



Вклад социальных верований и ситуативных факторов в поддержку намерения одной из сторон защищать свои интересы в организационном вертикальном конфликте

УЛЫБИНА Елена Викторовна
ФИЛИППОВА Александра Евгеньевна

Российская академия народного хозяйства и государственной службы, Москва, Россия

Аннотация. Работа посвящена анализу факторов, связанных с поддержкой намерения подчинённого бороться за отмену несправедливого наказания. Цель исследования состояла в выявлении относительного вклада различных переменных в поддержку намерения наказанного подчинённого бороться за отмену наказания. В качестве этих переменных рассматривались: вера в справедливый мир; вера в конкурентный мир; оценка справедливости наказания; атрибуция вины начальнику и подчинённому; вероятность успеха в попытке отменить наказание; влияние успеха в попытке отменить наказание на работу подразделения. *Метод.* Выборку составили 1471 человек (из них 813 женщин) в возрасте от 18 до 70 лет, средний возраст — 35,5 лет. Был использован интернет-опрос. Анкета, заполнявшаяся респондентами, включала в себя «Шкалу веры в справедливый мир», краткую версию «Шкалы веры в конкурентный мир», описание ситуации (виньетку) несправедливого наказания подчинённого начальником и вопросы к этой ситуации. *Результаты.* И мужчины, и женщины оценивают наказание скорее как несправедливое, чем справедливое, приписывают большую вину и ответственность за происшедшее начальнику, чем подчинённому, и полагают, что если несправедливо наказанному подчинённому удастся добиться отмены наказания, то эффективность работы подразделения повысится. Регрессионный анализ показал, что вероятность успеха («наказание удастся отменить») вносит больший вклад в поддержку респондентами намерения подчинённого бороться за отмену наказания, чем субъективная оценка справедливости наказания, вины и ответственности участников конфликта, а также принятие социальных верований и предполагаемое влияние успеха на эффективность работы подразделения. *Выводы.* Низкая значимость вклада субъективной оценки справедливости наказания, атрибуции вины и ответственности участникам конфликта и прямой вклад веры в конкурентный мир в одобрение намерения подчинённого бороться за отмену наказания позволяет говорить о том, что респонденты воспринимают ситуацию борьбы не столько как действие по восстановлению справедливости, сколько как борьбу с начальником, победа над которым рассматривается как положительно влияющая на работу всего подразделения.

Ключевые слова: вера в справедливый мир; вера в конкурентный мир; вертикальный конфликт в организации; несправедливое наказание.

Введение

В деловых отношениях невозможно избежать ошибок, в том числе и ошибочных действий руководителя по отношению к подчинённому. Однако если ошибка не исправляется и принимается как должное, то это негативно сказывается на отношении подчинённого к своей работе, на доверии к руководителю и организации в целом и за счёт затруднения обратной связи снижает и эффективность деятельности самого руководителя, способствуя закреплению ошибок.

Поведение руководителя по отношению к подчинённым оказывает значимое влияние на эффективность деятельности подчинённых и подразделения в целом (Gottfredson, Aguinis, 2017; Yukl, 2012). Ошибки руководителя, особенно связанные с незаслуженным вознаграждением или наказанием подчинённого, снижают удовлетворённость работой, доверие к руководителю и, в итоге, производительность труда, так как не позволяют установить адекватную связь между усилиями работника и полученным результатом (Judge, Piccolo, 2004; Podsakoff et al., 2006). В такой ситуации активная позиция подчинённого, его действия, направленные на устранение ошибки руководителя может служить хорошим средством профилактики повторения ситуации и восстановлению доверия к организации.

Особый интерес представляет отношение окружающих к таким действиям, так как оно задаёт представление о желательном и нежелательном поведении, одобряемом или не одобряемом, что неизбежно будет влиять и на выбор способа действия при ошибках начальника. Однако факторы, связанные с отношением к таким действиям, изучены недостаточно (Terper et al., 2001), хотя их анализ значим для оптимизации рабочих отношений. В нашем исследовании в качестве таких факторов рассматривается, прежде всего, оценка вины и ответственности участников конфликта, а также справедливости вынесенного наказания. Решение бороться за отмену наказания имеет смысл, как мы предполагаем, прежде всего, если (1) наказание оценивается как несправедливое, (2) наказанный воспринимается как невиновный и не несущий ответственность за происшедшее, а (3) вина и ответственность возлагается на руководителя. Следующая группа факторов включает в себя общие верования респондентов об устройстве реальности, справедливости мира и характере отношений между людьми. Если мир в целом справедлив, то наказание тоже справедливо, а значит и бороться за его отмену не нужно. В мире, построенном на конкуренции, прав тот, кто имеет силу, решения начальника не обсуждаются, и пытаться их оспорить не имеет смысла. Наряду с общими представлениями о мире оценка необходимости бороться за отмену наказания может определяться и контекстуальными факторами — оценкой вероятности отменить наказание и оценкой влияния отмены на эффективность работы подразделения.

Основные переменные исследования

Вертикальный конфликт в организации

Конфликт может быть определён как процесс, в котором одна сторона чувствует, что её интересы противоречат интересам другой стороны или негативно затронуты другой стороной (Titov et al., 2018). В вертикальном организационном конфликте стороны являются сотрудниками одной организации и находятся в отношениях соподчинения, то есть обладают неравным статусом, а предмет конфликта лежит в плоскости их рабочих взаимоотношений. Последствия вертикального конфликта, по сравнению с горизонтальным, оцениваются как более опасные не только для участников конфликта, но и для всей

организации, так как становятся значимым фактором контрпродуктивного поведения подчинённых (Bruk-Lee, Spector, 2006), что подтверждают результаты обширного мета-анализа (Hershcovis, Barling, 2010).

Дисфункциональное поведение руководителя, обладающего большей властью и большим влиянием на развитие ситуации, чем подчинённые, рассматривают в качестве одной из наиболее распространённых причин вертикального конфликта. Следствия дисфункционального поведения начальника по отношению к подчинённым влияют на рабочие отношения, препятствуя повышению производительности труда (Flink, 2015; Frone, 2000), снижая качество обратной связи, доверие к коллегам и приверженность к организации (Janssen, 2004), общую удовлетворённость работой (Tepper, 2000) и повышая текучесть кадров (Bruk-Lee, Spector, 2006; Mitchell, Ambrose, 2007; Tepper, 2000; Tepper et al., 2008). Кроме того, они затрагивают и здоровье сотрудников, становясь источником стресса, распространяющегося и за пределы рабочего места (Janssen, 2004; Rose et al., 2015; Skakon et al., 2010), что повышает риск как депрессии, так и сердечно-сосудистых заболеваний у подчинённых (Kelloway et al., 2005; Wager et al., 2003).

Дисфункциональное поведение руководителя может быть весьма разнообразным и в качестве одного из вариантов Б. Теппер с коллегами называют обвинение своих подчинённых в ошибках, которых они не совершали, и несправедливое наказание подчинённых (Tepper, Duffy, Shaw, 2001). Вместе с тем, как показывают исследования (Judge, Piccolo, 2004; Podsakoff et al., 2006), заслуженное вознаграждение за сделанное приводит к повышению, а его отсутствие — к снижению производительности труда. Когда же руководители применяли необоснованное наказание, работники испытывали чувство беспомощности и отчуждения от работы (Ashforth, 1997).

В качестве ответа на дисфункциональные действия руководителя подчинённые могут использовать как деструктивные, так и конструктивные варианты поведения. Деструктивные включают пассивно-агрессивные реакции, например, саботаж, уклонение от выполнения обязанностей под благовидным предлогом и прочее, что ведёт к ухудшению обстановки, повышению напряжённости на рабочем месте и усилению конфликта. Конструктивная тактика сопротивления опирается на желание разрешить недоразумения, уточнить обязанности и выражает действительную заботу о выполнении задач и стабильности рабочих отношений. Согласно данным Б. Теппера с коллегами, конструктивное сопротивление чаще оказывают более добросовестные работники. Такой вариант, при всей сложности, оставляет возможность решить конфликт, снизить его последствия и избежать повторения в дальнейшем, улучшения ситуации (Tepper et al., 2001). Так, например, при несправедливом наказании со стороны руководителя подчинённый может попытаться добиться отмены этого наказания, устранив тем самым негативные последствия ошибки руководителя.

В самом общем понимании *оценка наказания как справедливого* предполагает, что наказанный виновен в происшедшем, а наказание адекватно содеянному. Оценка работниками принимаемых в организации решений как справедливых, относится к числу важнейших детерминант эффективной работы организации, оказывая влияние на отношение сотрудников к работе, идентификацию с организацией и удовлетворённостью трудом (Гулевич, 2012; 2018; Спиридонов, Безменова, Гулевич, 2009; Agarwal, 2014; Cohen-Charash, Spector, 2001; Li, Bagger, 2012; Selvarajan, Cloninger, 2012; Zapata-Phelan et al., 2009). *Оценка ситуации как несправедливой* переживается работниками как нежелательное, дискомфортное состояние, которое можно исправить, добившись отмены наказания. Вместе с тем ситуативные и личностные факторы, связанные с проявлением активности, направленной на восстановление справедливости и защиту собственных интересов, изучены недостаточно.

Понятия «вина» и «ответственность» выступают как связанные между собой, но не идентичные факторы, однако обычно атрибуция ответственности распространяется на ситуации с позитивным и негативным исходом, а атрибуция вины — на ситуации только с негативным исходом (Гулевич, 2006). Атрибуция ответственности предполагает признание того, что человек мог влиять на происходящее, что в его силах было совершать либо не совершать определённый поступок, а его действия могли повлиять на исход событий. Атрибуция вины содержит более выраженный эмоциональный аспект, включающий негативную оценку действий виновного. Так, человек может быть ответственным за то, что забыл закрыть дверь, но не быть виновным в том, что его обокрали.

Большинство исследований, в которых рассматривается атрибуция вины и ответственности, посвящены анализу ситуаций преступления, чаще всего — изнасилований, супружеской агрессии, краж и дорожно-транспортных происшествий (Гулевич, 2006). Атрибуция вины и ответственности в ситуации организационного конфликта, несмотря на имеющиеся исследования (см., напр.: Смирнова, 2016; Joseph, Douglas, 2004), изучена ещё недостаточно. Предполагается, что приписывание начальнику вины и ответственности будет вносить прямой вклад в решение бороться за отмену наказания, а приписывание вины и ответственности подчинённому — обратный.

Социальные верования

Социальные верования — это представления человека об общем устройстве мира, о других людях, отношениях между людьми, о мотивах и убеждениях других людей. К числу социальных убеждений относятся, в частности, вера в справедливый мир (Lerner, 1977; Lerner, Miller, 1978) и вера в конкурентный мир (Duckitt et al., 2002). Вера в справедливый мир (ВСМ) «представляет собой общую мировоззренческую установку (часто называемую заблуждением или иллюзией), в соответствии с которой люди убеждены в том, что мир устроен упорядоченно и корректно, представляет собой такое место, где каждый человек, в конечном итоге, получает то, что заслуживает: и награды, и наказания» (Нартова-Бочавер, Астанина, 2014, с. 18). Иллюзия веры в справедливый мир (ВСМ) была описана М. Лернером (Lerner, 1977), показавшим, что люди стремятся жить в предсказуемом мире с действующими правилами, соблюдение которых приводит к успеху, а нарушение — к наказанию. Побочным результатом этой полезной иллюзии может быть, в частности, приписывание вины тем, кто оказался в неблагоприятном положении — жертвам преступлений, больным, бездомным, (Dalbert, Yamauchi, 1994; Furnham, 1995; Furnham, 2003; Furnham, Procter, 1989; Guzewicz, Takooshian, 1992). Если с человеком случилось что-то нехорошее, то, следуя логике справедливого мира, это не может быть случайностью, наверняка человек где-то допустил ошибку и должен расплачиваться за свой промах.

Уверенность в справедливости мира предполагает одобрение происходящего и нежелание менять сложившийся порядок вещей, что определяет связь ВМС с доверием к государственным структурам (Zuckerman, Gerbasi, 1977), консерватизмом (Furnham, 2003; Furnham, Procter 1989; Rubin, Peplau, 1975; Schlenker et al., 2012) и авторитаризмом (Christopher et al., 2008; Henderson-King et al., 2004; Reser, Muncer, 2004). Вместе с тем структура ВМС, как показывают исследования, неоднородна и включает в себя, в частности, веру в справедливый мир для себя лично (ВМС_{личн}) и веру в общую справедливость мира (ВМС_{общ}) (Dalbert, et al., 2001; Lipkusa Dalbert, Siegler, 1996). ВМС_{общ} и ВМС_{личн} коррелируют друг с другом, но ВМС_{личн}, согласно исследованиям, связана с доверием к себе, интернальностью, предсказывает больший альтруизм, соблюдение законов и способность к долгосрочным планам (Begue, Bastountris, 2003; Hafer; Sutton, 2016; Lipkusa, et al., 1996; Dalbert, 1999), а ВМС_{общ} — недоброже-

лательное отношение к обездоленным и обвинение тех, кто попал в неблагоприятные обстоятельства (Sutton, Douglas, 2005; Begue, Bastounis, 2003).

Вера в конкурентный мир (ВКМ) (Duckitt, 2001; Duckitt et al., 2002) отражает уверенность в том, что окружающий мир — это «джунгли», место борьбы всех со всеми за ресурсы, что отношения между людьми построены на конкуренции и для победы можно использовать любые средства. ВКМ понимается как устойчивая личностная характеристика и предиктор формирования ориентации на социальное доминирование (Duriez, van Hiel, Kossowska, 2005; Perry et al., 2013; Sibley, Duckitt, 2013; Van Hiel et al., 2007). Люди с высоким уровнем ВКМ склонны оправдывать существующие различия в статусе, обесценивая тех, кто не обладает силой и властью (Duckitt, 2006).

Согласно теории оправдания системы (*Social justification theory*) (Jost et al., 2009), и вера в справедливый мир, и вера в конкурентный мир работают на оправдание различных аспектов существующей социальной реальности, сложившейся иерархической социальной системы. Это позволяет предполагать, что и $ВСМ_{общ}$, и ВКМ будут прямо связаны с оценкой наказания как справедливого, и обратно — с оценкой необходимости бороться за его отмену.

Значимость представлений о ситуации

То, как люди представляют социальный мир, формируется на базе взаимодействия с реальностью и определяет действия людей по отношению к этой реальности (Semin et al., 2012). Во многих ситуациях межличностного взаимодействия, когда «объективный» характер ситуации неизвестен, неоднозначен или плохо определён, в том числе и в ситуациях конфликта, участники опираются на свои мотивы и убеждения (Halevy et al., 2011; Halevy et al., 2012; Halevy et al., 2006). Убеждения могут быть представлены, в том числе, социальными верованиями и на общее представления о ситуации (Halevy et al., 2014; Liberman et al., 2004; Smeesters et al., 2010). Такое представление может быть конкретизировано, в частности, атрибуцией вины и ответственности участникам конфликта, оценкой справедливости наказания, вероятности достичь успеха и влиянии успеха на работу подразделения в целом. Однако относительный вклад социальных верований и представлений о ситуации конфликта в оценку необходимости подчинённому бороться за отмену несправедливого наказания изучен недостаточно.

Относительный вклад социальных верований и ситуативных факторов

Исследования, посвящённые относительному вкладу ценностей и ситуативных факторов в ожидаемое поведение, показывают, что ценности, как категории более высокого, абстрактного уровня, лучше предсказывают намерения в отдалённом будущем, в то время как ситуативные, конкретные обстоятельства и характеристики актуальной ситуации лучше предсказывают поведение в ближайшей перспективе (Eagly, Chaiken, 1993; Eyal et al., 2009; Ledgerwood et al., 2010). Глобальные оценочные суждения оптимальны для планирования общего направления действий, так как обеспечивают относительную независимость от контекста и опору на информацию о множестве ситуаций, а решения, связанные с действием здесь и сейчас, должны быть согласованы с конкретными обстоятельствами (Ledgerwood, et al., 2010). Это позволяет предполагать, что, оценивая необходимость бороться за отмену наказания в ситуации, не требующей действий в ближайшей временной перспективе, респонденты из позиции Наблюдателя будут руководствоваться оценочными суждениями о вине и ответственности каждого из участников конфликта, а также оценкой справедливости наказания и общими представлениями об устройстве мира, отражёнными в социальных верованиях, в большей степени, чем учётом конкретных характеристик ситуации — выполнимости действий по отмене наказания и значимости отмены для работы подразделения.

Исследование

Гипотезы

Проведённый теоретический анализ позволил сформулировать следующие гипотезы.

1. В оценку поддержки наблюдателем намерения подчинённого бороться за отмену наказания прямой, но разный по величине, вклад вносят приписывание вины и ответственности начальнику, оценка возможности достичь успеха и воспринимаемая значимость этого успеха для эффективности работы подразделения.

2. Обратный вклад в оценку поддержки наблюдателем намерения подчинённого бороться за отмену наказания вносят, с разным весом, оценка наказания как справедливого, приписывание вины и ответственности подчинённому, а также выраженность веры в конкурентный мир и веры в общую справедливость мира.

3. Приписывание наблюдателем вины и ответственности участникам конфликта, оценка справедливости наказания и социальные верования вносят больший вклад в поддержку намерения подчинённого бороться за отмену наказания, чем предполагаемая вероятность успеха и влияния успеха на эффективность работы подразделения.

Выборка и методики

В исследовании приняли участие 1471 человек (из них — 813 женщин) в возрасте от 18 до 70 лет. Средний возраст — 35,5 лет. Респонденты заполняли анкету, размещённую в социальной сети Фейсбук. В анонсе сообщалось, что проводится исследование восприятия конфликта в организации, которое включает в себя описание конфликтной ситуации, вопросы о ней и два самостоятельных опросника.

«**Шкала веры в справедливый мир**» (Нартова-Бочавер и др., 2013) включает в себя 13 утверждений, семь из которых составляют субшкалу $ВСМ_{личн}$ (примеры утверждений: «Как правило, жизнь ко мне справедлива», «Я верю, что обычно получаю то, что заслуживаю»), а шесть утверждений — шкалу $ВСМ_{общ}$ («Я считаю, что, по большому счёту, люди получают то, что заслуживают», «Я уверен, что справедливость всегда побеждает несправедливость»). Согласие с утверждениями оценивается по 7-балльной шкале Р. Ликерта.

«**Шкала веры в конкурентный мир, краткая версия**» (Гулевич и др., 2014), состоит из 12 утверждений. Шесть утверждений обратные («Лучше вызывать у окружающих симпатию, чем страх»), а шесть — прямые («В этом мире, где все выступают против всех, иногда нужно быть безжалостным»). Согласие с утверждениями оценивается по 5-балльной шкале Ликерта.

До или после опросников респондентам, предъявлялась следующая виньетка¹.

«А. работала менеджером проекта в строительной компании под руководством начальника департамента К. Из-за ошибки в выданном плане работы А. выполнила одну из задач не в полном объёме, вследствие чего возникли проблемы с заказчиком. К., проверив работу в день сдачи, указал А. на её ошибку, на что та возразила, что сделала всё согласно полученным инструкциям. К. заявил, что вина за нерешённую задачу лежит на А., так как А. должна была сама увидеть ошибку и либо задать ему вопрос, либо исправить её, и лишил А. премии».

¹ Виньетки (англ. *vignette*) — небольшие рассказы или отдельные предложения с описанием гипотетических ситуаций или людей. Идея метода виньеток как диагностического инструмента восходит к работам Жана Пиаже, который изначально использовал сюжетные ситуации для исследования моральных суждений у детей. К каждой виньетке в зависимости от целей исследования предлагаются вопросы, требующие открытого развёрнутого ответа или оценочные шкалы. Подробнее см.: Власов, М. С., Протасова, И. Н. (2018). Виньетки как метод диагностики моральных оснований. *Вестник Алтайского государственного педагогического университета*, 4(37), 71–75. Пузанова, Ж. В., Тертышников, А. Г. (2015). Метод виньеток в социологических исследованиях: методологические принципы и методические решения. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология*, 4, 44–56. Clifford, S., Iyengar, V., Cabeza, R. et al. (2015). Moral foundations vignettes: a standardized stimulus database of scenarios based on moral foundations theory. *Behavior Research Methods*, 47(4), 1178–1198. *Прим. ред.*

Респондентов просили оценить согласие со следующими утверждениями.

1. В возникшей ситуации виновата менеджер А., она действительно сама должна была заметить ошибку.
2. В возникшей ситуации виноват начальник департамента К., который неправильно составил план.
3. Ответственность за возникшую ситуацию лежит на менеджере А.
4. Ответственность за возникшую ситуацию лежит на начальнике департамента К.
5. Начальник департамента К. справедливо наказал менеджера А.
6. Если менеджер А. считает, что полученное наказание несправедливо, ей нужно постараться восстановить справедливость и добиться отмены наказания.
7. Если менеджер А. начнёт добиваться отмены наказания, то ей удастся это сделать.
8. Если менеджер А. добьётся отмены наказания, то эффективность работы департамента, которым руководит К., повысится.

Для оценки согласия с каждым утверждением предлагалась 7-балльная шкала Ликерта, от 1 — «Совершенно не согласен» до 7 — «Совершенно согласен». Сюжетная линия, представленная в содержании виньетки, намеренно была заострена на несправедливости наказания подчинённого, поскольку фокус нашего исследовательского интереса был сосредоточен на коллизии социальных представлений об устройстве мира — ВСМ и ВКМ.

Пол подчинённого и начальника в виньетке варьировался. В 360 случаях подчинённый был мужчиной, а начальником женщина; в 370 случаях подчинённым была женщина, начальником мужчина; в 356 случаях оба персонажа были женщинами; в 380 — мужчинами. Для устранения эффекта последовательности порядок предъявления опросников и виньетки чередовался.

Результаты

В таблице 1 представлена описательная статистика возраста и показателей социальных верований у мужчин и женщин. Во всех случаях распределение не соответствует нормальному, что определило использование непараметрического критерия Манна — Уитни.

Таблица 1. Различия в возрасте и выраженности социальных верований у мужчин и женщин и показатели согласованности ответов по использованным опросникам

Переменные	Женщины		Мужчины		U	p	α Кронбаха
	Mean	SD	Mean	SD			
Возраст	35.478	12.774	35.206	12.511	278654.0	.797	
ВКМ	27.839	7.359	30.169	8.728	234378.5	.000	.792
ВСМ _{личн}	33.910	9.250	34.508	9.269	267026.0	.101	.915
ВСМ _{общ}	22.960	8.003	22.898	7.831	280128.5	.935	.800

Согласно полученным данным, у мужчин значимо выше уровень ВКМ, различия в возрасте и отношении к справедливости у женщин и мужчин не значимы. Уровень α Кронбаха достаточно высок, что позволяет говорить о согласованности данных. В таблице 2 представлены результаты сравнения средних значений женщин и мужчин по использованным шкалам.

Данные, представленные в таблице 2, показывают, что респонденты-мужчины в целом, без учёта пола персонажа, приписывают подчинённому значимо большую вину, считают наказание более справедливым и в большей степени, чем женщины, поддерживают намерение бороться за отмену наказания. Женщины проявляют несколько большее сострадание к нака-

занному, но мужчины в большей степени, чем женщины, поддерживают активную попытку наказанного исправить ситуацию.

Таблица 2. Средние значения согласия мужчин и женщин с утверждениями о ситуации, изложенной в виньетке

Утверждения	Женщины		Мужчины		U	p
	Mean	SD	Mean	SD		
Вина подчинённого	3.284	1.730	3.590	1.943	246638.5	.007
Вина начальника	4.936	1.818	4.952	1.932	263602.0	.531
Ответственность подчинённого	3.258	1.787	3.380	1.986	263046.0	.487
Ответственность начальника	5.080	1.768	5.186	1.906	253744.0	.066
Наказание справедливо	2.736	1.745	3.042	2.046	251863.0	.038
Нужно попытаться отменить наказание	5.081	1.845	5.368	1.784	244124.5	.003
Отменить наказание удастся	3.812	1.902	3.811	1.913	268600.0	.991
Эффективность работы подразделения повысится	4.022	2.048	4.147	2.077	259660.5	.266

Однако и мужчины, и женщины оценивают наказание как скорее несправедливое, чем справедливое, приписывают большую вину и ответственность за происшедшее начальнику, чем подчинённому, и полагают, что если несправедливо наказанному подчинённому удастся добиться отмены наказания, то эффективность работы подразделения повысится.

Таблица 3. Интеркорреляции рассматриваемых показателей по критерию ρ Спирмена

№№ показателя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	-.505***									
3	.579***	-.438***								
4	-.408***	.670***	-.502***							
5	.719***	-.513***	.608***	-.425***						
6	-.129***	.264***	-.115***	.221***	-.182***					
7	-.054*	.107***	-.024	.058**	-.037	.430***				
8	-.133***	.211***	-.082**	.138***	-.108	.389***	.431***			
9	.043	.004	.009	.003	.028	.023	.041	.012		
10	.128***	-.097***	.086**	-.091***	.126***	-.036	.142***	.043	.480***	
11	.028	-.036	.013	-.021	.073**	.047	-.032	-.038	-.207***	-.239***

Примечание: * — $p < .05$; ** — $p < .01$; *** — $p < .001$.

Условные обозначения. 1. В возникшей ситуации виноват подчинённый. 2. В возникшей ситуации виноват начальник. 3. Ответственность за возникшую ситуацию лежит на подчинённом. 4. Ответственность за возникшую ситуацию лежит на начальнике. 5. Начальник справедливо наказал подчинённого. 6. Если подчинённый считает, что полученное наказание несправедливо, ему нужно постараться восстановить справедливость и добиться отмены наказания. 7. Если подчинённый начнет добиваться отмены наказания, то ему удастся это сделать. 8. Если подчинённый добьётся отмены наказания, то эффективность работы департамента, которым руководит начальник, повысится. 9. Вера в справедливый мир для себя лично. 10. Вера в общую справедливость мира. 11. Вера в конкурентный мир.

Для проверки гипотезы об относительном вкладе рассмотренных показателей в поддержку намерения бороться за отмену наказания был использован иерархический линейный регрессионный анализ, в который в качестве предикторов были включены возраст, пол респондентов и пол участников конфликта, оценки вины начальника и подчинённого, ответственности начальника и подчинённого, справедливости наказания, вероятности отменить наказание, влияния отмены наказания на эффективность работы подразделения, $VCM_{общ}$, $VCM_{личн}$ и ВКМ.

На первом этапе в качестве предикторов использовались оценка вины и ответственности участников конфликта и справедливости наказания. На втором этапе были добавлены показатели $VCM_{личн}$, $VCM_{общ}$, на третьем — ВКМ, на четвёртом — вероятность достижения успеха, на пятом — влияние успеха на эффективность работы подразделения и на шестом

— пол участников конфликта, пол и возраст респондентов. Результаты анализа в целом по выборке представлены в таблице 4.

Таблица № 4. Результаты регрессионного анализа вкладов предикторов (зависимая переменная — поддержка намерения подчинённого бороться за отмену наказания)

	Модель	β	t	p
1	$R^2 = .059; F = 18.324$			
	(Константа)		14.861	.000
	Вина подчинённого	.047	1.216	.224
	Вина начальника	.191	5.194	.000
	Ответственность подчинённого	.025	.717	.473
	Ответственность начальника	.073	2.051	.040
	Справедливость наказания	-.057	-1.426	.154
2	$R^2 = .066; F = 12.763$			
	(Константа)		8.731	.000
	Вина подчинённого	.050	1.281	.200
	Вина начальника	.192	5.231	.000
	Ответственность подчинённого	.026	.752	.452
	Ответственность начальника	.072	2.014	.044
	Справедливость наказания	-.064	-1.612	.107
	ВСМ _{личн}	.011	.375	.708
	ВСМ _{общ}	-.006	-.208	.835
	ВКМ	.080	3.048	.002
3	$R^2 = .251; F = 54.318$			
	(Константа)		6.647	.000
	Вина подчинённого	.067	1.927	.054
	Вина начальника	.133	4.017	.000
	Ответственность подчинённого	.012	.393	.695
	Ответственность начальника	.068	2.125	.034
	Справедливость наказания	-.066	-1.859	.063
	ВСМ _{личн}	.027	1.004	.315
	ВСМ _{общ}	-.083	-3.035	.002
	ВКМ	.082	3.486	.001
	Наказание удастся отменить	.440	19.015	.000
4	$R^2 = .291; F = 60.002$			
	(Константа)		5.654	.000
	Вина подчинённого	.081	2.378	.018
	Вина начальника	.097	3.000	.003
	Ответственность подчинённого	.010	.325	.745
	Ответственность начальника	.068	2.171	.030
	Справедливость наказания	-.074	-2.139	.033
	ВСМ _{личн}	.028	1.104	.270
	ВСМ _{общ}	-.083	-3.125	.002
	ВКМ	.089	3.858	.000
	Наказание удастся отменить	.346	13.992	.000
	В результате эффективность работы подразделения повысится	.228	9.140	.000

5 $R^2 = .295; F = 43.449$

(Константа)		5.111	.000
Вина подчинённого	.073	2.121	.034
Вина начальника	.097	2.983	.003
Ответственность подчинённого	.012	.384	.701
Ответственность начальника	.065	2.091	.037
Справедливость наказания	-.077	-2.217	.027
ВСМ _{личн}	.025	.976	.329
ВСМ _{общ}	-.084	-3.168	.002
ВКМ	.085	3.558	.000
Наказание удастся отменить	.348	14.066	.000
В результате эффективность работы подразделения повысится	.226	9.075	.000
Пол респондентов	-.054	-2.383	.017
Пол начальника	.008	.365	.715
Пол подчинённого	.009	.421	.674
Возраст респондентов	.023	1.006	.314

Данные, представленные в таблице 4 показывают, что учёт только атрибуции вины и ответственности участников, оценки справедливости наказания и социальных верований объясняет менее 1% дисперсии, оценка вероятности успеха повышает объём дисперсии до 25%, а учёт других факторов существенных изменений в объём дисперсии не вносит. Необходимость действовать для респондентов в наибольшей степени определяется представлением о возможности достичь успеха. Пол участников конфликта не значим, отношение к намерению бороться за отмену наказания не зависит от того, являются ли начальник и подчинённый мужчиной или женщиной. Пол респондентов значим, мужчины в большей степени, чем женщины одобряют намерение наказанного менеджера добиваться отмены наказания, как показали результаты сравнения ответов мужчин и женщин, и это различие сохранилось и в результатах регрессионного анализа.

Обсуждение результатов

Анализ полученных данных показал, что Гипотеза 1 о направленности вкладов социальных верований и субъективной оценки ситуации в отношении к необходимости подчинённому, получившему несправедливое наказание, бороться за его отмену подтвердилась частично. Как и предполагалось, оценка необходимости бороться за отмену наказания прямо связана с атрибуцией вины и ответственности начальнику, вины подчинённому, уверенностью, что наказание удастся отменить, и с тем, что отмена наказания приведёт к повышению эффективности работы подразделения в целом, с ВКМ и ВСМ_{общ}. Поддержка необходимости бороться за отмену наказания обратно связана с оценкой наказания как справедливого.

Вопреки нашему предположению, атрибуция ответственности подчинённому не вносит значимого обратного вклада в отношении к намерению бороться за отмену наказания. Обстоятельство того, что подчинённый не мог влиять на то, что была допущена ошибка, никак не влияет на оценку необходимости бороться за отмену наказания. При этом атрибуция вины подчинённому вносит прямой вклад в оценку необходимости борьбы за отмену наказания, который достигает значимости только при учёте возможного положительного влияния отмены наказания на работу всего подразделения.

Полученные результаты нуждаются в проверке на устойчивость, но на данный момент можно предположить, что если, по мнению респондентов, активность подчинённого, направленная на отмену наказания, будет полезна всем, то ему необходимо действовать, особенно

если подчинённый сам в определённой степени виновен в случившемся. Сам виновен — сам и исправляй! Незначимый вклад ответственности подчинённого и прямой слабый вклад его вины в поддержку респондентами намерения подчинённого бороться за отмену наказания, позволяет предполагать следующее. Эта борьба воспринимается респондентами не столько как защита невиновного, сколько как попытка победы над виновным начальником, что будет полезно всему подразделению.

Как и предполагалось в Гипотезе 2, $ВСМ_{общ}$ вносит обратный вклад в поддержку респондентами решения бороться за отмену наказания. Если мир в целом справедлив и устроен правильно, то что-то менять и бороться за отмену случившегося не имеет смысла, нужно принять наказание как заслуженное. ВКМ, вопреки нашей гипотезе, вносит прямой вклад в поддержку намерения бороться за отмену наказания. Хотя, согласно положению Дж. Джоста и коллег (Jost et al., 2009) и вера в справедливый мир, и вера в конкурентный мир поддерживают стремление сохранить сложившееся положение дел, уверенность, что мир построен на конкуренции, способствует одобрению борьбы за отмену действий начальника.

Это противоречие, возможно, связано с внутренней противоречивостью отношения ВКМ к организационному конфликту. С одной стороны, представление о мире как о месте, построенном на силе и иерархии, предполагает поддержку существующей власти и одобрение действий вышестоящих. С другой стороны, при возможности успеха борьба за отмену наказания воспринимается как борьба за собственные интересы и вариант конкуренции с начальником. Прямой вклад ВКМ в поддержку борьбы наказанного за отмену наказания подтверждает высказанное выше предположение, что эта борьба рассматривается респондентами не столько как борьба за восстановление справедливости и защиту интересов невиновного, сколько как вариант конкурентной борьбы с руководителем. Согласно исследованиям, ВКМ обратно связана с гражданской активностью в организации — действиями, направленными на благо других сотрудников и организации в целом, но не предполагающим материального вознаграждения (Гулевич, 2013). Но при допущенной начальником ошибке в отношении подчинённого ВКМ, как показывают полученные результаты, может выполнять позитивную функцию, поддерживая защиту работником своих интересов, хотя и только при учёте возможности достичь успеха.

Полученные результаты не подтвердили Гипотезу 3 о большем вкладе атрибуции вины и ответственности участникам конфликта и социальных верований, чем вероятности успеха и влияния успеха на работу подразделения в оценку необходимости бороться за отмену наказания. Анализ показал, что учёт только показателей вины и ответственности участников конфликта и оценки справедливости наказания объясняет всего около 6% дисперсии при значимости только вины и ответственности начальника. Вина подчинённого приобретает значимость только при учёте предикторов, связанных с возможностью подчинённому достичь успеха в борьбе за отмену наказания, и влияния этого успеха на работу подразделения. Вклад социальных верований составляет меньше одного процента, при этом вклад $ВСМ_{личн}$ не значим, а прямой вклад $ВСМ_{общ}$ достигает значимости только при учёте возможности достичь успеха в отмене наказания.

Наибольший вклад в поддержку намерения подчинённого бороться за отмену наказания вносит оценка вероятности достичь успеха, что добавляет почти 20% объясняемой дисперсии. Эти данные не согласуются с результатами исследования Т. Эйял с коллегами, показывающего, что учёт выполнимости намерения (в условиях более сложной / менее сложной реализации) значим только при планах на ближайшее будущее, в то время как при планировании на отдалённое время уровень осуществимости не значим и больший вклад вносят ценности респондентов (Eyal et al., 2009). В нашей работе вопрос о том, нужно ли подчинённому пытаться

отменить наказание, если он считает его несправедливым, имел умозрительный характер и не затрагивал реальных намерений респондентов на ближайшее время. Тем не менее, ни оценка справедливости, ни оценка вины и ответственности участников конфликта, ни общие представления об устройстве мира, отраженные в социальных верованиях, не оказались более значимыми предикторами, чем вероятность успеха.

Возможно, слабая значимость оценки наказания как несправедливого определяется, в данном случае, слабой связью ценности справедливости с самооценкой респондентов, а при наличии альтернатив люди выбирают поведение, связанное с ценностями, если именно эти ценности важны для самооценки (Verplanken, Holland, 2002). Исследования показывают, что значимость справедливости у российских респондентов опосредована, в частности, уровнем самоэффективности, «чем выше человек оценивает свою способность справляться с трудными ситуациями, тем большее значение он придаёт распределению вознаграждения в соответствии с приложенными усилиями, способностями и знаниями» (Спиридонов и др., 2010, с. 136). В этом случае если у большинства респондентов представление о возможности справиться с трудностями не очень велико, то, как следствие, ценность справедливости тоже не велика. Но вклад субъективной оценки возможности справиться с трудностями и его связь с отношением к чужому намерению бороться за восстановление справедливости нуждается в дополнительной проверке.

Заключение

Отношения соподчинения в организации и возникающие в них конфликты (между руководителем и подчинённым) продолжают привлекать к себе внимание исследователей. Одной из наиболее распространённых причин вертикального конфликта чаще всего рассматривается дисфункциональное поведение руководителя, обладающего большей властью и бóльшим влиянием на развитие ситуации, чем подчинённые. Для нас особый интерес вызывает отношение окружающих к действиям подчинённого в ситуации наказания его руководителем. В качестве факторов, определяющих это отношение, в нашем исследовании рассматривались оценка вины и ответственности участников конфликта, а также справедливости вынесенного наказания.

Обнаружено, что респонденты оценивают наказание в гипотетической конфликтной ситуации иерархического организационного взаимодействия как скорее несправедливое, чем справедливое, приписывают большую вину и ответственность за происшедшее начальнику, чем подчинённому, и полагают, что если несправедливо наказанному подчинённому удастся добиться отмены наказания, то эффективность работы подразделения повысится.

Анализ полученных данных позволяет предполагать, что, одобряя намерение наказанного подчинённого бороться за отмену несправедливого наказания респонденты, поддерживают не столько действия по защите интересов невинно наказанного, сколько борьбу с начальником, виновным в несправедливом наказании. Одобрение намерения наказанного подчинённого бороться за отмену наказания определяется, прежде всего, вероятностью успеха, вклад оценки справедливости наказания, атрибуции вины и ответственности участникам конфликта и принятием социальных верований намного ниже.

Ограничения исследования

Высокая корреляция изучаемых факторов, обуславливающих поддержку респондентами намерения подчинённого отстаивать свои интересы в конфликтной ситуации (Табл. 3),

затрудняет построение регрессионной модели. Рассмотренные предикторы объясняют менее 30% дисперсии, что заставляет предполагать наличие других факторов, потенциально вносящих вклад в отношение к намерению одной из сторон (подчинённого) вертикального организационного конфликта бороться за отмену наказания. К ним могут относиться, прежде всего, опыт работы респондента в позиции подчинённого или начальника, а также уровень идентификации с позицией начальника или подчинённого в предъявленной виньетке. Описанный конфликт может выглядеть по-разному в зависимости от того, чья позиция психологически «ближе» наблюдателю (респонденту). Можно предположить также, что оценка необходимости бороться с несправедливостью во многом связана и с личным опытом борьбы с ошибочными решениями начальников либо с собственными ошибками по отношению к подчинённым.

В исследовании не учитывалась и относительная субъективная привлекательность возможных результатов отмены наказания и альтернативных результатов отказа от борьбы, а связь поведения с ценностями опосредована, в частности, как показывают исследования (Feather, 1995), привлекательностью предполагаемого результата поведения. Респонденты могли видеть большую выгоду в пассивном поведении подчинённого по сравнению с затратами на попытку отменить наказание и возможными косвенными нежелательными для них следствиями отмены. Респонденты могут полагать, что успешная отмена наказания негативно скажется на последующих отношениях с начальником, и важнее полученной премии.

Анализ перечисленных и других возможных факторов должен стать предметом последующих исследований.

Литература

- Гулевич, О. (2018). *Социальная психология справедливости*. Litres.
- Гулевич, О. А. (2006). Атрибуция степени ответственности и вины преступника и его жертвы. *Психологический журнал*, 27(3), 68–77.
- Гулевич, О. А. (2012). Справедливость в организации: условия и последствия. *Организационная психология*, 2(1), 58–70.
- Гулевич, О. А. (2014). Социальные верования и мотивация обучения: роль организационной справедливости. *Психологический журнал*, 35(3), 20–28.
- Гулевич, О. А. (2013). Гражданское поведение в организации: условия и последствия. *Организационная психология*, 3(3), 78–96.
- Гулевич, О. А., Аникеенок, О. А., Безменова, И. К. (2014). Социальные верования: адаптация методик Дж. Даккита. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 11(2), 68–89.
- Нартова-Бочавер, С. К., Астанина, Н. Б. (2014). Психологические проблемы справедливости в зарубежной персонологии: теории и эмпирические исследования. *Психологический журнал*, 35(1), 16–32.
- Нартова-Бочавер, С. К., Подлипняк, М. Б., Хохлова, А. Ю. (2013). Вера в справедливый мир и психологическое благополучие у глухих и слышащих подростков и взрослых. *Клиническая и специальная психология*, 3, 1–14.
- Смирнова, Ю. С. (2016). Атрибутивное сопровождение межличностных конфликтов. *Философия и социальные науки*, 3, 105–109.
- Спирidonov, В. Ф., Безменова, И. К., Гулевич, О. А. (2009). Факторы восприятия справедливости взаимодействия в организации. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 6(3), 126–133.

- Спиридонов, В. Ф., Гулевич, О. А., Безменова, И. К. (2010). Факторы, опосредующие восприятие справедливости организационного взаимодействия. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 7(1), 130–137.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126–140.
- Begue, L., Bastounis, M. (2003). Two spheres of belief in justice: Extensive support for the bidimensional model of belief in a just world. *Journal of personality*, 71(3), 435–463.
- Bruk-Lee, V., Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145–156.
- Christopher, A. N., Mull, M. S. (2006). Conservative ideology and ambivalent sexism. *Psychology of Women Quarterly*, 30(2), 223–230.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278–321.
- Dalbert, C. (1999). The world is more just for me than generally: About the personal belief in a just world scale's validity. *Social Justice Research*, 12(2), 79–98.
- Dalbert, C., Lipkus, I. M., Sallay, H., Goch, I. (2001). A just and an unjust world: Structure and validity of different world beliefs. *Personality and Individual Differences*, 30(4), 561–577.
- Dalbert, C., Yamauchi, L. A. (1994). Belief in a just world and attitudes toward immigrants and foreign workers: A cultural comparison between Hawaii and Germany. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(18), 1612–1626.
- Duckitt, J. (2001). A dual-process cognitive-motivational theory of ideology and prejudice. In *Advances in experimental social psychology*, Vol. 33 (41–113). Academic Press.
- Duckitt, J. (2006). Differential effects of right wing authoritarianism and social dominance orientation on outgroup attitudes and their mediation by threat from and competitiveness to outgroups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(5), 684–696.
- Duckitt, J., Wagner, C., Du Plessis, I., Birum, I. (2002). The psychological bases of ideology and prejudice: Testing a dual process model. *Journal of personality and social psychology*, 83(1), 75–93.
- Duriez, B., van Hiel, A., Kossowska, M. (2005). Authoritarianism and social dominance in Western and Eastern Europe: The importance of the sociopolitical context and of political interest and involvement. *Political Psychology*, 26(2), 299–320.
- Eagly, A. H., Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Eyal, T., Sagristano, M. D., Trope, Y., Liberman, N., Chaiken, S. (2009). When values matter: Expressing values in behavioral intentions for the near vs. distant future. *Journal of experimental social psychology*, 45(1), 35–43.
- Feather, N. T. (1995). Values, valences, and choice: The influences of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(6), 1135–1151.
- Flink, C. M. (2015). Multidimensional conflict and organizational performance. *The American Review of Public Administration*, 45(2), 182–200.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 246–255.

- Furnham, A. (1995). The just world, charitable giving and attitudes to disability. *Personality and individual differences*, 19(4), 577–583.
- Furnham, A. (2003). Belief in a just world: Research progress over the past decade. *Personality and individual differences*, 34(5), 795–817.
- Furnham, A., Procter, E. (1989). Belief in a just world: Review and critique of the individual difference literature. *British journal of social psychology*, 28(4), 365–384.
- Gottfredson, R. K., Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591.
- Guzewicz, T. D., Takooshian, H. (1992). Development of a short-form scale of public attitudes toward homelessness. *Journal of Social Distress and the Homeless*, 1(1), 67–79.
- Hafer, C. L., Sutton, R. (2016). Belief in a just world. In *Handbook of social justice theory and research* (145–160). Springer, New York, NY.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Murnighan, J. K. (2011). Chapter 4 Games Groups Play: Mental Models in Intergroup Conflict and Negotiation. In E. A. Mannix, M. A. Neale, J. R. Overbeck (Eds.). *Research on Managing Groups and Teams, Volume 14* (79–107). Emerald Group Publishing Limited.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Murnighan, J. K. (2012). Mind games: The mental representation of conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(1), 132–148.
- Halevy, N., Cohen, T. R., Chou, E. Y., Katz, J. J., Panter, A. T. (2014). Mental models at work: Cognitive causes and consequences of conflict in organizations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(1), 92–110.
- Halevy, N., Sagiv, L., Roccas, S., Bornstein, G. (2006). Perceiving intergroup conflict: From game models to mental templates. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(12), 1674–1689.
- Henderson-King, D., Henderson-King, E., Bolea, B., Koches, K., Kauffman, A. (2004). Seeking understanding or sending bombs: Beliefs as predictors of responses to terrorism. *Peace and Conflict*, 10(1), 67–84.
- Hershcovis, M. S., Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24–44.
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18(1), 56–65.
- Joseph, C., Douglas, S. (2004). Conflict-management: An attributional perspective. In M. J. Martinko (ed.). *Attribution theory in the organizational sciences: Theoretical and Empirical Contributions* (203–225). Greenwich: Information Age Publishing.
- Jost, J. T., Federico, C. M., Napier, J. L. (2009). Political ideology: Its structure, functions, and elective affinities. *Annual review of psychology*, 60, 307–337.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, M. R. Frone (Eds.). *Handbook of work stress* (89–112). SAGE knowledge.
- Ledgerwood, A., Trope, Y., Chaiken, S. (2010). Flexibility now, consistency later: Psychological distance and construal shape evaluative responding. *Journal of personality and social psychology*, 99(1), 32–51.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of personality*, 45(1), 1–52.

- Lerner, M. J., Miller, D. T. (1978). Just world research and the attribution process: Looking back and ahead. *Psychological bulletin*, 85(5), 1030–1051.
- Li, A., Bagger, J. (2012). Linking procedural justice to turnover intentions: A longitudinal study of the mediating effects of perceived job characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3), 624–645.
- Lieberman, V., Samuels, S., Ross, L. (2004). The name of the game: Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoner's dilemma game moves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1175–1185.
- Lipkusa, I. M., Dalbert, C., Siegler, I. C. (1996). The importance of distinguishing the belief in a just world for self versus for others: Implications for psychological well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(7), 666–667.
- Mitchell, M. S., Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168.
- Perry, R., Sibley, C. G., Duckitt, J. (2013). Dangerous and competitive worldviews: A meta-analysis of their associations with social dominance orientation and right-wing authoritarianism. *Journal of Research in Personality*, 47(1), 116–127.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113–142.
- Reser, J. P., Muncer, S. (2004). Sense-making in the wake of September 11th: A network analysis of lay understandings. *British Journal of Psychology*, 95(3), 283–296.
- Rose, K., Shuck, B., Twyford, D., Bergman, M. (2015). Skunked: An integrative review exploring the consequences of the dysfunctional leader and implications for those employees who work for them. *Human Resource Development Review*, 14(1), 64–90.
- Rubin, Z., Peplau, L. A. (1975). Who believes in a just world? *Journal of social issues*, 31(3), 65–89.
- Schlenker, B. R., Chambers, J. R., Le, B. M. (2012). Conservatives are happier than liberals, but why? Political ideology, personality, and life satisfaction. *Journal of Research in Personality*, 46(2), 127–146.
- Selvarajan, T. T., Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063–3084.
- Semin, G. R., Garrido, M. V., Palma, T. A. (2012). Socially situated cognition: Recasting social cognition as an emergent phenomenon. *Sage handbook of social cognition*, 138–165.
- Sibley, C. G., Duckitt, J. (2013). The dual process model of ideology and prejudice: A longitudinal test during a global recession. *The Journal of social psychology*, 153(4), 448–466.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139.
- Smeesters, D., Wheeler, S. C., Kay, A. C. (2010). Indirect prime-to-behavior effects: The role of perceptions of the self, others, and situations in connecting primed constructs to social behavior. In M. Zanna (ed.). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 42 (259–317). Academic Press.
- Sutton, R. M., Douglas, K. M. (2005). Justice for all, or just for me? More evidence of the importance of the self-other distinction in just-world beliefs. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 637–645.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178–190.

- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974–983.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721–732.
- Titov, E., Virovere, A., Kuimet, K. (2018). Chapter 2. Conflict in Organization: Indicator for Organizational Values. In A. A. V. Boas (ed.). *Organizational Conflict* (19–35).
- Van Hiel, A., Cornelis, I., Roets, A. (2007). The intervening role of social worldviews in the relationship between the five-factor model of personality and social attitudes. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, 21(2), 131–148.
- Verplanken, B., Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of personality and social psychology*, 82(3), 434–447.
- Wager, N., Fieldman, G., Hussey, T. (2003). The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(7), 468–474.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105.
- Zuckerman, M., Gerbasi, K. C. (1977). Belief in a just world and trust. *Journal of Research in Personality*, 11(3), 306–317.

Поступила 22.08.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The contribution of social beliefs and situational factors in support of the one of the parts' intention to protect own interests in the organizational vertical conflict

Elena V. ULYBINA

Alexandra E. FILIPPOVA

Russian Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

Abstract. The work is devoted to the analysis of factors related to the support of the subordinate's intention to fight for the unfair punishment cancellation. The *purpose* of the study was to analyze the relative contribution of belief in a just world, belief in a competitive world, the assessment of the punishment fairness, the attribution of guilt to the chief and the subordinate, the likelihood of success in trying to cancel the punishment and the impact of success on the department work in support of the intention to fight for the punishment cancellation. *Method.* The sample consisted of 1471 people (813 of them were women) in the age range of 18 to 70 years, the average age being 35.5, who completed the questionnaire online. The questionnaire included the "Scale of belief in a just world", the "Scale of belief in a competitive world, a brief version", a vignette with the description of the situation and questions about the situation described in the vignette. *Findings.* The results of the regression analysis showed that the probability of success contributes more to the support of intentions to fight for the punishment cancellation than the subjective assessment of the punishment fairness, guilt and responsibility of the parties to the conflict, social beliefs and the expected impact of success on the department work effectiveness. Gender differences in the structure of contributions of the considered predictors are revealed. *Conclusion.* The belief in a competitive world alone makes a significant direct contribution in support of the intention to fight for the punishment cancellation among men; the contribution of belief in a just world is not significant; the contribution of the assessment of punishment as a fair one is not significant. The direct contribution of belief in a competitive world is lower among women than the reverse contribution of belief in a fair world for all; the contribution of assessing the fairness of punishment is significant.

Keywords: belief in a just world, belief in a competitive world, vertical conflict in the organization, unfair punishment.

References

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behavior to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126–140.
- Begue, L., Bastounis, M. (2003). Two spheres of belief in justice: Extensive support for the bidimensional model of belief in a just world. *Journal of personality*, 71(3), 435–463.

- Brook-Lee, V., Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of occupational health psychology, 11*(2), 145–156.
- Christopher, A. N., Mull, M. S. (2006). Conservative ideology and ambivalent sexism. *Psychology of Women Quarterly, 30*(2), 223–230.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes, 86*(2), 278–321.
- Dalbert, C. (1999). The world is more just for me than generally: About the personal belief in a just world scale's validity. *Social Justice Research, 12*(2), 79–98.
- Dalbert, C., Lipkus, I. M., Sallay, H., Goch, I. (2001). A just and an unjust world: Structure and validity of different world beliefs. *Personality and Individual Differences, 30*(4), 561–577.
- Dalbert, C., Yamauchi, L. A. (1994). Belief in a just world and attitudes toward immigrants and foreign workers: A cultural comparison between Hawaii and Germany. *Journal of Applied Social Psychology, 24*(18), 1612–1626.
- Duckitt, J. (2001). A dual-process cognitive-motivational theory of ideology and prejudice. In *Advances in experimental social psychology, Vol. 33* (41-113). Academic Press.
- Duckitt, J. (2006). Differential effects of right wing authoritarianism and social dominance orientation on outgroup attitudes and their mediation by threat from and competitiveness to outgroups. *Personality and Social Psychology Bulletin, 32*(5), 684–696.
- Duckitt, J., Wagner, C., Du Plessis, I., Birum, I. (2002). The psychological bases of ideology and prejudice: Testing a dual process model. *Journal of personality and social psychology, 83*(1), 75–93.
- Duriez, B., van Hiel, A., Kossowska, M. (2005). Authoritarianism and social dominance in Western and Eastern Europe: The importance of the sociopolitical context and of political interest and involvement. *Political Psychology, 26*(2), 299–320.
- Eagly, A. H., Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Eyal, T., Sagristano, M. D., Trope, Y., Liberman, N., Chaiken, S. (2009). When values matter: Expressing values in behavioral intentions for the near vs. distant future. *Journal of experimental social psychology, 45*(1), 35–43.
- Feather, N. T. (1995). Values, valences, and choice: The influences of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives. *Journal of Personality and Social Psychology, 68*(6), 1135–1151.
- Flink, C. M. (2015). Multidimensional conflict and organizational performance. *The American Review of Public Administration, 45*(2), 182–200.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology, 5*(2), 246–255.
- Furnham, A. (1995). The just world, charitable giving and attitudes to disability. *Personality and individual differences, 19*(4), 577–583.
- Furnham, A. (2003). Belief in a just world: Research progress over the past decade. *Personality and individual differences, 34*(5), 795–817.
- Furnham, A., Procter, E. (1989). Belief in a just world: Review and critique of the individual difference literature. *British journal of social psychology, 28*(4), 365–384.
- Gottfredson, R. K., Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior, 38*(4), 558–591.
- Gulevich, O. (2013). Grazhdanskoe povedenie v organizatsii: usloviya i posledstviya [Organizational citizenship behaviour: conditions and consequences]. *Organizational Psychology, 3*(3), 78–96.

- Gulevich, O. (2018). *Sotsialnaya psikhologiya spravedlivosti* [Social Psychology of Justice]. Litres.
- Gulevich, O. A. (2006). Atributsiya stepeni otvetstvennosti i viny prestupnika i ego zhertvy [Criminal's and his victim's degree of responsibility and guilt ascription]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 27(3), 68–77.
- Gulevich, O. A. (2012). Spravedlivost v organizatsii: usloviya i posledstviya 9 [Organizational justice: antecedents and consequences]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 2(1), 58–70.
- Gulevich, O. A. (2014). Sotsialnyye verovaniya i motivatsiya obucheniya: rol organizatsionnoy spravedlivosti [Social beliefs and motivation to learn: the role of organizational justice]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 35(3), 20–28.
- Gulevich, O. A., Anikeyenok, O. A., Bezmenova, I. K. (2014). Sotsialnyye verovaniya: adaptatsiya metodik J. Dakkita [Social Beliefs: Adaptation of J. Duckitt's Scales]. *Psikhologiya. Zhurnal Vyshey shkoly ekonomiki*, 35(1), 16–32.
- Guzewicz, T. D., Takooshian, H. (1992). Development of a short-form scale of public attitudes toward homelessness. *Journal of Social Distress and the Homeless*, 1(1), 67–79.
- Hafer, C. L., Sutton, R. (2016). Belief in a just world. In *Handbook of social justice theory and research* (145–160). Springer, New York, NY.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Murnighan, J. K. (2011). Chapter 4 Games Groups Play: Mental Models in Intergroup Conflict and Negotiation'. Negotiation and Groups. In E. A. Mannix, M. A. Neale, J. R. Overbeck (Eds.). *Research on Managing Groups and Teams, Volume 14* (79–107). Emerald Group Publishing Limited.
- Halevy, N., Chou, E. Y., Murnighan, J. K. (2012). Mind games: The mental representation of conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(1), 132–148.
- Halevy, N., Cohen, T. R., Chou, E. Y., Katz, J. J., Panter, A. T. (2014). Mental models at work: Cognitive causes and consequences of conflict in organizations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(1), 92–110.
- Halevy, N., Sagiv, L., Roccas, S., Bornstein, G. (2006). Perceiving intergroup conflict: From game models to mental templates. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(12), 1674–1689.
- Henderson-King, D., Henderson-King, E., Bolea, B., Koches, K., Kauffman, A. (2004). Seeking understanding or sending bombs: Beliefs as predictors of responses to terrorism. *Peace and Conflict*, 10(1), 67–84.
- Hershcovis, M. S., Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24–44.
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18(1), 56–65.
- Joseph, C., Douglas, S. (2004). Conflict-management: An attributional perspective. In M. J. Martinko (ed.). *Attribution theory in the organizational sciences: Theoretical and Empirical Contributions* (203–225). Greenwich: Information Age Publishing.
- Jost, J. T., Federico, C. M., Napier, J. L. (2009). Political ideology: Its structure, functions, and elective affinities. *Annual review of psychology*, 60, 307–337.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., Barling, J. (2005). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway, M. R. Frone (Eds.). *Handbook of work stress* (89–112). SAGE knowledge.
- Ledgerwood, A., Trope, Y., Chaiken, S. (2010). Flexibility now, consistency later: Psychological distance and construal shape evaluative responding. *Journal of personality and social psychology*, 99(1), 32–51.

- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of personality*, 45(1), 1–52.
- Lerner, M. J., Miller, D. T. (1978). Just world research and the attribution process: Looking back and ahead. *Psychological bulletin*, 85(5), 1030–1051.
- Li, A., Bagger, J. (2012). Linking procedural justice to turnover intentions: A longitudinal study of the mediating effects of perceived job characteristics. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(3), 624–645.
- Lieberman, V., Samuels, S., Ross, L. (2004). The name of the game: Predictive power of reputations versus situational labels in determining prisoner's dilemma game moves. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1175–1185.
- Lipkusa, I. M., Dalbert, C., Siegler, I. C. (1996). The importance of distinguishing the belief in a just world for self versus for others: Implications for psychological well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(7), 666–667.
- Mitchell, M. S., Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168.
- Nartova-Bochaver, S. K., Podlipnyak, M. B., Khokhlova, A. Yu. (2013). Vera v spravedlivyy mir i psikhologicheskoye blagopoluchiye u glukhikh i slyshashchikh podrostkov i vzroslykh [Belief in a just world and mental well-being in deaf and hearing youth and adults]. *Klinicheskaya i spetsialnaya psikhologiya*, 3, 1–14.
- Nartova-Bochaver, S. K., Astanina, N. B. (2014). Psikhologicheskiye problemy spravedlivosti v zarubezhnoy personologii: teorii i empiricheskiye issledovaniya [Theories and empirical research on justice in the foreign personality psychology]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 35(1), 16–32.
- Perry, R., Sibley, C. G., Duckitt, J. (2013). Dangerous and competitive worldviews: A meta-analysis of their associations with social dominance orientation and right-wing authoritarianism. *Journal of Research in Personality*, 47(1), 116–127.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113–142.
- Reser, J. P., Muncer, S. (2004). Sense-making in the wake of September 11th: A network analysis of lay understandings. *British Journal of Psychology*, 95(3), 283–296.
- Rose, K., Shuck, B., Twyford, D., Bergman, M. (2015). Skunked: An integrative review exploring the consequences of the dysfunctional leader and implications for those employees who work for them. *Human Resource Development Review*, 14(1), 64–90.
- Rubin, Z., Peplau, L. A. (1975). Who believes in a just world? *Journal of social issues*, 31(3), 65–89.
- Schlenker, B. R., Chambers, J. R., Le, B. M. (2012). Conservatives are happier than liberals, but why? Political ideology, personality, and life satisfaction. *Journal of Research in Personality*, 46(2), 127–146.
- Selvarajan, T. T., Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3063–3084.
- Semin, G. R., Garrido, M. V., Palma, T. A. (2012). Socially situated cognition: Recasting social cognition as an emergent phenomenon. *Sage handbook of social cognition*, 138–165.
- Sibley, C. G., Duckitt, J. (2013). The dual process model of ideology and prejudice: A longitudinal test during a global recession. *The Journal of social psychology*, 153(4), 448–466.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139.

- Smeesters, D., Wheeler, S. C., Kay, A. C. (2010). Indirect prime-to-behavior effects: The role of perceptions of the self, others, and situations in connecting primed constructs to social behavior. In M. Zanna (ed.). *Advances in experimental social psychology, Vol. 42* (259–317). Academic Press.
- Smirnova, Yu. S. (2016). Atributivnoye soprovozhdeniye mezhlchnostnykh konfliktov [Attributive accompaniment of interpersonal conflicts]. *Filosofiya i sotsial'nyye nauki, 3*, 105–109.
- Spiridonov, V. F., Bezmenova, I. K., Gulevich, O. A. (2009). Faktory vospriyatiya spravedlivosti vzaimodeystviya v organizatsii [Factors of perception of justice interaction in organization]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki, 6*(3), 126–133.
- Spiridonov, V. F., Gulevich, O. A., Bezmenova, I. K. (2010). Faktory, oposreduyushchiye vospriyatiye spravedlivosti organizatsionnogo vzaimodeystviya [Factors concerning perception of justice of organizational interaction]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki, 7*(1), 130–137.
- Sutton, R. M., Douglas, K. M. (2005). Justice for all, or just for me? More evidence of the importance of the self-other distinction in just-world beliefs. *Personality and Individual Differences, 39*(3), 637–645.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal, 43*(2), 178–190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 974–983.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 721–732.
- Titov, E., Virovere, A., Kuimet, K. (2018). Chapter 2. Conflict in Organization: Indicator for Organizational Values. In A. A. V. Boas (ed.). *Organizational Conflict* (19–35).
- Van Hiel, A., Cornelis, I., Roets, A. (2007). The intervening role of social worldviews in the relationship between the five-factor model of personality and social attitudes. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology, 21*(2), 131–148.
- Verplanken, B., Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of personality and social psychology, 82*(3), 434–447.
- Wager, N., Fieldman, G., Hussey, T. (2003). The effect on ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. *Occupational and Environmental Medicine, 60*(7), 468–474.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66–85.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 93–105.
- Zuckerman, M., Gerbasi, K. C. (1977). Belief in a just world and trust. *Journal of Research in Personality, 11*(3), 306–317.

Received 22.08.2019