешними наблюдателями как деструктивные – они умеют мимикрировать под компетентных, транслируют уверенность, успех.

Дуальность «конструктивность-деструктивность» особым образом проявляется в результатах деятельности руководителя: деструктивные лидеры способны показывать высокую краткосрочную эффективность (выжимать результаты «здесь и сейчас»), что нравится вышестоящему руководству; однако в долгосрочной перспективе это разрушает человеческий капитал и приводит к финансовым потерям или банкротству.

Оценка лидерства (уровня его конструктивности-деструктивности) зависит от культурной среды, например, в России деструктивные черты часто воспринимаются не как отклонение, а как признак эффективности. Приведенные нами примеры популярных руководств по управлению, по сути, нормализуют жесткие практики, которые в другой системе координат считались бы токсичными. Рассмотренные нами кейсы, не просто описывают «плохих начальников», а иллюстрируют сложную диалектику лидерства: те же качества, которые позволяют лидерам-визионерам создавать бизнес-империи (амбициозность, харизма, уверенность в себе, жесткость), при отсутствии моральных ограничений и систем сдержек трансформируются в нарциссизм, макиавеллизм, тиранию и другие деструктивные проявления, разрушающие созданное.

Библиография

1. Батырев М.В. 45 татуировок менеджера: правила российского руководителя. 9-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 292 с.
2. Белов В.В. Функционально-структурная модель личности деструктивного бездарного руководителя в акмеологии организационного лидерства // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. 2018. № 4. С. 11–28.
3. Беляков А. Бизнес против правил. Как Андрей Трубников создал Natura Siberica и захватил рынок органической косметики в России. М.: Альпина Паблишер, 2018. 207 с.
4. Виханский О.С., Миракян А.Г. Новое тысячелетие: управленческие аномалии и современные концепции лидерства // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 1. С. 131–154. DOI: 10.21638/11701/spbu18.2018.106.
5. Дериш Ф.В. Темная Тетрада личности: обзор современных исследований // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2021. Вып. 2. С. 222–235. DOI: 10.17072/2078-7898/2021-2-222-235.
6. Комаров В.В. Конструктивность делового взаимодействия при руководстве как критерий эффективности организационного лидерства // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. № 4. С. 53–62. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-4-53-62.
7. Комаров В.В. «Темная» сторона лидерства: сравнительный анализ основных концепций исследования // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2024. Т. 9. № 4 (36). С. 118–144.
8. Коновалова В.Г. Когда корпоративная культура может стать проблемой: проявления и причины «токсичности» // Вестник университета. 2019. № 6. С. 11–18. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-6-11-18.
9. Котин М. Чичваркин Е...гений. Если из 100 раз тебя посылают 99. СПб.: Питер, 2007. 320 с.
10. Петрушихина Е.Б. К вопросу об аутентичном лидерстве // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2016. № 2 (4). С. 45–52.
11. Платонов Ю.П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. СПб.: Речь, 2014. Т. 1. 416 с.
12. Царева Н.А., Волянская Н.Г. Диагностика мотивационного потенциала работы: шкала деструктивного лидерства // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 3. С. 737–748. DOI: 10.18334/lim.9.3.116222.
13. Шекшня С., Загеева В., Улановский А. Руководители-чемпионы. Практики атлетического лидерства. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 288 с.
14. Ahmed J.U., Sultana H., Ahmed A., Chhikara R. Natura Siberica: Challenging Entry in Organic Cosmetics Business // Journal of Operations and Strategic Planning. 2019. Vol. 2. No. 2. DOI: 10.1177/2516600X19886221.

15. Avolio B.J., Gardner W.L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership // *The Leadership Quarterly*. 2005. Vol. 16. P. 315–338.
16. Bandura A. *Moral disengagement: how people do harm and live with themselves*. NY: Worth Publishers, 2016.
17. Bandura A. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. NJ: Prentice-Hall, 1986.
18. Bass B., Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior // *Leadership Quarterly*. 1999. Vol. 10. P. 181–217.
19. Bertl B., Pietschnig J., Tran U.S., Stieger S., Voracek M. More or less than the sum of its parts? Mapping the Dark Triad of personality onto a single Dark Core // *Personality and Individual Differences*. 2017. Vol. 114. P. 140–144. DOI: 10.1016/j.paid.2017.04.002.
20. Dinić B.M., Sadiković S., Wertag A. Factor mixture analysis of the Dark Triad and Dark Tetrad: Could sadism make a difference? // *Journal of Individual Differences*. 2021. Vol. 42. No. 2. P. 74–83. DOI: 10.1027/1614-0001/a000331.
21. Guo W., Cui J., Arendt L., O'Brien J. Limitations and Potential Dark Sides of Transformational Leadership: The Case of the Founder and Former CEO of Theranos // *Management Teaching Review*. 2024. Vol. 10. No. 1. DOI: 10.1177/23792981241267758.
22. Lipman-Blumen J. *The allure of toxic leaders*. NY: Oxford University Press, 2005.
23. McLean B., Elkind P. *The smartest guys in the room: the amazing rise and scandalous fall of Enron*. NY: Portfolio, 2003.
24. Nikolova I., Caniëls M.C.J., Schaufeli W., Semeijn J.H. Disengaging Leadership Scale (DLS): Evidence of Initial Validity // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021. Vol. 18. P. 1–20. DOI: 10.3390/ijerph18062824.
25. Olumekor M., Mohiuddin M., Su Z. Effective altruism and the dark side of entrepreneurship // *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. P. 1–9. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1247331.
26. O'Reilly C., Chatman J.A. Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions // *California Management Review*. 2020. Vol. 62. No. 3. P. 1–23. DOI: 10.1177/0008125620914989.
27. Padilla A., Hogan R., Kaiser R.B. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments // *The Leadership Quarterly*. 2007. Vol. 18. No. 3. P. 176–194. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.03.001.
28. Palazzo G., Hoffrage U. *The Dark Pattern: The Hidden Dynamics of Corporate Scandals*. NY: Basic Venture, 2025.
29. Paulhus D.L., Williams K. The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy // *Journal of Research in Personality*. 2002. Vol. 36. No. 6. P. 556–563. DOI: 10.1016/s0092-6566(02)00505-6.
30. Schyns B., Schilling J. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes // *The Leadership Quarterly*. 2013. Vol. 24. P. 138–158. DOI: 10.1016/j.leaqua.2012.09.001.
31. Stephenson P., Bolden R. Beyond the Unethical Leader: A Dispositional Analysis of Unethical Leadership in the Case of Theranos // *Journal of Business Ethics*. 2025. DOI: 10.1007/s10551-025-06208-1.
32. Tourish D. *The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective*. NY: Routledge, 2013.

Institutionalization of Destructiveness in Managers: From Theoretical Models to Management Practice (on the Example of Foreign and Russian Experience)

Vadim V. Komarov

PhD in Pedagogy, Leading Research Fellow,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Samara branch),
443001, 216/2, Molodogvardeyskaya str., Samara, Russian Federation;
e-mail: komarov.snl@yandex.ru

Abstract

The article is devoted to the problem of the institutionalization of destructive leadership, considered as a significant factor of economic and reputational risks for modern organizations. The relevance of the study is determined by the need to move away from traditional "heroic" management models and the increasing role of destructive leadership, which acts as a significant

factor of economic and reputational risks for modern organizations. The objective of the study is to analyze the process of institutionalization of destructive leadership and the "dark" sides of management, which lead to the erosion of organizational culture and a decrease in the efficiency of companies. The main research method was a comparative analysis of foreign and domestic examples (cases) illustrating how destructive leadership forms patterns that destroy the organization. In the course of the work, it was confirmed that destructive managers are capable of demonstrating high performance in the short term; however, in the long term, their style leads to an organizational crisis and the destruction of human capital. The specificity of Russian management is also noted, where authoritarianism, an instrumental attitude towards employees, and hyper-control are often normalized under the guise of efficiency. The results confirm the concept of the duality of constructive and destructive leadership. It is concluded that the charisma and ambitions of a manager, without appropriate moral constraints and a system of checks and balances, naturally transform into tyranny. This fact requires a reassessment of the "price" of such management and emphasizes the importance of balancing leadership style.

For citation

Komarov V.V. (2026) *Institutsionalizatsiya destruktivnosti rukovoditeley: ot teoreticheskikh modeley k praktike upravleniya (na primere zarubezhnogo i rossiyskogo opyta)* [Institutionalization of Destructiveness in Managers: From Theoretical Models to Management Practice (on the Example of Foreign and Russian Experience)]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 15 (6A), pp. 207-222. DOI: 10.34670/AR.2026.15.78.019

Keywords

Organizational leadership, destructive leadership, toxic leadership, pseudo-transformational leadership, constructive-destructive leadership model, organizational culture, Dark Triad, institutionalization of destructiveness.

References

1. Ahmed, J. U., Sultana, H., Ahmed, A., & Chhikara, R. (2019). Natura Siberica: Challenging entry in organic cosmetics business. *Journal of Operations and Strategic Planning*, 2(2). <https://doi.org/10.1177/2516600X19886221>
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
3. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
4. Bandura, A. (2016). *Moral disengagement: How people do harm and live with themselves*. Worth Publishers.
5. Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217.
6. Batyrev, M. V. (2019). 45 tatuirovok menedzhera: pravila rossiyskogo rukovoditelya [45 manager's tattoos: Rules of a Russian leader] (9th ed.). Mann, Ivanov i Ferber.
7. Belov, V. V. (2018). Funktsional'no-strukturnaya model' lichnosti destruktivnogo bezdamogo rukovoditelya v akmeologii organizatsionnogo liderstva [Functional-structural personality model of a destructive incompetent leader in the acmeology of organizational leadership]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina* [Bulletin of the Pushkin Leningrad State University], *4*, 11–28.
8. Belyakov, A. (2018). *Biznes protiv pravil. Kak Andrey Trubnikov sozdal Natura Siberica i zakhvatil rynek organicheskoy kosmetiki v Rossii* [Business against the rules. How Andrey Trubnikov created Natura Siberica and captured the organic cosmetics market in Russia]. Alpina Publisher.
9. Bertl, B., Pietschnig, J., Tran, U. S., Stieger, S., & Voracek, M. (2017). More or less than the sum of its parts? Mapping the Dark Triad of personality onto a single Dark Core. *Personality and Individual Differences*, 114, 140–144. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.002>

10. Derish, F. V. (2021). *Temnaya Tetrada lichnosti: obzor sovremennykh issledovaniy* [The Dark Tetrad of personality: A review of modern research]. *Vestnik Permskogo universiteta. Filosofiya. Psikhologiya. Sotsiologiya* [Perm University Herald. Philosophy. Psychology. Sociology], *2*, 222–235. <https://doi.org/10.17072/2078-7898/2021-2-222-235>
11. Dinić, B. M., Sadiković, S., & Wertag, A. (2021). Factor mixture analysis of the Dark Triad and Dark Tetrad: Could sadism make a difference? *Journal of Individual Differences*, 42(2), 74–83. <https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000331>
12. Guo, W., Cui, J., Arendt, L., & O'Brien, J. (2024). Limitations and potential dark sides of transformational leadership: The case of the founder and former CEO of Theranos. *Management Teaching Review*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/23792981241267758>
13. Komarov, V. V. (2022). *Konstruktivnost' delovogo vzaimodeystviya pri rukovodstve kak kriteriy effektivnosti organizatsionnogo liderstva* [Constructiveness of business interaction in management as a criterion for the effectiveness of organizational leadership]. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and Intellectual Resources Management in Russia], *4*, 53–62. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-4-53-62>
14. Komarov, V. V. (2024). "Temnaya" storona liderstva: sravnitel'nyy analiz osnovnykh kontseptsiy issledovaniya [The "dark" side of leadership: A comparative analysis of the main research concepts]. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Sotsial'naya i ekonomicheskaya psikhologiya* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Social and Economic Psychology], *9*(4), 118–144.
15. Konovalova, V. G. (2019). *Kogda korporativnaya kul'tura mozhet stat' problemoy: proyavleniya i prichiny "tokichnosti"* [When corporate culture can become a problem: Manifestations and causes of "toxicity"]. *Vestnik universiteta* [Vestnik Universiteta], *6*, 11–18. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-6-11-18>
16. Kotin, M. (2007). Chichvarkin E...geniy. Yesli iz 100 raz tebya posylayut 99 [Chichvarkin E...genius. If you are sent away 99 times out of 100]. Piter.
17. Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders*. Oxford University Press.
18. McLean, B., & Elkind, P. (2003). *The smartest guys in the room: The amazing rise and scandalous fall of Enron*. Portfolio.
19. Nikolova, I., Caniels, M. C. J., Schaufeli, W., & Semeijn, J. H. (2021). Disengaging Leadership Scale (DLS): Evidence of initial validity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph18062824>
20. Olumekor, M., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2023). Effective altruism and the dark side of entrepreneurship. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1247331>
21. O'Reilly, C., & Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0008125620914989>
22. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
23. Palazzo, G., & Hoffrage, U. (2025). *The dark pattern: The hidden dynamics of corporate scandals*. Basic Venture.
24. Paulhus, D. L., & Williams, K. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/s0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00505-6)
25. Petrushikhina, E. B. (2016). *K voprosu ob autentichnom liderstve* [On the issue of authentic leadership]. *Vestnik RGGU. Seriya: Psikhologiya. Pedagogika. Obrazovaniye* [RSUH Bulletin. Series: Psychology. Pedagogics. Education], *2*(4), 45–52.
26. Platonov, Yu. P. (2014). *Psikhologicheskiye fenomeny povedeniya personala v gruppakh i organizatsiyakh* [Psychological phenomena of personnel behavior in groups and organizations] (Vol. 1). Rech.
27. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
28. Shekshnya, S., Zagieva, V., & Ulanovsky, A. (2019). *Rukovoditeli-chempiony. Praktiki atleticheskogo liderstva* [Champion leaders: Practices of athletic leadership]. Mann, Ivanov i Ferber.
29. Stephenson, P., & Bolden, R. (2025). Beyond the unethical leader: A dispositional analysis of unethical leadership in the case of Theranos. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-025-06208-1>
30. Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.
31. Tsareva, N. A., & Volyanskaya, N. G. (2022). Diagnostika motivatsionnogo potentsiala raboty: shkala destruktivnogo liderstva [Diagnostics of the motivational potential of work: A scale of destructive leadership]. *Liderstvo i menedzhment* [Leadership and Management], *9*(3), 737–748. <https://doi.org/10.18334/lim.9.3.116222>
32. Vikhansky, O. S., & Mirakyan, A. G. (2018). *Novoye tysyacheletie: upravlencheskiye anomalii i sovremennyye kontseptsii liderstva* [New millennium: Managerial anomalies and modern concepts of leadership]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal], *16*(1), 131–154. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.106>