

Гулевич О.А.

Контр-продуктивная активность в организации:

определение, виды, факторы¹

Ключевые слова: контр-продуктивное поведение в организации, идентификация с организацией, организационная справедливость, эмоции, личностные черты, ценности, стиль руководства.

Аннотация

В этой статье рассматриваются психологические направления изучения контр-продуктивного поведения – активности сотрудников, которая негативно сказывается на функционировании организации. Описываются критерии классификации подобного поведения (объект действия, характер поступков, серьезность нанесенного ущерба), отмечаются проблемы подобных классификаций. Выделяется инструментальная и экспрессивная мотивация контр-продуктивного поведения, и факторы, способствующие ее усилению. В качестве основных факторов рассматриваются индивидуальные особенности сотрудников (личностные черты, ценности и аттитюды), их отношение между собой (отношение и взаимодействие с равными по статусу коллегами, нормативный контроль, справедливость, согласованность слов и действий руководителя), а также организация работы (наличие препятствий, высокая рабочая нагрузка). В заключение рассматриваются основные проблемы в изучении контр-продуктивного поведения, а также соотношение этой формы активности с другими формами организационного взаимодействия (гражданским поведением и протестной активностью).

¹ Работа выполнена при финансовой поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект № 13-06-00519).

Ключевым вопросом организационной психологии является вопрос об условиях эффективности организации, в частности, о формах поведения сотрудников, оказывающих влияние на ее благосостояние. Долгое время интерес исследователей вызывали преимущественно такие формы поведения, которые повышают эффективность работы. К ним относится, например, гражданское поведение - действия сотрудников, не входящие в их должностные обязанности, за которые не предусмотрено отдельного материального вознаграждения, но которые направлены на благо организации, поддерживают ее психологическое и социальное функционирование и тем самым увеличивают ее эффективность [Гулевич, 2013].

Однако в последнее время психологи все чаще обращаются к изучению поведения сотрудников, которое негативно сказывается на функционировании организации. В этой статье мы рассмотрим, какие формы принимает подобная активность, и какие факторы оказывают влияние на ее интенсивность.

Определение и типология контр-продуктивного поведения. Для обозначения активности сотрудников, которая негативно сказывается на эффективности работы организации, в научной литературе используется три основных термина: контр-продуктивное рабочее поведение (counterproductive work behavior), девиантное поведение на рабочем месте (workplace deviance behavior) и деструктивное поведение (destructive behavior). В дальнейшем мы будем использовать первый термин, который получил наибольшее распространение.

За последние десять лет исследователи сформулировали несколько определений контр-продуктивной активности. Согласно одному из наиболее широких определений, контр-продуктивное поведение – это любая намеренная активность сотрудников, которая наносит ущерб законным интересам организации [Venkataramani & Dalal, 2007]. Однако, по мнению некоторых исследователей, подобные определения концентрируются исключительно на последствиях контр-продуктивного поведения для организации и не принимают во внимание его зависимость от организационного контекста.

Поэтому большее распространение получили узкие определения. Согласно одному из них, под контр-продуктивным поведением понимаются любые намеренные действия сотрудников, которые нарушают распространенные в организации нормы и ценности, и наносят ущерб как организации в целом, так и ее отдельным сотрудникам [Dunlop & Lee, 2004; Kelloway et al., 2010; Kwok, Au & Ho, 2005; Lee & Allen, 2002].

Таким образом, контр-продуктивное поведение включает в себя широкий спектр различных действий насильственного и ненасильственного характера. В последние годы было предпринято несколько попыток их классификации.

Например, Сакетт и Дэвойр разделили все формы контр - продуктивного поведения по двум критериям: объекту действия (отдельные сотрудники или организация в целом) и характеру поступков (связанные с работой (например, намеренное снижение продуктивности, уменьшение продуктивности коллег) и не связанные с ней (например, разрушение собственности компании, сексуальный харассмент) [Levine, 2010].

Несколько иной подход использовали Робинсон и Беннет, которые разделили формы контр-продуктивной активности по объекту действия (отдельные сотрудники или организация в целом) и серьезности нанесенного ущерба (маленький или большой ущерб) [Dunlop & Lee, 2004; Kelloway et al., 2010; Kwok, Au & Ho, 2005; Lee & Allen, 2002; Shao, Resick & Hargis, 2011]. Таким образом, они выделили четыре вида контр-продуктивного поведения сотрудников:

- Низкая продуктивность (production deviance): проступки, направленные против организации, связанные с нерациональным использованием рабочего времени и наносящие относительно небольшой ущерб (прогулы и опоздания, снижение темпа работы, чтение книг и журналов, не связанных с работой, игра в азартные игры и решение личных проблем в рабочее время, использование оборудования организации в личных целях, длинные обеденные перерывы, ранние уходы с рабочего места, симуляция болезни и ненужный уход на больничный; употребление алкоголя на рабочем месте).

- Повреждение собственности (property deviance): проступки, направленные против организации и наносящие большой ущерб (кража и разрушение имущества организации, «откаты»).

- Неуважение к сотрудникам (political deviance): проступки, направленные против отдельных сотрудников и наносящие относительно небольшой ущерб (распускание слухов, порочащих репутацию сотрудников, обман коллег, обвинение коллег в неудачах).

- Персональная агрессия (personal aggression): проступки, направленные против отдельных сотрудников и наносящие большой ущерб (вербальные оскорбления, сексуальный харассмент, кража денег у сотрудников и порча их имущества, физическое нападение на коллег).

Основная проблема подобных классификаций заключается в том, что конкретные формы контр-продуктивного поведения частично зависят от специфики деятельности, а также норм и ценностей, распространенных в организации. Вероятно поэтому во многих исследованиях авторы используют собственный список контр-продуктивных поступков, соответствующий реалиям организации. Такой подход, с одной стороны, повышает экологическую валидность исследований, но, с другой, затрудняет обобщение полученных результатов.

Несмотря на это, исследователи сходятся на том, что различные формы контр-продуктивной активности уменьшают производительность труда и таким образом сказывается на финансовом и психологическом благополучии организации [напр., Dunlop & Lee, 2004].

Факторы контр-продуктивного поведения. В чем причина нерационального, на первый взгляд, поведения сотрудников? Почему они наносят ущерб той организации, от которой зависит их благосостояние? Сегодня исследователи выделяют два основных вида мотивации контр-продуктивной активности.

Сторонники инструментальной мотивации полагают, что, нанося ущерб организации, люди стремятся достичь личных целей [Kwok, Au & Ho, 2005],

устранить существующую несправедливость и улучшить свое положение [Lee & Allen, 2002]. В то же время, сторонники экспрессивной мотивации считают, что контр-продуктивное поведение является средством выражения (разрядки) негативных эмоций, прежде всего, гнева, возникшего по отношению к организации. В частности, контр-продуктивное поведение чаще демонстрируют те люди, которые испытывают сильные негативные и слабые позитивные эмоции [Lee & Allen, 2002].

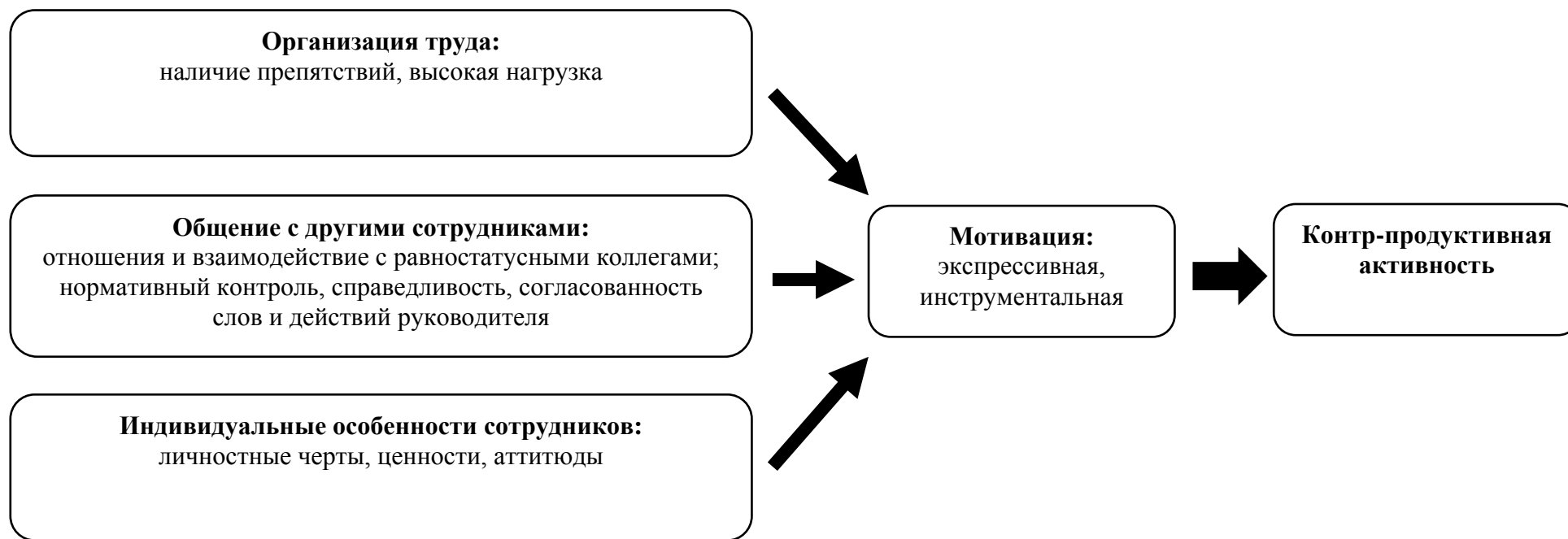
Соответственно, контр-продуктивную активность усиливают факторы, которые препятствуют достижению сотрудником своих целей и вызывают у него негативные эмоции. Их можно условно разделить на три группы (рис.1).

Первую группу образуют факторы, характеризующие отношения между сотрудниками и руководителем.

- *Эмоциональные отношения с коллегами.* Исследования показывают, что люди чаще наносят ущерб коллегам, по отношению к которым они испытывают негативные эмоции. Как следствие, контр-продуктивное поведение чаще возникает в организациях с отрицательным эмоциональным климатом, который характеризуется взаимной злобой и завистью сотрудников друг к другу [Levine, 2010].

- *Взаимодействие с коллегами.* Сотрудники чаще наносят ущерб тем коллегам, которые действуют по отношению к ним аналогичным образом. Эта закономерность является яркой иллюстрацией принципа обмена в социальном взаимодействии. В соответствии с ним, вступая в общение, человек обменивается с окружающими материальными и социальными благами. В ходе этого он стремится минимизировать издержки и максимизировать вознаграждение. Чем меньшее вознаграждение со стороны партнера получает человек, тем более негативно он ведет себя по отношению к нему [Lyons & Scott, 2012; Spector, Bauer & Fox, 2010; Venkataramani & Dalal, 2007].

Рисунок 1. Факторы контр-продуктивного поведения



▪ *Нормативный контроль со стороны руководителя.* Контр-продуктивное поведение снижает наличие нормативного контроля со стороны руководителя. Например, чем более серьезного наказания (вплоть до заявления в полицию) сотрудники китайских организаций ожидают от своего руководителя, тем реже они совершают контр-продуктивные поступки, связанные с нарушением закона, например, кражи [Kwok, Au & Ho, 2005]. Однако, осуществляя нормативный контроль, нельзя забывать о другом важном факторе – соблюдении норм справедливости.

▪ *Справедливость действий руководителя.* Соблюдение норм справедливости является своеобразным вознаграждением сотрудников со стороны руководителя. Многочисленные исследования, посвященные организационной справедливости, показывают, что люди оценивают действия и решения конкретного человека/организации в целом как справедливые при условии соблюдения ряда норм, регулирующих процесс (процедурная, межличностная, информационная справедливость) и результат (дистрибутивная справедливость) взаимодействия.

- Информационная справедливость определяется осведомленностью участников о процедуре распределения ресурсов. В ее состав входит пять основных принципов: честность, ясность информации, полнота информации, своевременность объяснений, индивидуализированность объяснений.

- Процедурная справедливость затрагивает процесс сбора информации и оценки участников общения. Она включает в себя принципы, обеспечивающие контроль человека за происходящим (контроль за процессом и результатом, возможность апелляции) и равенство прав (отсутствие предубеждений, единообразие процедуры).

- Межличностная справедливость регулирует отношение к участникам общения. К ней относятся две основные нормы – уважение и вежливость.

- Дистрибутивная справедливость касается распределения ресурсов и включает в себя две основные нормы: беспристрастности и распределения по усилиям.

Чем выше сотрудники оценивают справедливость взаимодействия в рамках организации, тем реже они совершают контр-продуктивные поступки [Lee & Allen, 2002]. Особенно важную роль играет межличностная и процедурная справедливость. В частности, контр-продуктивное поведение чаще осуществляют сотрудники, работающие под началом руководителя, который относится к ним без должного уважения: прилюдно оскорбляет их, вторгается в их личное пространство [Lyons & Scott, 2012]. Кроме того, по мнению некоторых зарубежных специалистов, контр-продуктивное поведение чаще возникает в организациях, где власть сосредоточена на верхних уровнях иерархии, тогда как «рядовые» сотрудники не в состоянии повлиять на происходящее [Levine, 2010].

- *Согласованность слов и действий руководителя.* Руководитель транслирует подчиненным нормы и ценности, распространенные в организациях, описывает требования к работе, мотивирует выполнять их, фиксирует полученный результат и дает обратную связь об уровне достижений. Чем активнее руководитель транслирует нормы и ценности организации, тем ниже контр-продуктивное поведение сотрудников. Однако важным фактором в данном случае является согласованность слов и действий руководителя. В частности, если действия руководителя расходятся с его словами, активность по трансляции подчиненным организационных норм и ценностей лишь увеличивает контр-продуктивное поведение. Это происходит, поскольку подчиненные не доверяют «рассогласованному» руководителю и не рассматривают его в качестве модели для подражания [Dineen, Lewicki & Tomlinson, 2006].

В состав **второй группы** входят факторы, связанные с организацией труда, например, наличие препятствий, затрудняющих выполнение рабочих заданий, и высокая рабочая нагрузка. Чем сильнее выражены эти факторы, тем чаще сотрудники демонстрируют контр-продуктивное поведение [Miles et al., 2002; Spector, Bauer & Fox, 2010]. «Рабочие» переменные понижают удовлетворенность человека своей работой, которая, в свою очередь, усиливает контр-продуктивное поведение с его стороны [Bowling, 2010].

И наконец, **третью группу** образуют индивидуальные особенности, прежде

всего, личностные черты и ценности сотрудников. В частности, контр-продуктивное поведение чаще демонстрируют люди с низким уровнем готовности к согласию, добросовестности и эмоциональной стабильности («большая пятерка»), высоким уровнем агрессивности и сильно выраженной ориентацией на социальное доминирование (поддержкой существующей в обществе социальной иерархии) [Berry, Ones & Sackett, 2007; Bowling, 2010; Miles et al., 2002; Shao, Resick & Hargis, 2011; Venkataramani & Dalal, 2007].

Однако необходимо отметить, что индивидуальные особенности взаимодействуют с групповыми и рабочими переменными. В частности, ориентация на социальное доминирование оказывает максимальное воздействие, когда сотрудник работает под началом оскорбляющего его руководителя [Shao, Resick & Hargis, 2011].

Индивидуальные, рабочие и групповые факторы способствуют возникновению у сотрудников инструментальной [напр., Shao, Resick & Hargis, 2011] или экспрессивной мотивации [напр., Lyons & Scott, 2012; Miles et al., 2002], которая, в свою очередь, порождает контр-продуктивное поведение.

В целом, несмотря на интерес специалистов к контр-продуктивному поведению в организациях, проведенные исследования поставили несколько методологических вопросов, от решения которых зависит дальнейшее направление работы. **Первый вопрос** касается способа измерения контр-продуктивной активности. Как правило, с этой целью используются опросники, которые заполняют сами сотрудники, их руководители или те и другие одновременно. В последнем случае данные самоотчета подчиненных сопоставляются с мнением руководителя. Такой способ фиксации обладает серьезными ограничениями. Поскольку нормы большинства организаций запрещают контр-продуктивное поведение, сотрудники могут давать заведомо ложные ответы на поставленные вопросы. В то же время, руководитель, у которого часто нет личной заинтересованности в социально желательных ответах, не всегда имеет возможность четко отслеживать поведение своих подчиненных. Как следствие, опросники позволяют более надежно фиксировать хорошо

заметные и распространенные в организациях формы контр-продуктивной активности.

Второй вопрос затрагивает психологические механизмы возникновения контр-продуктивного поведения. Можно предположить, что воздействие стабильных индивидуальных особенностей, отношений с коллегами и характеристик деятельности на контр-продуктивное поведение осуществляется за счет влияния этих переменных на когнитивную оценку и эмоции работников по отношению к рабочим задачам, отдельным сотрудникам и организации в целом. Для проверки этой идеи некоторое время назад было проведено несколько исследований, давших неоднозначные результаты [Lee & Allen, 2002; Miles et al., 2002]. Вероятно, продолжение исследований в этом направлении позволит более точно описать психологические механизмы контр-продуктивной активности.

Третий вопрос, возникающий при изучении контр-продуктивного поведения, касается его соотношения с гражданским поведением в организации. Некоторые исследователи полагают, что контр-продуктивная и гражданская активность являются двумя полюсами одного континуума: чем чаще человек осуществляет гражданское поведение, тем реже он совершает контр-продуктивные поступки. Это означает, что две формы активности негативно коррелируют между собой и противоположным образом связаны с одними и теми же переменными. В пользу этой точки зрения говорят результаты мета-анализа, в котором была выявлена слабая негативная связь между гражданским и контр-продуктивным поведением в организации [Dalal, 2005]. Кроме того, ее подтверждают данные о связи двух форм активности с одними и теми же психологическими характеристиками. Например, ориентация на социальное доминирование позитивно связана с контр-продуктивным поведением и негативно – с гражданским [Shao, Resick & Hargis, 2011].

Однако, по мнению других специалистов, гражданское и контр-продуктивное поведение являются самостоятельными формами активности: они слабо связаны друг с другом и соотносятся с разными переменными. Эту позицию подтверждают результаты ряда исследований, в которых было показано, что гражданское и контр-

продуктивное поведение слабо, иногда даже позитивно, связаны между собой и вызваны разными факторами. Например, гражданское поведение сильнее связано с позитивными отношениями между членами рабочей группы, а контр-продуктивное – с негативными отношениями между ними [Venkataramani & Dalal, 2007]; руководитель, транслирующий подчиненным нормы и ценности организации, повышает уровень гражданского поведения, если его слова и действия соответствуют друг другу, и повышает уровень контр-продуктивного поведения в противоположном случае [Dineen, Lewicki & Tomlinson, 2006] и т.д. Кроме того, контр-продуктивное и гражданское поведение приводят к разным последствиям: по данным некоторых исследований контр-продуктивное поведение негативно связано с результатами деятельности рабочей группы, а гражданское поведение не связано с ними [Dunlop & Lee, 2004].

Отсутствие устойчивой отрицательной связи между гражданским и контр-продуктивным поведением можно объяснить следующим образом: при определенных условиях обе формы поведения являются отражением активной позиции сотрудника в организации: гражданское поведение – это способ продемонстрировать свою поддержку существующим процессам, а контр-продуктивное поведение – способ заявить о своем несогласии. Отсюда возникает **четвертый вопрос**: можно ли рассматривать контр-продуктивное поведение как своеобразную форму организационного протеста?

Специалисты, дающие позитивный ответ на этот вопрос, полагают, что контр-продуктивная активность – эта форма протеста сотрудников против того, что происходит внутри организации. По их мнению, подобно любому протесту, контр-продуктивное поведение может осуществляться как индивидуально, так и коллективно, а его интенсивность определяется рядом факторов, среди которых [Kelloway et al., 2010] (табл.1):

- осознание того, что в ходе организационного взаимодействия были нарушены нормы справедливости;
- идентификация с отдельными людьми, рабочей группой или организацией;
- сильные негативные эмоции или восприятие того, что контр-

продуктивное поведение позволит достигнуть поставленных целей. В первом случае речь идет об экспрессивной, а во втором – об инструментальной мотивации протеста.

Таблица 1. Типология контр-продуктивного поведения как формы протеста

<p>Индивидуальная активность по отношению к организации:</p> <p>Слабая идентификация с организацией и рабочей группой.</p> <p>Восприятие несправедливости по отношению к себе и некоторым коллегам со стороны организации.</p> <p>Цель: восстановить справедливость, нанести ущерб организации.</p> <p>Примеры: кража организационного имущества, индивидуальное снижение продуктивности.</p>	<p>Коллективная активность по отношению к организации:</p> <p>Слабая идентификация с организацией, но сильная – с рабочей группой.</p> <p>Восприятие несправедливости по отношению к рабочей группе в целом или ее отдельным представителям со стороны организации.</p> <p>Цель: повысить статус группы, нанести ущерб организации.</p> <p>Примеры: снижение продуктивности рабочей группы, коллективные забастовки.</p>
<p>Индивидуальная активность по отношению к коллегам:</p> <p>Сильная идентификация с организацией, но слабая – с рабочей группой и отдельными коллегами.</p> <p>Восприятие несправедливости по отношению к себе со стороны отдельных коллег или организации в целом.</p> <p>Цель: восстановить справедливость, нанести ущерб человеку.</p> <p>Примеры: оскорбление, физическая агрессия, кража личного имущества</p>	<p>Коллективная активность по отношению к коллегам:</p> <p>Сильная идентификация с организацией или рабочей группой, но слабая – с отдельными коллегами.</p> <p>Восприятие несправедливости по отношению к себе со стороны отдельных коллег или организации в целом.</p> <p>Цель: восстановить справедливость, нанести ущерб человеку</p> <p>Примеры: моббинг, преследование отдельных коллег</p>

Необходимо отметить, что сторонники этой позиции не сводят организационный протест исключительно к контр-продуктивному поведению. В то же время, они не рассматривают другие – продуктивные – формы сопротивления. Существуют ли такие формы, и каковы их последствия? Этот вопрос может быть решен в ходе дальнейших исследований.

В целом, понимание контр-продуктивного поведения как формы организационного протеста позволяет сравнить его с другими формами протестной активности и проанализировать, насколько оно определяется факторами, связанными со структурой общества в целом.

Литература

1. Гулевич, О. А. (2014). Гражданское поведение в организации: условия и последствия. *Организационная психология*, 1.
2. Berry, C. M., Ones, D. S., Sackett, P. R. (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410-424.
3. Bowling, N. A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business Psychology*, 25, 119-130.
4. Dalal, R. S. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.
5. Dineen, B. R., Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships with Employee Citizenship and Deviant Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 622-635.
6. Dunlop, P. D., Lee, K. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: the Bad Apples Do Spoil the Whole Barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67-80.
7. Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., Cameron, J. E. (2010). Counterproductive Work Behavior as Protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18-25.
8. Kwok, C.-K., Au, W. T., Ho, J. M. C. (2005). Normative Controls and Self-Reported Counterproductive Behaviors in the Workplace in China. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 456-475.
9. Lee, K., Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: the Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
10. Levine, E. L. (2010). Emotion and Power (as Social Influence): Their Impact on Organizational Citizenship and Counterproductive Individual and Organizational Behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 4-17.
11. Lyons, B. J., Scott, B. A. (2012). Integrating Social Exchange and Affective

Explanations for the Receipt of Help and Harm: A Social Network Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 66-79.

12. Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., Fox, S. (2002). Building an Integrative Model of Extra Role Work Behaviors: a Comparison of Counterproductive Work Behavior with Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 51-56.

13. Shao, P., Resick, C. J., Hargis, M. B. (2011). Helping and Harming Others in the Workplace: the Roles of Personal Values and Abusive Supervision. *Human Relations*, 64, 1051-1078.

14. Spector, P. E., Bauer, J. A., Fox, S. (2010). Measurement Artifacts in the Assessment of Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Do We Know What We Think We Know? *Journal of Applied Psychology*, 95, 781-790.

15. Venkataramani, V., Dalal, R. S. (2007). Who Helps and Harms Whom? Relational Antecedents of Interpersonal Helping and Harming in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 952-966.