

© 2024 г.

Е.С. БАЛАБАНОВА, К.И. ДАНИЛОВА

«ВРАЖДЕБНОЕ» ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН: ПРИЧИНЫ И СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ

БАЛАБАНОВА Евгения Сергеевна – доктор социологических наук, профессор департамента социологии (balabanova@hse.ru); ДАНИЛОВА Ксения Игоревна – магистр социологии (xenia.danmsc@yandex.ru). Обе – НИУ «Высшая школа экономики», Москва, Россия.

Аннотация. Статья посвящена анализу феномена «враждебного» поведения руководителя по отношению к подчиненному. Эмпирической базой исследования стали результаты полуструктурированных глубинных интервью и стандартизированного опроса сотрудников организаций. Выявлено, что с различными проявлениями подобного поведения на нынешней или предыдущих работах сталкивалась половина опрошенных. В основе такого поведения лежит дисбаланс властных отношений на рабочем месте, социально-экономическая зависимость подчиненного от руководителя. Результаты факторного анализа выявили четыре стратегии поведения сотрудников, столкнувшихся с проявлениями данного феномена – «пренебрежение», «выход», «баланс власти» и «лояльность». Наиболее эффективной для снижения проявлений враждебности, по мнению респондентов, оказалась стратегия «баланса власти», включающая повышение индивидуальной ценности работника и создание коалиций.

Ключевые слова: социология управления • властные отношения в организации • теория социального обмена • драматургический подход И. Гофмана • «враждебное» поведение руководителя • социально-экономическая зависимость • модель EVLN • стратегии поведения сотрудников

DOI: 10.31857/S0132162524090105

Взаимодействие руководителей и подчиненных – одна из важнейших тем социологии управления. В последние 20 лет наблюдается рост числа исследований, посвященных видам деструктивного поведения руководителей. Наиболее часто в этом контексте используется понятие «враждебного», или абьюзивного руководства (*abusive supervision*) – регулярных вербальных и невербальных проявлений враждебности по отношению к сотруднику, исключающих физический контакт [Терпер, 2000; 2017]. Как показывают результаты исследований, «враждебное» поведение руководителя (ВПР) способствует высокому уровню стресса и выгорания у подчиненных, снижает их трудовую мотивацию, инициативность, приверженность организации (обзор см. [Балабанова и др., 2018]).

О распространенности и остроте проблемы в России свидетельствуют результаты массовых опросов. По данным *SuperJob*, доля россиян, сталкивающихся с психологическим насилием со стороны своих руководителей, выросла с 31% в 2019 г. до 40% в 2023 г.¹

¹ Россияне стали чаще жаловаться на абьюз на работе. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/114010/rossiyane-stali-chasche-zhalovatsya-na-abyuz-na-rabote/> (дата обращения: 15.04.2023).

Эта практика свойственна не только бизнес-организациям, но и таким сферам занятости, как высшее образование [Лобова, 2019]. Растет популярность термина «абыюз». Если до 2017 г. он практически не встречался в поисковых запросах русскоязычных интернет-ресурсов, то к февралю 2021 г. количество таких запросов достигло максимально возможного значения в 100 пунктов². Настоящее исследование посвящено социологическому анализу феномена ВПР через призму надындивидуальных правил взаимодействий, предписанных социальных ролей и неравного доступа к ресурсам в организациях.

ВПР как результат властных отношений и «выученная» социальная роль руководителя. Ряд исследований анализировал ВПР через призму теории социального обмена [Homans, 1958; Emerson, 1962], объясняющей возникновение власти между обладателями неравных ресурсов. Выявлено, что наиболее сильным предиктором ВПР в российских организациях является состояние экономической зависимости подчиненного от руководителя [Балабанова и др., 2018]. Экономическая зависимость лидирует и в списке причин, почему подчиненные не разрывают отношения с руководителем-абыюзером. Так, по результатам опроса сервиса *Работа.ру* в 2023 г., половина россиян была готова работать с плохими руководителями при условии высокой заработной платы³.

С несколько иного ракурса на изучаемый феномен позволяет взглянуть «драматургический подход» [Гофман, 2000], который, насколько нам известно, пока не применялся в анализе данной проблемы. В рамках этого подхода управленческий абыюз можно трактовать как исполнение руководителем своей роли, формирование определенного образа, манипулирование впечатлением перед «аудиторией» – подчиненными. Понимание того, какое поведение нужно транслировать в организации, исходит от действий других акторов, которые исполняют схожие социальные роли. Особое значение в этом процессе имеют поведенческие модели наиболее влиятельных акторов. Исследования выявляют «каскадный эффект» ВПР в организациях: руководители склонны подражать поведению своих начальников, причем одни и те же люди могут проявлять или не проявлять ВПР в зависимости от организационного контекста [Terper et al., 2017]. Это подчеркивает ведущую роль сложившихся в организации норм поведения, а не личностных характеристик руководителей, как можно интуитивно предположить.

В отличие от сознательно исполняемой театральной роли, определяемое социальной ролью поведение не всегда является свободным личным выбором, иногда эта роль не осознается, а индивид верит в образ реальности, который он формирует у «аудитории». И если «сторонний наблюдатель» может оценить истинные намерения актора, то индивид, на которого направлено действие, не всегда способен это сделать. Сотрудники являются для руководителя-абыюзера «аудиторией», перед которой формируется образ властного начальника, делающего все возможное для достижения высоких результатов. ВПР является средством манипулирования, формируя образ нерадивых, некомпетентных сотрудников, которые должны испытывать перед руководителем чувство вины и благодарности. Особенно «впечатлительной» аудиторией при этом оказывается молодежь. Получая ранний трудовой опыт в абыюзивных отношениях, молодые сотрудники принимают ВПР как норму («Все начальники делают это»), что повышает вероятность трансляции подобного поведения, формирует соответствующие ожидания от социальной роли руководителя в дальнейшей карьере.

Исполнение роли «строгого, но справедливого» начальника требует постоянного подкрепления со стороны аудитории. Это могут быть символы уважения, признание вины, молчаливое согласие либо активная поддержка действий руководителя, который таким образом получает «моральную лицензию» на подобное поведение [Liang et al., 2022].

² Google trends. Динамика популярности поискового запроса «абыюз». URL: <https://trends.google.ru/trends/explore?date=2013-10-29%202023-10-29&geo=RU&q=%D0%B0%D0%B1%D1%8C%D1%8E%D0%B7&hl=ru> (дата обращения: 10.10.2023).

³ 9 из 10 россиян готовы сменить работу из-за руководителя. URL: <https://press.rabota.ru/9-iz-10-rossiyan-gotovy-smenit-rabotu-iz-za-rukovoditelya/> (дата обращения: 03.03.2023).

Поддержка исходит и со стороны «невидимой аудитории» – вышестоящего руководства абьюзеров. «В авторитарных организациях, где команда начальников поддерживает спектакль своей постоянной правоты и выступления единым фронтом, часто действует строгое правило, когда ни один начальник не должен показывать враждебности или неуважения к любому другому начальствующему лицу в присутствии кого-либо из команды подчиненных» [Гофман, 2000: 125]. Таким образом, ВПР становится одним из рутинных, опривыченных действий, которое принимается в организации как норма и способствует закреплению этой практики.

Концепция Гофмана позволяет также раскрыть причины деструктивного влияния ВПР на взаимодействия внутри рабочих групп. Как показали исследования, начальники, транслирующие «враждебное» поведение, руководствуются не целями организации, а своими собственными [Starratt, Grandy, 2010] – стремлением к власти, защитой идентичности, извлечением выгод из своего положения. Подразделение, возглавляемое таким руководителем, не может быть «командой» – сплоченным коллективом людей с высокой лояльностью к организации и доверительными отношениями. Оно работает не на общую цель во благо организации, а (иногда неосознанно) поддерживает «спектакль» начальника-абьюзера, утверждающего свое превосходство и поддерживающего депривацию подчиненных от важных ресурсов.

Пути выхода из абьюзивных отношений на работе: поведенческие реакции на ВПР. Большинство проведенных исследований фокусируется на проявлениях и причинах ВПР; рассмотрение его последствий в основном сводится к негативным эмоциональным реакциям и установкам сотрудников (обзор см. [Terper et al., 2017]). Настоящее исследование обращается к относительно малоизученному вопросу поведенческих реакций подчиненных на ВПР. Мы опираемся на общую схему, описывающую возможные реакции работников на негативные процессы в организации – *EVLN (Exit-Voice-Loyalty-Neglect – «выход – голос – лояльность – пренебрежение»)* [Хиршман, 2009; Farrell, 1983]. Стратегия «выхода» означает разрыв отношений с работодателем. Известно, что ВПР подталкивает сотрудников к уходу из организации [Terper et al., 2017]. По результатам опроса сервиса *Работа.ру*, почти половина россиян меняли место работы из-за плохих отношений с руководителями⁴. В рамках стратегии «пренебрежения» сотрудники проявляют различные виды контрпродуктивного для организации поведения: снижение качества работы, нарушение трудовой дисциплины, саботаж. Стратегия «лояльности» наиболее близка к описанному выше пассивному принятию, подкреплению ВПР со стороны «аудитории» руководителя-абьюзера. В рамках стратегии «голоса» сотрудник пытается дать «обратную связь», изменить ситуацию в свою пользу путем привлечения внимания к проблеме. В терминологии Гофмана, в этом случае сотрудник превращается из «аудитории» в «актера».

Остается открытым вопрос эффективности указанных стратегий, в частности стратегии «голоса» – единственной, направленной на изменение поведения руководителя. Интересно, что, вопреки рекомендациям «консультантов по отношениям» о необходимости обсуждать проблему с субъектом психологического насилия, выражение несогласия с действиями руководителя, прямые обращения подчиненных о недопустимости абьюза усугубляют проблему [Chen et al., 2021]. Неэффективность «обсуждений» можно объяснить тем, что причины ВПР, как указано выше, не сводятся к личностным особенностям руководителя. Основа ВПР – специфические отношения власти, устоявшиеся правила взаимодействий в организации, зависимость подчиненного от руководителя. Поэтому можно предположить, что трансформировать эти отношения можно только путем устранения дисбаланса власти.

Ответ на этот вопрос попытались дать исследователи, предложившие несколько стратегий, способных сломать «спираль абьюза»: «коалиция», «повышение ценности»,

⁴ 9 из 10 россиян готовы сменить работу из-за руководителя. URL: <https://press.rabota.ru/9-iz-10-rossiyan-gotovy-smenit-rabotu-iz-za-rukovoditelya/> (дата обращения: 03.03.2023).

«поиск других» и «занятие другим» [Wee et al., 2017]. Наиболее эффективны, по их мнению, первые две, позволяющие снизить зависимость подчиненного от руководителя и тем самым восстановить баланс власти. В рамках стратегии «коалиция» сотрудник становится неформальным лидером среди других подчиненных, имея возможность влиять на их мнения и поведение, тем самым повышая свой авторитет и в глазах руководителя. Фактически это разновидность стратегии «голоса», но не прямого, а опосредованного воздействия на руководителя. Стратегия «повышения ценности» (*value enhancement*) сосредоточивает усилия подчиненного на своей индивидуальной производительности. Его цель – стать «незаменимым» для руководителя путем лучшего исполнения рабочих задач и выхода за пределы непосредственных обязанностей, т.е. надролевого поведения. Не оспаривая легитимность ВГП, сотрудник минимизирует его проявления в отношении себя, стремится войти в «ближний круг» (ингруппу) руководителя.

Менее эффективны (см.: [Wee et al., 2017]) стратегии «поиска других» и «занятия другим» – своеобразной «внутренней эмиграции», избегательного поведения. Не покидая организацию, сотрудник стремится минимизировать контакты с начальником-абыюзером, переключаясь на выполнение задач и взаимодействие с руководителями других подразделений. Такие стратегии могут работать, например, в организациях с «матричной» структурой, где возможна занятость проектного типа и множественная подчиненность. Однако они вряд ли реализуемы в жестко иерархичных организациях с линейно-функциональной структурой.

Итак, по результатам анализа литературы был сформулирован основной исследовательский вопрос: какие поведенческие стратегии используют сотрудники российских организаций, столкнувшиеся с «враждебным» поведением своих руководителей, и как они оценивают эффективность этих стратегий?

Эмпирическая часть исследования состояла из трех этапов сбора данных. На первом этапе были проведены глубинные интервью с сотрудниками, которые сталкивались с ВГП в прошлом или на нынешней работе. Вторым этапом был стандартизованный опрос, проведенный весной 2023 г. ($N = 349$): средний возраст респондентов – 33 года, 60% работали в компаниях частной формы собственности, 40% – в государственных и муниципальных организациях. На третьем этапе были проведены *post hoc* глубинные интервью с респондентами – участниками стандартизованного опроса, отметившими наличие проявлений ВГП на нынешней или прежних местах работы и пожелавшими оставить свои контактные данные для участия в интервью. Суммарно в рамках первого и третьего этапа было собрано 15 интервью с сотрудниками, сталкивавшимися с ВГП на прошлой или нынешней работе. Из этого числа семь информантов были работниками частных организаций, шесть – государственных, два – некоммерческих.

В рамках опроса использовалось 20 индикаторов ВГП (см.: [Terper, 2000; Балабанова и др., 2018]. Респондентам предлагалось оценить по 5-балльной шкале, насколько часто они сталкивались с подобными действиями непосредственного руководителя на своей нынешней работе и на предыдущих местах работы. Наиболее частые проявления ВГП представлены в табл. 1.

При том, что каждый отдельный из 20 индикаторов ВГП набирал от 3 до 15% положительных ответов, доля респондентов, отметивших хотя бы одно проявление ВГП на нынешней работе, составила 33%. С учетом предыдущих мест работы, с ВГП сталкивались в совокупности 49% респондентов, даже с учетом смещения выборки в сторону респондентов молодого возраста. Таким образом, во-первых, изучаемый феномен гораздо более распространен, чем принято считать, во-вторых, ВГП – динамичное явление, которое сложно зафиксировать «в моменте». Сотрудники либо покидают организации, где сталкиваются с проявлениями абыюза, либо предпринимают те или иные действия для изменения поведения руководителя.

Частота упоминаний (наличие хотя бы одного вида ВГП на нынешней работе) и общий индекс ВГП (сумма положительных ответов по 20 индикаторам) оказались значимо

Таблица 1

**Наиболее часто упоминаемые проявления
«враждебного» поведения руководителей (% по столбцу)**

Действия руководителя	Предыдущие места работы	Нынешняя работа
Несправедливо распределял(а) рабочие задания, рабочую нагрузку, нарушая ваши интересы	46	14
Несправедливо распределял(а) материальное вознаграждение, нарушая ваши интересы	42	12
Грубо вел(а) себя по отношению к вам, «срывался(ась)» на вас, вымещал(а) свой гнев	40	7
Игнорировал(а) ваши заслуги, достижения, результаты работы	39	11
Устраивал(а) «публичные порки», критиковал(а) вас в присутствии других сотрудников	35	9
Обвинял(а) вас в некомпетентности, неспособности / нежелании хорошо работать	34	7
Препятствовал(а) вашему карьерному росту, профессиональному развитию в данной организации	25	7

выше в государственных / муниципальных организациях, чем в частных; наиболее высоки они в сферах государственного и муниципального управления и образования. Мы можем связать этот факт с сильной вертикальной структурой управления, которая действительно чаще приводит к ВПР, чем «плоские» организационные структуры [Mawritz et al., 2012]. В «иерархических» организациях сильнее проявляется «каскадный эффект» воспроизводства моделей поведения вышестоящих руководителей, а также сильнее выражены ритуалы демонстрации статуса и власти.

Респондентам, имевшим опыт ВПР, был задан вопрос о причинах подобного поведения руководителей. Атрибуция ВПР оказалась чаще всего связана с демонстрацией власти (52%); недостатком у руководителя коммуникативных умений (45%); особенностями характера руководителя (39%). О том, что ВПР – это, прежде всего, отражение дисбаланса власти в организации и злоупотребление властными преимуществами, свидетельствуют и данные интервью. Такое поведение возможно только в условиях поддержки со стороны «молчаливой аудитории» – вышестоящего руководства. *«Я понимаю, что им, начальникам, страшно. Они от бессилия орут. В Министерстве (...) замминистра всю жизнь в системе, не орать не может, все привыкли, глазом не ведут. Она покричит, через 10 минут придет и добрым нормальным голосом разговаривает»* (жен., 48, руководитель департамента областной администрации).

Наши результаты подтверждают выводы предыдущих исследований [Балабанова и др., 2018], о том, что ВПР – это результат экономической зависимости подчиненных от руководителя⁵. Общий индекс ВПР показал значимую положительную корреляцию с переменной «ваша заработная плата зависит от ваших личных отношений с руководством» (коэффициент Пирсона 0,3) и отрицательные корреляции – с переменными «от качества вашей работы» (–0,2), «от ваших формальных квалификационных показателей» (–0,2), «от конечных результатов вашей работы, достижения конкретных показателей» (–0,2) (все корреляции значимы на уровне 0,01). Таким образом, подтверждается

⁵ В рамках данного исследования мы не рассматриваем неэкономические виды зависимости, например, аддикцию от человека, более актуальную при анализе насилия в семейных, интимных и дружеских отношениях, или зависимость в парасоциальных отношениях (от политических и религиозных лидеров или от «инфлюэнсеров» в соцсетях).

разрушительный эффект «избыточной» власти руководителей нижнего уровня. Питательной средой ВПР оказывается недостаток универсальных, прозрачных, меритократических критериев вознаграждения, связанных с эффективностью работы. *«Программы только через него, компьютеры рабочие только через него, и то не всем. Рабочее место тоже через него. Какие-то деньги на рекламу программы – попробуй добиться, какие-то премии – тоже через него, и только если он скажет, что надо выписать эту премию. Все было в его руках... Какое-то участие в коммерческих проектах тоже было через него, даже не знаю почему»* (жен., 26, руководитель группы в научной лаборатории). *«У нас была система ключевых показателей, по которой нам начислялись премиальные. (...) Но все равно иногда размер премии составлял меньше, чем мы ожидали по итогам работы (...), [потому что] подружка руководителя – главный бухгалтер»* (жен., 27, сотрудник отдела по молодежной политике в региональном центре).

Последняя цитата иллюстрирует связь ВПР с «кланово-аскриптивным» типом организаций [Эфендиев, Балабанова, 2012] и наличием «фаворитизма» в организации [Балабанова, Портнягина, 2023]. Индекс ВПР показал положительную корреляцию с переменной *«среди подчиненных вашего руководителя есть сотрудники, которых он/она выделяет, более тесно с ними общается»* (коэффициент Пирсона 0,2, значим на уровне 0,01). Логично, что самая высокая доля подвергающихся ВПР – работники, отметившие наличие фаворитизма и при этом находящиеся в аут-группе руководителя (57%).

Может возникнуть вопрос, является ли ВПР «оправданным» в определенных ситуациях, например, когда подчиненный провоцирует руководителя. В исследованиях насилия такая мотивировка определяется как «обвинение жертвы» (*victim blaming*). Отдельные зарубежные авторы нашли подтверждение положительной связи ВПР и предшествовавшего ему девиантного поведения подчиненных [Lian et al., 2014]. Однако в рамках нашего опроса всего 9% респондентов считали, что «заслужили», сами спровоцировали подобное обращение (*«Я действительно допускал(а) серьезные нарушения, ошибки в работе»*).

Для выявления стратегий поведения работников в условиях абьюзивного руководства тем респондентам, которые отметили хотя бы один вид ВПР, был задан вопрос *«Как вы обычно реагировали на такое поведение своего руководителя? Если вы совершали указанные ниже действия, были ли они, на ваш взгляд, эффективными?»* Результаты факторного анализа показали, что эти стратегии частично соответствуют описанной выше схеме EVLN, но не сводятся к ней полностью, включая попытки восстановления баланса власти из модели в: [Wee et al., 2017]. В табл. 2 представлены доля предпринимаемых действий и доля действий, оказавшихся, по мнению респондентов, эффективными.

«Пренебрежение» – деструктивная для организации модель поведения работника, столкнувшегося с ВПР. Не имея возможности разорвать отношения с руководителем-абьюзером, либо изменить его поведение, сотрудники реагируют снижением собственных усилий и вовлеченности, отчужденностью от работы и организации. В результате ухудшается качество социального и человеческого капитала. Чаще различные виды «пренебрежения» как реакцию на ВПР отмечают мужчины; молодые работники; работающие в организациях, где на момент трудоустройства у них работали родственники или друзья; считающие, что их зарплата не зависит от качества их работы.

Половина респондентов оценивает подобное поведение как «эффективное» для них лично, поскольку в результате такой реципрокности восстанавливается баланс социального обмена с руководителем/организацией. Однако значимая положительная корреляция этой стратегии с уровнем стресса и выгорания (0,338, значимо на уровне 0,01), по нашему мнению, свидетельствует о том, что «пренебрежение» не позволяет решить проблему ВПР, улучшить социально-психологическое благополучие работника.

«Выход» включает в себя желание сменить работу и предпринимаемые действия по поиску нового места. Текучесть кадров – одна из проблем, с которыми сталкиваются организации, в которых доминирующей моделью руководства является «враждебное» поведение. Корреляционный анализ показал положительную связь общего индекса ВПР

Таблица 2

Реакции сотрудников на «враждебное» поведение руководителей
(среди отметивших проявления ВПР на нынешней работе, N=176)

Действия сотрудников	Стратегии поведения, объясненная дисперсия 59%				Всего, %	Были эффективны, % среди использовавших
	пренебрежение	выход	баланс власти	пассивность		
Снижали требования к трудовой дисциплине	0,837				35	48
Снижали свои рабочие усилия, работали «вполсилы»	0,827				49	47
Снижали качество своей работы	0,770				27	48
Предпринимали шаги по поиску другой работы		0,826			48	48
Задумывались о том, чтобы сменить работу		0,784			63	44
Предупреждали руководителя о намерении сменить работу		0,564			22	31
Искали возможности для перехода в другой отдел внутри организации		0,446			14	29
Обращались за поддержкой к другим руководителям, коллегам			0,675		45	54
Спорили с руководителем, пытались защитить свои интересы			0,652		60	28
Стали/пытались стать лидером команды/коллектива			0,640		32	57
Повышали свои знания и навыки			0,604		69	76
Ничего не предпринимали, старались не обращать внимания				0,839	54	34
Ничего не предпринимали, надеялись, что все разрешится само собой				0,828	49	28

с желанием покинуть организацию и с уровнем стресса и выгорания (в обоих случаях коэффициент 0,4, значимо на уровне 0,01). К уходу из организации сильнее всего подталкивают проявления ВПР, связанные с организацией работы: несправедливость, игнорирование заслуг, нарушение обещаний, препятствия профессиональному и карьерному развитию. Эта стратегия связана с атрибуцией ВПР, объясняющей поведение руководителя тем, что «так принято в организации». К стратегии «выхода» чаще прибегают те, кто считает, что их зарплата не зависит ни от качества, ни от объемов работы, ни от их квалификационных показателей, то есть работник готов покинуть организацию, когда ВПР погружено в негативный контекст, токсичную и антимеритократичную организационную культуру.

В соответствии с логикой модели EVLN, желание покинуть организацию с руководителями-абузерами наиболее свойственно высокоресурсным сотрудникам – выше оценивающим свою востребованность на рынке труда, получавшим за последние 12 месяцев предложения о трудоустройстве, а также работникам с низкой «дистанцией власти» (не готовым мириться с произволом руководителей). Чаще готовность уйти отмечают мужчины и подчиненные руководителей-мужчин; молодежь; сотрудники частных компаний. Так что абьюзивное руководство усугубляет и проблему кадрового дефицита, с которыми сегодня сталкиваются российские работодатели. *«Люди уходили из-за нее. В причинах увольнения там писали все что угодно: не устраивает уровень зарплаты, время работы... Но если бы не надо было соблюдать формальности, то можно было бы писать (...) просто*

слово "Надя". Это все понимали» (муж., 31, старший сотрудник в маркетинговом агентстве). «Уволилось человек 20 с ее приходом, с учетом, что всего в отделе 50 человек... нас под конец осталось три сотрудника на два отдела... Все уходили из-за руководителя» (жен., 27, сотрудник отдела по молодежной политике в региональном центре).

Примечательна малая доля респондентов, указавших на стремление перейти в другие подразделения той же организации (14%), что, скорее всего, отражает понимание: управленческий «абыюз» – проблема не отдельно взятого руководителя, но организации в целом, принятой модели вертикальных взаимодействий. Отметим, что менее половины респондентов, отметивших стратегию «выхода», оценили ее как эффективную. Возможно, отчасти это объясняется формированием выученной беспомощности, социализацией молодых сотрудников в «культуре абыюза», когда негативный опыт на одной работе формирует негативные ожидания, что с таким поведением руководителя они столкнутся и в других организациях. «Это был, наверное, главный страх... я боялась снова с этим столкнуться. Когда я ушла оттуда, то полтора-два года просидела чисто на фрилансе. Мне было комфортнее работать [в одиночку], а не думать: "А что этот руководитель будет делать, а какой он будет". И сейчас я пошла работать только потому, что нынешний руководитель – это моя хорошая знакомая» (жен., 27, сотрудник отдела по молодежной политике в региональном центре).

«Баланс власти» – активная стратегия, нацеленная на изменение ситуации путем усиления позиции работника, снижения его зависимости от руководителя-абыюзера. Она вобрала в себя стратегии «голоса» из схемы EVLN, «повышения ценности» и «коалиции» из типологии: [Wee et al., 2017].

Наиболее часто используемой и при этом набирающей самые высокие оценки эффективности (76%) оказалась стратегия «повышения ценности». Сотрудника, повышающего свои знания и навыки, руководитель воспринимает как возможность добиться своих целей, поскольку он заинтересован в его производительности. Это, в свою очередь, уменьшает частоту проявления враждебного поведения по отношению к этому сотруднику. Несколько чаще стремятся стать «ценными сотрудниками» респонденты, имеющие собственных подчиненных (82%); женщины (72%); подчиненные руководителей-женщин (74%). Также высокоэффективными, по мнению респондентов, оказались стратегии «образования коалиции» – обращение за помощью к другим, создание сплоченной команды с целью защиты интересов и стремление стать лидером такой команды. Эти стратегии чаще выбирают имеющие собственных подчиненных; работники небольших организаций; работающие в организациях, где у них есть родственники или друзья. Поскольку неформальный лидер имеет достаточно большое влияние среди работников, руководителю становится невыгодным проявлять враждебность по отношению к нему, и это действительно приводило к снижению агрессивности руководителя. «Не ходить по одному. Каждый раз, когда вызывали кого-то одного, мы приходили вдвоем или втроем, просто потому что тогда был шанс, что меньше достанется» (жен., 27, сотрудник отдела по молодежной политике в региональном центре). «Желательно собрать команду и задавить руководителя командными идеями, потому что, когда много людей говорят, это кажется более правдоподобным, чем, когда ты одна придешь со своей идеей к руководителю» (жен., 23, сотрудник научно-исследовательской лаборатории).

Более половины респондентов отмечали, что спорили с руководителем, пытались защитить свои интересы. В прямое противостояние значительно чаще склонны вступать мужчины (71%); подчиненные руководителей-мужчин (68%); работники бюджетных организаций (67%); имеющие более продолжительную рабочую неделю. Казалось бы, попытка дать отпор абызеру – естественная и «самоуважительная» реакция на проявление враждебности. Однако доля респондентов, оценивших данную меру как эффективную, самая низкая – 28%. Это согласуется с данными других исследований: прямое оспаривание действий руководителя может вести к еще большему проявлению агрессии [Chen et al., 2021]. Информанты в интервью также описывали эту стратегию как неудачную. «Накануне

произошли события, когда стажер говорит, что этот руководитель неправильно поступает, не надо так общаться. И в итоге от него [руководителя] льется негатив и ложь на сотрудника...и заканчивается все не очень хорошо» (жен., 23, сотрудник научно-исследовательской лаборатории). «Основное правило было – не спорить, потому что это вызывало продолжение этой агрессивной истории» (жен., 27, сотрудник отдела по молодежной политике в региональном центре).

«Пассивность» – реакция, когда подчиненные становятся, согласно концепции Гофмана, молчаливой и покорной аудиторией начальника-абыюзера. Чаще она наблюдается среди мужчин; работников бюджетных организаций; трудоустроенных «по блату»; работников с высокой «дистанцией власти». Такое поведение связано с атрибуцией ВПР, объясняющей поведение руководителя стремлением к лучшему результату и признанием того, что работник действительно допустил серьезные ошибки, а также особенностями характера руководителя. По нашему мнению, подобную пассивность не вполне корректно обозначать термином «лояльность» в соответствии со схемой EVLN: как свидетельствуют материалы интервью, она не означает внутреннего принятия и одобрения начальника-абыюзера. Респонденты объясняли свое поведение страхом, неуверенностью, а свою молчаливость описывали как «терпение». *«В нормальном разговоре я высказываю перпендикулярную точку зрения, отстаиваю ее, спорю. Но если начинают быковать – цепенею, просто замираю и жду... Я так и не накопила сил ей [начальнице] сказать, чтоб не орала. Эту рабскую каплю, как по Чехову, я из себя не выдавила... На совещании заткнуть начальника при всех – ему унизительно... Сажу, молчу, жду, пока прокричится, мозг включит и спросит меня, что делать. Проорется, и потом уже конструктивный диалог. Но до него надо дотерпеть и быть потом на него способной»* (жен., 48, руководитель департамента областной администрации).

Обратим внимание на самые низкие оценки эффективности данной стратегии из всех четырех («под лежащий камень вода не течет»): она не позволяет ни повлиять на поведение руководителя, ни снизить уровень собственного стресса.

Заключение. Для анализа проявлений и причин ВПР был использован «драматургический подход» И. Гофмана и сделан акцент на поведенческих реакциях подчиненных на ВПР. Важно, что обращается особое внимание на оценку эффективности этих реакций в плане преодоления управленческого абыюза. Уточнена и расширена модель EVLN как общая рамка для анализа поведенческих реакций работников на негативные события и процессы в организации.

Результаты подтверждают факт, что в основе ВПР лежит дисбаланс властных отношений на рабочем месте в пользу руководителя. Властные преимущества – важное условие осуществления управленческих функций, однако «избыточная» власть становится питательной средой для злоупотреблений. Кроме того, уровень власти руководителя над подчиненным не является раз и навсегда определенным [Sturm, Antonakis, 2015; Wee et al., 2017], он может меняться с течением времени и под влиянием различных факторов, в том числе в результате действий самих подчиненных. Соответственно, наиболее эффективными стратегиями, позволяющими сломать «спираль абыюза», являются активные действия, нацеленные на восстановление баланса власти, снижение зависимости подчиненного от руководителя. Стратегии «повышения ценности» и «образования коалиции» позволяют взглянуть на подчиненных не как на пассивных объектов управления и жертв «абыюза», но как на активных агентов, осуществляющих «восходящее воздействие» (*the upward impact*) в управленческой вертикали, способных изменить негативное поведение руководителя. Эти стратегии чаще используют высокоресурсные работники, имеющие собственных подчиненных, востребованные за пределами своей организации. Механизм достижения баланса власти заключается в том, что руководитель осознает «инструментальную ценность» подчиненных для достижения собственных целей, получения ресурсов, то есть вместо отношений односторонней зависимости формируется взаимная

зависимость. Последняя усиливает «переговорные позиции» работника и снижает мотивацию руководителя демонстрировать абьюзивные виды поведения.

Рассмотренные действия позволяют снизить проявления ВГР «точно», ситуационно, на уровне межличностных отношений в диаде «руководитель – подчиненный». Решение проблемы абьюзивного руководства на уровне организации в целом предполагает глубокие изменения в системе управления человеческими ресурсами, в организации управленческих процессов, создающих сбалансированные властные отношения – высокую взаимную зависимость руководителей и подчиненных, общность их целей, гармонизацию интересов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ [REFERENCES]

- Балабанова Е.С., Боровик М.Э., Деминская В.Э. «Враждебное» поведение руководителя: проявления, предпосылки и последствия // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16. № 3. С. 309–336. [Balabanova E.S., Borovik M.E., Deminskaya V.E. (2018) Abusive Supervision: Manifestations, Antecedents, and Consequences. *Rossiiskij zhurnal menedzhmenta* [Russian Management Journal]. Vol. 16. No. 3: 309–336. (In Russ.)]
- Балабанова Е.С., Портнягина А.А. Феномен фаворитизма в российских организациях: предпосылки формирования и результаты // Социологические исследования. 2023. № 2. С. 16–27. [Balabanova E.S., Portnyagina A.A. (2023) Favoritism in Russian organizations: antecedents and consequences. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological studies]. No. 2: 16–27. (In Russ.)]
- Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни / Пер. с англ. и вступ. статья А.Д. Ковалева. М.: КАНОН-пресс-Ц, Кучково поле, 2000. [Goffman E. (2000) *The presentation of self in everyday life*. Transl. from Eng. and introd. art. by A.D. Kovalev. Moscow: KANON-press-Ts, Kuchkovo Pole. (In Russ.)]
- Лобова С.В. Прекаризация занятости научно-педагогических работников вузов: содержание и последствия // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2019. № 6. С. 243–259. [Lobova S.V. (2019) Precarious Work of Scientific and Pedagogical Workers: Contents and Consequences. *Jekonomicheskoe razvitie regiona: upravlenie, innovacii, podgotovka kadrov* [Economic Development of the Region: Management, Innovations, personnel Training]. No. 6: 243–259. (In Russ.)]
- Хиршман А.О. Выход, голос и верность: реакция на упадок фирм, организаций и государств / Пер. с англ. Б. Пинскера. М.: Ф-д «Либеральная миссия», 2009. [Hirschman A.O. (2009) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Transl. from Eng. by B. Pinsker. Moscow: F-d "Liberalnaya Missiya". (In Russ.)]
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. Социальная организация российского бизнеса: теоретико-методологические подходы и их реализация в эмпирическом исследовании // Социологические исследования. 2012. № 5. С. 58–69. [Efendiev A.G., Balabanova E.S. (2012) Social organization of Russian business: Theoretical and methodological approaches and their realization in the empirical study. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological studies]. No. 5: 58–68. (In Russ.)]
- Chen C., Qin X. et al. (2021) Entering an upward spiral: Investigating how and when supervisors' talking about abuse leads to subsequent abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 42. No. 3: 407–428.
- Emerson R.M. (1962) Power-dependence relations. *American Sociological Review*. Vol. 27. No. 1: 31–41.
- Farrell D. (1983) Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*. Vol. 26. No. 4: 596–607.
- Homans G.C. (1958) Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*. Vol. 63. No. 6: 597–606.
- Lian H., Ferris D.L. et al. (2014) Blame it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of applied psychology*. Vol. 99. No. 4: 651–664.
- Liang L., Coulombe C. et al. (2022) License to retaliate: Good deeds as a moral license for misdeeds in reaction to abusive supervision. *Human Performance*. Vol. 35. No. 2: 94–112.
- Mawritz M.B., Mayer D.M. et al. (2012) A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel psychology*. Vol. 65. No. 2: 325–357.
- Starratt A., Grandy G. (2010) Young workers' experiences of abusive leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 31. No. 2: 136–158.
- Sturm R., Antonakis J. (2015) Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. *Journal of Management*. Vol. 41. No. 1: 136–163.

- Tepper B.J. (2000) Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*. Vol. 43. No. 2: 178–190.
- Tepper B.J., Simon L., Park H.M. (2017) Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 4: 123–152.
- Wee E.X., Liao H. et al. (2017) Moving from abuse to reconciliation: A power-dependence perspective on when and how a follower can break the spiral of abuse. *Academy of Management Journal*. Vol. 60. No. 6: 2352–2380.

Статья поступила: 14.02.24. Финальная версия: 16.08.24. Принята к публикации: 27.08.24.

ABUSIVE SUPERVISION AS A SOCIAL PHENOMENON: CAUSES AND COPING STRATEGIES

BALABANOVA E.S.*, DANILOVA K.I.*

*HSE University, Russia

Evgeniya S. BALABANOVA, Dr. Sci. (Sociol.), Prof. (balabanova@hse.ru); Ksenia I. DANILOVA, Mast. (Sociol.) (xenia.danmsc@yandex.ru). Both – HSE University, Moscow, Russia.

Abstract. The paper analyzes the phenomenon of abusive supervision (AS) in Russian organizations. The study is based on semi-structured in-depth interviews and a standardized survey of employees. The analysis demonstrates that half of the respondents had encountered various manifestations of AS at their current or previous jobs. The imbalance of power relations at workplace, employee's socio-economic dependence on a supervisor are the core conditions of AS. Factor analysis results reveal 4 behavioral strategies of employees faced with AS – “neglect”, “exit”, “balance of power” and “loyalty”. A most effective strategy to reduce the manifestations of AS, according to respondents, was the “balance of power” strategy involving employees' individual value enhancement and coalition formation.

Keywords: sociology of management, power in organization, social exchange theory, Goffman's dramaturgical approach, abusive supervision, socio-economic dependency, EVLN framework, employee behavioral strategies.

Received: 14.02.24. Vinal version: 16.08.24. Accepted: 27.08.24.