

УДК 81'23

DOI 10.17516/2311-3499-033

## ТОКСИЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: ЛИНГВОЭКОЛОГИЯ РЕЧЕВОГО ПОВЕДЕНИЯ

С.В. Ионова

*Токсичность рассматривается в качестве характеристики неэкологичного коммуникативного поведения человека в деловой среде. Наибольшую актуальность данное понятие приобретает при выявлении стиля профессиональной деятельности руководителей разного уровня. Широкая распространенность явлений токсичной коммуникации в деловой среде определяет лингвоэкологическую значимость данной проблемы для решения задачи повышения коммуникативного и делового уровня действующей элиты. Объектом исследования являются лингвистические характеристики речевой коммуникации так называемого токсичного руководителя. В качестве материала использованы данные самоотчетов сотрудников компаний в разных странах, представленные на интернет-сайтах. Методом дискурсивного анализа установлены виды неэкологичного речевого поведения токсичных руководителей: а) нарушение норм делового общения; б) целевое дезориентирование; в) психологическая зависимость подчиненных. В статье демонстрируется, что «токсичным» становится некомпетентный руководитель, который рассматривается в качестве источника нарушения экологического баланса в деловой коммуникации. Неэкологичное коммуникативное поведение сотрудников является средой поддержания указанного стиля общения в коллективе.*

**Ключевые слова и фразы:** *неэкологичное общение; деловое общение; руководитель как коммуникативный тип; токсичность; коммуникативный стиль; эмоциональная коммуникация; рационализация эмоций.*

## TOXIC HEAD: LINGUOECOLOGY OF VERBAL BEHAVIOR

S.V. Ionova

*Toxicity is a characteristic of non-ecological communicative behavior of a person in a business environment. The greatest relevance of this concept becomes when we identify the styles of professional activity of managers at different levels. The wide prevalence of toxic communication phenomena in the business environment determines the linguistic and ecological significance of this problem for solving the problem of increasing the communication and business level of the current elite. The object of the study is the linguistic characteristics of speech communication of the so-called toxic leader. The data of self-reports of employees of companies in different countries, presented on the Internet sites, are used as a material. The method of discursive analysis established types of non-ecological speech behavior of toxic leaders: a) violation of the norms of business communication; b) target disorientation; c) psychological dependence of subordinates. The article demonstrates that the "toxic" manager is an incompetent manager; he is a source of violation of the ecological balance in business communication. Non-ecological communicative behavior of employees is the environment for maintaining this style of communication in the team.*

**Keywords and phrases:** *non-ecological communication; business communication; Manager as a communicative type; toxicity; communicative style; emotional communication; rationalization of emotions.*

Токсичность как понятие, обозначающее неэкологичное поведение человека, в последнее время стало востребованным и широко используемым в общественно-политическом, медийном, профессиональном и межличностном дискурсах: *токсичный человек (люди), токсичный родитель,*

*токсичная мать, токсичный сотрудник, токсичная реклама, токсичная политика, токсичных политик, токсичная благотворительность, токсичная мускулиность, токсичное общение, токсичное поведение, токсичная реакция, токсичное чувство, токсичные мысли, токсичное сознание, токсичный (ядовитый) разум и др.*

Данное понятие сегодня вышло из сферы специального использования в общую коммуникативную практику. В современных контекстах слово «токсичность» (*toxic*) все чаще употребляется не в прямом, а в переносном значении. В словаре «Мультитран» – достаточно полной интернет-системе Рунета – в числе функциональных сфер употребления данного слова (в прямом значении – ‘яд’, ‘ядовитый’, ‘отравляющий’, ‘вызванный отравлением’, ‘представляющий угрозу’, ‘гибельный’) помимо биологической, горной, буровой, химической, медицинской, спортивной, нанотехнологической, экологической сфер его использования отмечается метафорическое употребление однокоренных слов для обозначения негативных реалий социального взаимодействия, межличностной и профессиональной коммуникации для оценки их как крайне опасных и вредных для окружающих: *отрицательный; негативный; грозящий последствиями; чреватый опасностью; вредный; ужасный; тлетворный; зловредный; проблемный; отъявленный; нездоровый, разъедающий (об отношениях); воинствующий; затягивающий; отвратный; неприглядный; обволакивающий; агрессивный; разрушительный; деструктивный; оказывающий негативное воздействие; злонамеренный; дурно влияющий; губительный; ненормальный; адский; дьявольский* и др., в том числе для характеристики качеств человека: *озлобленный; злобный; вирулентный; отравляющий жизнь; язвительный; ехидный; охочий до колкостей; ярый; прожжённый; матёрый; коварный; мерзкий; неприятный; злонравный; подозрительный; сомнительный; агрессивно настроенный; недоброжелательный; неблагоприятный; злопахотельский; чумной; отравы; злюка; язва; мегера; ведьма; ядовитая змея); стерва; та ещё стерва* и др. [Мультитран. URL: [www.multitrans.ru](http://www.multitrans.ru) (дата обращения – 01.10.2018)].

В указанном смысле данное понятие поддерживается на уровне официального дискурса власти, в том числе в международных диалогах:

*“Токсичный” Трамп толкает Европу к Путину* (<https://news.ru/v-mire/toksichnyj-tramp-tolkaet-evropu-k-putinu>, 11 мая 2018);

*Путин становится токсичным для Трампа. Почему не могло быть иначе? А потому, что сила действия всегда рождает силу противодействия* (<https://glavred.info/opinions>, 29 июля 2018);

*Токсичная политика* (<https://realcorwin.livejournal.com/587993.html>, 16 апреля 2018);

*Токсичный образ ... Тогда, в некоторых случаях, в провалах начинают винить “токсичных хейтеров”, которые создают для игры негативный образ и тем самым мешают счастливому развитию проекта (отпугивая игроков и уменьшая прибыли), хотя “токсичная” реакция является всего лишь производной от системных проблем* (<http://maxpark.com/community/politic/content>, 16 марта 2017);

*Токсичная Америка. Давайте используем \$ 50 млрд, предназначенные для Израиля, и начнем исправлять нашу собственную разваливающуюся инфраструктуру* (<https://harmfulgrumpy.livejournal.com.html>, 22 июня 2016).

Наибольшую актуальность данное понятие приобретает при выявлении стиля профессиональной деятельности руководителей разного уровня. В социальной психологии при определении лидерских качеств личности и их анализа с точки зрения отклоняющегося от общепринятых коммуникативных норм стиля управления менеджеров разного уровня это понятие уже получило обозначения: *токсичный руководитель, токсичный менеджер*. При этом в поле зрения ученых попадают, как правило, психологические качества личности: темперамент, установки, психические расстройства [Stogdill 1974; Снетков 2002]. Именно эти качества определяют формы деструктивного общения, в результате которых смещаются этико-языковые оценки, нарушаются нормы общественной морали, принятые в данном социуме представления о

приличии / неприличии в социальном и межличностном взаимодействии, профессиональная этика, т.е. формируются ситуации неэкологичного взаимодействия.

Объектом нашего исследования являются лингвистические механизмы и способы осуществления речевой коммуникации, организующей силой которой выступает личность так называемого токсичного руководителя. Данный вопрос не получил достаточного обоснования и описания в лингвистике, хотя в социальной психологии и теории менеджмента он активно обсуждается и нуждается в языковедческой и речеведческой конкретизации.

В современной лингвистике понятия лингвотоксикологии, лингвотоксинов, языковых токсинов, коррелирующие с рассматриваемыми нами явлениями, имеют лингвоэкологическое объяснение и связываются с элементами, «засоряющими речь, а в предельном случае – язык» [Экология русского языка 2017: 221, 350]. Однако, как показывает приведенный выше перечень многообразных вариантов, раскрывающих контекстуальную семантику слова «токсичный», эти понятия могут быть использованы также для характеристики коммуникативных стратегий и тактик, условий общения и даже характеристики языковых личностей – участников коммуникативных ситуаций.

Руководитель в профессиональной коммуникации – это работник умственного труда, который в силу должностного положения обязан принимать решения, брать на себя ответственность за свой вклад в деятельность организации [Друкер 2012]. Управленческая деятельность – особый вид деловой активности, обеспечивающей на основе получения и переработки информации протекание планомерной и целенаправленной совместной деятельности объекта управления и принятие соответствующих решений, направленных на дальнейшее совершенствование объекта управления [Удалов, Алехина, Гапонова 2013: 10–14]. При этом главной функцией руководства признается стимулирование подчиненных целеустремленно и максимально эффективно работать, а средством ее осуществления – вербальная передача заданий и указаний, рекомендаций, инструкций, советов, ответов на вопросы и обсуждение текущих проблем. Таким образом, руководство понимается как процесс осуществления речевых действий, от успешности которых зависит результат практической деятельности коллектива. Значит, при определении стиля руководства в полной мере могут использоваться выработанные в речеведении характеристики речевых стимулов:

- их соответствие максиме качества речи (по П. Грайсу): не допускать сознательной лжи, искажения утверждаемых фактов;
- их соответствие максиме количества речи (по П. Грайсу): не допускать сознательной избыточности и недостаточности информации;
- их соответствие максимумам вежливости (Дж. Лича), тактикам ликовозвышающей коммуникации: не допускать сознательной бестактности, критичного неодобрения, интенсивного несогласия, нескромности, отсутствия доброжелательности;
- их соответствие предыдущему опыту адресата.

Нормой для формирования экологической среды общения в коллективе считается следование существующим принципам коммуникации, знание которых должно входить в профессиональную компетенцию руководителя. Они дополняются выполнением общечеловеческих этических норм и норм профессиональной этики (см.: «Кодекс профессиональной этики российского журналиста», «Кодекс профессиональной этики адвоката», «Клятва Гиппократата», «Кодекс профессиональной этики оценочных компаний Российской Федерации», «Профессионально этический кодекс консультантов по подбору персонала», «Этический кодекс российского предпринимательства», национальная Программа «Российская деловая культура» и др.). Профессиональные кодексы регулируют отношения внутри делового сообщества, когда актуализируются профессиональные этические дилеммы. Они разрабатываются для координации «горизонтальных» отношений в структуре организации, в то время как «вертикальные» отношения в служебной иерархии чаще всего регулируются должностными обязанностями работников, корпоративной этикой, этикетными нормами. Но, как показывает

практика, нормы общения в системе «руководитель – подчиненный» в значительной мере складывается стихийно и во многом определяются личностными качествами управленцев.

Полномочия, которыми наделяются лидеры, выступающие в роли руководителей, формируют определенные стили «властной» коммуникации. Узнаваемыми являются типы «деспота» и «демократа», «специалиста» и «дилетанта», «игрока» и «борца» и др. [Управление персоналом 2010]. Типы речевого поведения нередко сопоставимы с узнаваемыми коммуникативными стилями литературных персонажей: госпожи Простаковой из комедии Д.И. Фонвизина «Недоросль» (*презлая фурия, которой адский нрав делает несчастье целого их дома; грубо и бесцеремонно обращается с окружающими, используя выражения скот, воровская харя, вор, болван, мошенник, бестия; считает свое поведение нормой: То бранюсь, то дерусь, тем и дом держится*); капризной барыни их рассказа И.С. Тургенева «Муму» (*когда была в духе, она смеялась и шутила, но эти вспышки были недолгими; мрачное, кислое расположение духа; до самого вечера была не в духе; слезливый голос; нервическое волнение обычно было у нее после ужина*); Манилова (*исключительно любезного и учтливового человека: извольте, позвольте; извольте проходить вы; вы изволили выразиться; позвольте вам этого не позволить, который, однако, в делах ничуть не затруднился*); Собакевича (*неуклюжего, грубого, «топорного» по своему характеру с сухими, отрывистыми, лаконичными словами вежливости Прощайте. Благодарю, что посетили; прошу и вперед, не забывать; грубая прямолинейность; без всяких реверансов, который тем не менее отличается точностью, убедительностью, деловитостью*) и др. (см.: [Виноградов 1959]).

В речи современных управленцев определенного типа также нередки резкие выражения (*Сколько раз вам объяснять!; Оглохли?; Я вам не обязан!; Я не обязан тебе разжевывать задачу, не понял – твои проблемы; Меня не интересует твое мнение. Сделай, что я говорю!; Это не мои проблемы*), негативные оценочные обозначения, которые ими оправдываются в качестве методов «закручивания гаек», «разноса», «воспитания». Подобное речевое поведение ученые предлагают обозначить как девиативный дискурс [Толочек 2000: 96], включающий «нецензурную речь, криминализированные единицы (*наезд, разборка, замочим в сортире*), жаргонизмы и арготизмы, словотворчество и словоблудие, косноязычие, семантическую «неразбериху», засорение русского языка иностранными словами, имеющими «родные» аналоги» [Маджаева 2010]. Со стороны подчиненных подобное коммуникативное поведение чаще всего воспринимается как необоснованное, неуместное, нарушающее нормы делового взаимодействия, вызывает негативные эмоции. Показательным в этом смысле является образ градоначальника в произведении М.Е. Салыкова-Щедрина, который вызывал у глуповцев страх и ужас неопределенности: *Градоначальник безмолвно обошел ряды чиновных архистратигов, сверкнул глазами, произнес: “Не потерплю!” — и скрылся в кабинет. Чиновники остоленели; за ними остоленели и обыватели. <...> Глуповцы ужаснулись. Припомнили генеральное сечение ямщиков, и вдруг всех озарила мысль: а ну, как он таким манером целый город выпорет! <...> Нечто подобное было, по словам старожил, во времена тушинского царика, да еще при Бироне, когда гулящая девка, Танька Корявая, чуть-чуть не подвела всего города под экзекуцию. Но даже и тогда было лучше; по крайней мере, тогда хоть что-нибудь понимали, а теперь чувствовали только страх, зловещий и безотчетный страх* (М.Е. Салтыков-Щедрин. История одного города).

Подобные образы устойчиво ассоциируются у нас с плохими руководителями, а их речевое поведение – с деструктивными действиями, которые наносят вред делу, разрушают нормальное взаимодействие в компании, психологически травмируют ее работников. Причины использования говорящими неэкологичных речевых стимулов психологами объясняется разными причинами:

- желанием повысить свой социальный или коммуникативный статус (самоутверждение);
- желанием добиться прагматического результата (выгоды);
- качествами личности (жесткостью в отношениях, черствостью, неучтивостью);
- текущим психологическим состоянием (в том числе и протекающим длительное время);

– желанием оказать психологическое воздействие на адресата (вызвать эмоцию, вывести их психологического равновесия, оказать психологическое давление, создать психологическую зависимость и др.);

– желанием привлечь к себе внимание (по принципу: лучше отрицательное внимание, чем отсутствие внимания);

– защитой от возможной реакции;

– выработанным коммуникативным стилем, которому говорящий сознательно следует (*М: Да, я не умею говорить красивые слова, но я никогда не вру, я привык говорить все в лицо. И не думайте, что я буду подбирать слова*).

Речевое поведение токсичных руководителей имеет повторяющиеся лингвистические черты, среди которых значительное место занимают эмоциональные средства и способы выражения или сдерживания эмоций. Они напрямую связаны с негативным качеством исполнения базовых обязанностей руководителя: *планирования, организации, координации, контроля*. В качестве материала в данном исследовании использованы данные самоотчетов сотрудников компаний в разных странах, представленные на интернет-сайтах «Черный список директоров, руководителей, начальников» (<https://work-info.org/chernyj-spisok-rukovoditelej?start=280>); Gartner CIO Leadership Forum 2019 in London, UK; [leadership@cio.com](mailto:leadership@cio.com). Среди лингвистических механизмов неэкологичного речевого поведения токсичных руководителей методом дискурсивного анализа выделены примеры: а) наиболее частотных нарушений норм делового общения; б) вербальных форм целевого дезориентирования; в) формирования психологической зависимости подчиненных.

**Нарушение норм делового общения.** В этикетных ситуациях общения язык выступает культурно обусловленным явлением, в котором отражены основные правила трансляции социально значимой информации в соответствии с ценностями культуры [Ларина 2003]. Этикетные ситуации связаны с соблюдением коммуникативных табу и императивов, которые могут быть жесткими («нельзя») и мягкими («не принято») [Стернин 1996: 4]. Официальность является наиболее важным сдерживающим условием для свободной и полной экспрессии человека, в том числе выражения его эмоций. Следование речевому этикету предполагает достаточно высокий уровень языковой и речевой компетенции говорящих, позволяющих осуществлять выбор вариативных форм выражения и регулировать степень коммуникативных ограничений в общении, в связи с чем при обращении к проблемам этикетного общения актуальным становится принцип рационализации коммуникативных практик.

Нарушение норм деловой этики руководителями, чаще всего работниками организаций, связывается с невежливостью и грубостью как стилем коммуникативного поведения: фамильярным поведением, разговором на повышенных тонах, руганью, принижением достоинства подчиненных, – обусловленных неумением или нежеланием выполнять требования речевой кооперации. Свидетельства подобных примеров коммуникации в системе «руководитель – подчиненный» в большом количестве содержатся на сайтах компаний. См., например:

*У нас каждое утро начинается с крика. Распахивается дверь, и начальник из своего кабинета начинает по очереди всем устраивать “разнос”. Раньше переживали, а теперь привыкли. На работу это никак не влияет. Он отведет душу, и мы дальше работаем.*

*У нашего босса любимыми приветствиями и обращениями давно стали “ну что, тупицы”, “к работе, безмозглое стадо”, “по местам, армия идиотов”.*

*Начальник отдела – отвратительный человек. К сотрудникам относится как к расходному материалу. Часто из ее уст слышится “вы из шарашкиной конторы, никто вас не возьмет, кому вы нужны”.*

*Характеризуется как деспотичный социопат с массой внешних комплексов, манией величия и уровнем интеллекта не выше среднего. Все это выражается в прямом унижении подчиненных, неоплачиваемых переработках <...>.*

*Знайте, это отвратительный человек. Она <...> не знает, чего хочет. Много бесполезных идей, а считает что они у нее все гениальные, постоянно орет, позвонить может ночью своим сотрудникам.*

*Директор кадетской школы-интерната Бобылев В.Н. – самодур! Устроил на работе деспотические порядки, унижает и угнетает людей, обзывает и материт бедных детей. Возомнил из себя «великого и неприкосновенного диктатора Сталина»! (<https://work-info.org/chernyj-spisok-rukovoditelej?start=280>).*

*Эта женщина неадекватная! Её трясет как психопатку! Не умеет разговаривать по телефону со своими сотрудниками. Орет на сотрудников. Матерится! Может из-за личной неприязни вас уволить!*

*Заместитель руководителя Иванкевич Анатолий Иванович - лицемер редкостный, всем льстит и со всеми шутит, но в реальности настраивает всех против меня. Один на один не разговаривает.*

*Психически неуравновешенный человек, не умеет адекватно давать оценку, опирается на собственные предположения, а не на факты. Все должны сами догадываться, что он имеет в виду. Может оскорблять в присутствии твоих подчиненных и других лиц (leadership@cio.com).*

Причиной грубого и даже оскорбительного речевого поведения токсичного руководителя могут быть его некомпетентность, внутренняя несостоятельность, стремление самоутвердиться или излишняя уверенность в себе. В этих случаях им сознательно выбирается сниженный стилевого регистр общения. Факторами, закрепляющими подобную речевую манеру руководства, является терпимое отношение к ней со стороны подчиненных (асимметричная коммуникация в коллективе воспринимается как норма), а также лояльное отношение к токсичному руководителю со стороны вышестоящих инстанций (на представителей которых его стиль не распространяется). Проявления токсичного стиля коммуникативного поведения руководителя, не корректируемого со стороны его речевых партнеров, становятся постоянным явлением, а их разрушительное действие – все более интенсивным для психологического состояния коллектива, чувства собственного достоинства работников организации, морального климата в коллективе.

Деловой этикет предусматривает исполнение коммуникативных ролей (начальника – подчиненного), и токсичный руководитель развивает приемы актерской игры, варьируя свое коммуникативное поведение в отношении начальства и подчиненных. В первом случае он использует свои природные качества, харизму, умение добиваться результата любыми средствами (см.: *льстит, лжет, умеет быть вежливым и приятным, умеет пошутить*): *Люди ненавидят идти к нему на совещания. Матерится и орет, “сгною вас в тюрьме” – нормальная угроза. Только когда иностранцы участвуют во встрече, он ведёт себя получше* ([https://twitter.com/chehov\\_medved/status/1043061993714970624](https://twitter.com/chehov_medved/status/1043061993714970624)); во втором случае – снижает самоконтроль и нарушает коммуникативные нормы, пытаясь утвердить таким образом свой статус в коллективе.

Другой стороной нарушения правил речевого взаимодействия выступает неумение или нежелание руководителя поддерживать нормальную ситуацию общения с коллективом, оставляя его без обратной реакции, создавая впечатление игнорирования деятельности коллектива как крайне неэкологичного отношения к нему [Ионова 2015]:

*Она вообще не интересуется, как у меня идет работа. Дает задания, в основном по электронной почте. Я выполняю. Такое ощущение, что работаю в другом городе, хотя ее кабинет в десяти метрах от моего стола.*

*Он вызвал меня и сказал, что мне начислена премия. И передал письмо, в котором говорилось о том, что премия за отличное выполнение проекта. Деньги были очень кстати, но мне хотелось услышать слова благодарности от моего начальника* (<https://work-info.org/chernyj-spisok-rukovoditelej?start=280>).

Умение правильно коммуницировать, обеспечивая обратную реакцию традиционно относят к основным навыкам профессионального менеджера: *навыки делового общения; грамотная*

устная и письменная речь; опыт ведения документооборота; навыки работы с клиентами; умение работать в команде; умение быстро находить контакт с людьми; умение работать с большим объемом информации; владение языками; управление конфликтами; обеспечение обратной связи; умение возглавлять организацию встреч; умение проводить интервью, опрос, собеседование; умение убеждать [Деркач 2004; Рыженкова 2014]. Отсутствие уместного эмоционального акцентирования [Ионова 2015] и оценки положительных действий работников не позволяет руководителю в должной мере реализовать управленческие функции, состоящие в организации совместных, слаженных действий его сотрудников.

**Целевое дезориентирование** связано с негативными коммуникативными качествами менеджера и затрагивает существенную часть его управленческих функций, связанных с координацией действий сотрудников и получением совместного результата.

Эмоционально окрашенная речь руководителя, несдерживаемые эмоции, неконтролируемые чувства – примета нерациональности его директивных речевых действий. Этому способствует такое качество интенсивных эмоций, как их кластерность – существование в форме «пучка переживаний», в котором сложно вычленить отдельно взятую, доминирующую эмоцию, если при этом говорящим не использованы специальные приемы ее вербальной рационализации. Всем известен пример синкретичных восклицаний градоначальника из произведения М.Е. Салтыкова-Щедрина «История одного города» (*Не потерплю!* и *Разорю!*), ставшего символом самодурства: *Гул и треск проносятся из одного конца города в другой, и над всем этим гвалтом, над всей этой сумятицей, словно крик хищной птицы, царит злое: “Не потерплю!”. <...> Потом стали соображать, какой смысл следует придавать слову “не потерплю!” <...> — И хоть бы он делом сказывал, по скольку с души ему надобно! — беседовали между собой смущенные обыватели, — а то цыркает, да и на-поди!* (М.Е. Салтыков-Щедрин. История одного города).

Безусловно, человек – существо эмоциональное, выражение искренних эмоций для человека – норма. Но одновременно языковая способность человека предполагает наличие у него сформированной системы речевых фильтров [Osgood 1957], задерживающих и преобразующих речевой стимул или речевую реакцию. В лингвистике эмоций и эмотивной лингвоэкологии выработаны способы нейтрализации негативного содержания и агрессивного речевого поведения лингвистическими средствами, рационализации эмоций: «Рационализацией, я полагаю, можно считать такой уровень контроля над своими эмоциями, который позволял бы человеку обуздать их, воздержаться от них или, как минимум смягчить их и перевести из чувственной сферы <...> в фактуально-логическую сферу» [Шаховский 2015: 138].

В деловом общении возможность свободного самовыражения личности говорящего ограничивается целым рядом факторов, среди которых можно выделить собственно языковые, когнитивно-психологические и коммуникативные факторы, преобразующие эмоции в эмотивные единицы языка и речи. В сочетании с рациональными способами передачи информации эмотивы являются мощным средством усиления воздействующей силы высказывания. Напротив, лишение эмоциональной речи рационализированных форм выражения делает ее стихийной, информационно неопределенной, дезориентирует адресата относительно ее функций и целей.

Максимально интенсивной формой репрезентации синкретичных эмоций считается речевой крик, который в общественном сознании воспринимается как громкий, напряженный голос, звучание которого обусловлено бурным проявлением какого-либо чувства и является признаком таких коммуникативных действий, как упре́к, брань, ругань, ссора [БТС 1998]. Крик – сильное психологическое оружие, которое адресатом воспринимается «наравне с физическим наказанием», вызывает у человека торможение в коре головного мозга, затрудняющее выполнение важнейших физиологических операций – «точных дифференцировок» [Петрушин 2004]. Принято считать, что руководитель, позволяющий себе повышать голос на подчиненных и держать их в страхе, проявляет силу и способность доминировать в коллективе. Однако, с точки зрения психологии, крик есть отражение эмоциональной нестабильности [Снетков 2002] и свидетельство нечеткости в постановке цели, о чем свидетельствуют отзывы сотрудников компаний:

*В подразделении царила такая неразбериха, что один из тех, с кем я беседовал, сказал: “Мы никогда не знаем, что действительно важно. Если кто-то о чем-то поднимет крик, то это и становится важным”* (<https://work-info.org/chernyj-spisok-rukovoditelej?start=280>);

*Всегда остается ощущение, что мы неправильно понимаем, в чем наше вина и что нужно улучшить в нашей работе* (leadership@cio.com).

Таким образом, синкретичные речевые реакции и стимулы в коммуникативном поведении токсичного руководителя, как правило, связаны с его неспособностью правильно координировать действия подчиненных и рационально определять цели и задачи профессиональных действий коллектива.

**Психологическая зависимость.** Использование психологических методов стимулирования сотрудников является наиболее очевидным способом управления. Наряду с материальным стимулированием это мощный рычаг воздействия на мотивационную сферу личности. При этом эмоциональная составляющая играет немаловажную роль в организации коллектива, его объединении и повышении работоспособности. В деловом общении активно применяются рационализированные способы вербализации: номинация эмоций – способ вербализации, основанный на их прямом обозначении (*лексемы радость, счастье, горе, печаль, удивление* и др.); формы выражения эмоционального состояния и обозначения отношения к предмету речи неэкспрессивными или экспрессивно экономными способами: *рад сообщить, прискорбно констатировать, надеюсь на понимание, искренне удивлен непониманием, искренне разочарован, с удивлением обнаружил, сожалею о произошедшем, надеюсь на продолжительное сотрудничество, благодарю за работу* и др.

Открытая экспрессия эмоций является приемом наиболее искренней передачи чувств, практически не ограничиваемой условиями коммуникации, но в то же время и сильным манипулятивным средством. Известно, что руководитель, который не сдерживает эмоций в отношении подчиненных и использует речевые формы, допускающие непечатные выражения, вызывает страх и ненависть со стороны подчиненных. Часто именно этого и добиваются управленцы, не имеющие иных рычагов воздействия на сотрудников, закрепляя нормы девиативного общения в коллективе, они получают удовольствие от унижения людей, постоянного прессинга и даже насилия, формируя токсичную корпоративную культуру в коллективе, изменяя коммуникативные и моральные нормы делового взаимодействия людей.

Эмоциональная зависимость от коммуникативного стиля руководителя становится его инструментом для осуществления психологического контроля над подчиненными. Речевые акты унижения, запугивания, угрозы исключают проявление эмпатии, а значит, коммуникативное взаимодействие между руководителем и подчиненными становится однонаправленным, позволяющим управленцу злоупотреблять своей властью [Kelley 1975]. Угрозы, шантаж нередко используются им для мотивации сотрудников работать сверх определенного им рабочего времени. Ликоущемляющие речевые действия обвинения, унижения, сарказм используются для утверждения значимости и компетентности руководителя. Положительный результат от действия коллектива безраздельно приписывается руководителем себе, в связи с чем его коммуникативные тактики приобретают видимость необходимых, положительных, продуктивных действий, а стиль руководства – как эффективный менеджмент.

Следствием распространения подобного стиля руководства становится применение подчиненными различных приемов психологической защиты («Уход в себя»; «Ответная реакция – болезнь»; «Скрытость»; «Сезонность» [Маджаева 2010], в условиях длительного эмоционального давления в речи сотрудников актуализируются элементы медицинского дискурса, констатируются состояния физического недомогания и психологической неудовлетворенности: *тоска и печаль, сильная утомляемость и сонливость, плохой сон, вялость, слабость, разбитость, спады настроения, боли в области сердца, артериальное давление, нарушение аппетита, головные боли неясной этимологии* [Там же]. Результаты опроса 1200 работников разных отраслей из нескольких стран, проведенного в бизнес-школе Манчестерского университета, показали, что



сотрудники, работающие под руководством таких лидеров, постоянно говорили об испытываемой ими неудовлетворенности работой, об отсутствии мотивации, истощении физических и интеллектуальных сил [Морин. URL: <https://ru-dark-triad.livejournal.com/341817> (дата обращения – 01.10.2010)]. В подобных условиях противоречия между требованиями деятельности и «запасом» личностных ресурсов работников обостряются, недостаток личностных ресурсов определяет потребность в выработке ими защитных мер, позволяющих противостоять агрессивному коммуникативному поведению руководителя.

Чаще всего результатом работы в девиативной коммуникативной среде для сотрудников становится выработка ими уместных видов реакций [Ионова 2018] на речевые действия руководителя и собственного неэкологического стиля коммуникативного поведения: конфронтации, грубости, нелюбезной критики в адрес друг друга, агрессии, лжи. Основные митигативные тактики: антиконфликтность, некатегоричность, неимпозитивность, глорификация, эмоциональная сдержанность [Тахтарова 2013: 138] – в их коммуникации становятся все менее значимыми. Диалогический обмен неэкологичными речевыми актами определяет формирование и поддержание девиативной коммуникативной среды, в которой средства должного разрешения противоречий не вырабатываются, а степень деструктивности делового взаимодействия резко возрастает.

Нежелание или неумение конфликтовать вызывает у части сотрудников необходимость вырабатывать и использовать толерантные тактики поведения в коллективе: стремление нейтрализовать психологическое давление руководителя более экологичными речевыми действиями согласия, терпимости, показной уважительности (*Начальник всегда прав!*), – которые в их крайнем выражении определяют соглашательское, незаинтересованное, поверхностное отношение к делу и моральные потери, связанные с необходимостью постоянного снижения собственного профессионального и социального статуса.

Таким образом, следствием коммуникативной деятельности токсичного руководства, с одной стороны, становится нарушение речевой толерантности в коллективе как явная примета конфликтной коммуникативной среды, агрессивного стиля поведения, а с другой стороны, эмоциональное выгорание сотрудников и профессиональное равнодушие к результатам работы.

Выделенные здесь некоторые аспекты проблемы «вертикальной», иерархической коммуникации показывают, что данная сфера общения имеет специфику по сравнению с межличностной и деловой «горизонтальной» коммуникацией. Руководитель, наделенный властными полномочиями, часто переносит их на речевую сферу делового поведения, значительно усиливая прагматический эффект сказанного слова. В условиях, когда партнер в силу своего коммуникативного и социального статуса не может симметрично реагировать на реплики-стимулы, он оказывается в роли человека, терпящего на себе речевой произвол руководителя. В результате подобной организации коммуникативного процесса страдают результаты дела, взаимоотношения в коллективе, личная сфера психики отдельного человека. Таким образом, источником нарушения экологического баланса становится один некомпетентный руководитель, который получает определение «токсичный», указывающее на аномальность и исключительность данного явления в том смысле, что устранение источника токсичности из делового процесса, как правило, делает все названные аспекты «вертикального» взаимодействия в коллективе более здоровыми, соответствующими нормам.

Широкая распространенность явлений токсичной коммуникации в деловой среде, социальная значимость и междисциплинарный характер данной проблемы требуют комплексного лингвистического подхода к ее изучению и описанию, указывают на ее большую лингвоэкологическую значимость для решения задачи повышения коммуникативного и делового уровня действующей элиты.

## Литература

- (БТС) Большой толковый словарь русского языка / под ред. С.А. Кузнецова. СПб.: Норинт, 1998. 1536 с.
- Бойко В.В. Энергия эмоций: взгляд на себя и других. М.: Издательский дом «Филинь», 1996. 472 с.
- Виноградов В.В. О языке художественной литературы. М.: Гослитиздат, 1959. 655 с.
- Деркач А. Развитие личностно-профессионального потенциала кадров управления // Государственная служба. 2004. № 6. С. 50–57.
- Друкер П.Ф. Эффективный руководитель. М.: Эксмо, 2012. 240 с.
- Ионова С.В. Эмоциональные эффекты позитивной формы общения // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Лингвистика. 2015. №1. С. 22–32.
- Ионова С.В. Неэкологичное речевое поведение как реакция на речевой стимул // Дискурсология, терминология, экология языка в современной лингвистике. Материалы научно-практической конференция с международным участием. Астрахань, АГМУ, 2018. С. 34–41.
- Ларина Т.В. Категория «вежливость» как отражение социально-культурных отношений // Вестник Омского университета. Сер. 19: Лингвистика и межкультурная коммуникация. 2003. № 4. С. 137–147.
- Майсак Н.В. Девиативные поведенческие стили, паттерны и стереотипы как результат профессионального выгорания и нарушений психологического здоровья личности // Материалы IV Международного Конгресса «Молодое поколение XXI века: актуальные проблемы социальнопсихологического здоровья» / Под редакцией А.А. Северного, Ю.С. Шевченко. Киров, 22–24 сентября 2009 г. М.: ООО «ЗЕТ-СТИЛ». С. 170–171.
- Маджаева С.И. Девиативный медицинский дискурс как неэффективный стиль взаимодействия врача и пациента // Астраханский медицинский журнал. Астрахань, 2010. Т.5. №4. С. 133–137.
- Морин Э. Темная триада: макиавеллизм, психопатия, нарциссизм [Электронный ресурс]. URL: <https://ru-dark-triad.livejournal.com/341817> (дата обращения: 01.10.2010)
- Мультитран: Англо-русский и русско-английский словарь [Электронный ресурс]. URL: [www.multitran.ru](http://www.multitran.ru) (дата обращения 01.10.2018).
- Петрушин В.И. Психология крика // Первое сентября. 2004. № 23. [Электронный ресурс] URL: [zdd.lseptember.ru/2004/23/2.htm](http://zdd.lseptember.ru/2004/23/2.htm) (дата обращения: 16.11.2018).
- Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. Повышение личной и командной эффективности. М.: ЭКСМО, 2014. 340 с.
- Стернин И.А. Русский речевой этикет. Воронеж: Изд-во Воронежского гос ун-та, 1996. 125 с.
- Снетков В.М. Психология коммуникации в организациях. М.: Институт общегуманитарных исследований, 2002. 192 с.
- Тахтарова С.С. Тактики смягчения отказа в немецких дискурсивных практиках // Филология и культура. 2013. № 3. С.135–138.
- Толочек В.А. Стили профессиональной деятельности в условиях взаимодействия субъектов // Психологический журнал. 2000. Т. 21. № 3. С. 96–103.
- Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учебное пособие. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. 363 с.
- Управление персоналом: учебник / под ред. проф. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2010. 546 с.
- Шаховский В.И. Когнитивная вооруженность при рационализации эмоций // Вопросы психолингвистики. 2015. № 2 (24). С.132–144.

Экология русского языка. Словарь лингвоэкологических терминов / авт.-сост. д-р филол. наук, проф. А.П. Сковородников. М.: ФЛИНТА : Наука, 2017. 384 с.

Kelley C. Empathic listening // *Speech communication* / Ed. By R.L. Applbaum. New York, 1975, pp. 116–117.

Osgood Ch.E. A Behavioristic Analysis of Perception and Language as Cognitive Phenomena // *Contemporary Approaches to Cognition*. Cambridge (Mass.), 1957. pp. 75–118.

Stogdill R.M. *Handbook of leadership*. New York, 1974. 581 p.

## References

(BTS) Bol'shoj tolkovyj slovar' russkogo yazyka [The Big Dictionary of the Russian Language] / pod red. S.A. Kuznecova. SPb., Norint Publ., 1998, 1536 p.

Bojko V.V. Energiya ehmocij: vzglyad na sebya i drugih [The energy of emotions: a look at yourself and others]. Moscow, "Filin" Publ., 1996. 472 p.

Vinogradov V.V. O yazyke hudozhestvennoj literatury [On the language of fiction]. Moscow, Goslitizdat Publ., 1959, 655 p.

Derkach A. Razvitie lichnostno-professional'nogo potenciala kadrov upravleniya [Development of the personal and professional potential of management personnel]. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 2004, no 6, pp. 50–57.

Druker P.F. *Effektivnyj rukovoditel'* [Effective leader]. Moscow, Eksmo Publ, 2012. 240 p.

Ionova S.V. Emocional'nye efekty pozitivnoj formy obshcheniya [Emotional effects of a positive form of communication]. *Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby narodov [Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia]*. Series: Linguistics, 2015, no 1, pp. 22–32/

Ionova S.V. Neehkologichnoe rechevoe povedenie kak reakciya na rechevoj stimul [Non-ecological speech behavior as a reaction to speech stimulus]. *Diskursologiya, terminologiya, ehkologiya yazyka v sovremennoj lingvistike [Discourse, terminology, language ecology in modern linguistics]*. Materialy nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem. Astrahan', AGMU Publ., 2018, pp. 34–41.

Larina T.V. Kategoriya "vezhlivost'" kak otrazhenie social'no-kul'turnyh otnoshenij [Category "politeness" as a reflection of socio-cultural relations]. *Vestnik Omskogo universiteta. Ser. 19: Lingvistika i mezhkul'turnaya kommunikaciya*, 2003, no 4, pp. 137–147.

Majsak N.V. Deviativnye povedencheskie stili, patterny i stereotipy kak rezul'tat professional'nogo vygoraniya i narushenij psihologicheskogo zdorov'ya lichnosti [Deviative behavioral styles, patterns and stereotypes as a result of professional burnout and violations of the psychological health of the individual]. Materialy IV Mezhdunarodnogo Kongressa "Molodoe pokolenie HKHI veka: aktual'nye problemy social'nopsihologicheskogo zdorov'ya" [Proceedings of the IV International Congress "The Young Generation of the XXI Century: Actual Problems of Social and Psychological Health"]/ pod redakciej A.A. Severnogo, YU.S. Shevchenko. Kirov, 22–24 sentyabrya 2009 g., Moscow, OOO "ZET-STIL" Publ., pp. 170–171.

Madzhaeva S.I. Deviativnyj medicinskij diskurs kak neeffektivnyj stil' vzaimodejstviya vracha i pacienta [Deviative medical discourse as an ineffective style of interaction between a doctor and a patient]. *Astrahanskij medicinskij zhurnal*, Astrahan', 2010, vol. 5, no 4, pp. 133–137.

Morin EH. Temnaya triada: makiavellizm, psihopatiya, narcissizm [The Dark Triad: Machiavellianism, Psychopathy, Narcissism]. Available at: <https://ru-dark-triad.livejournal.com/341817> (accessed 01.10.2010).

Mul'titran: Anglo-russkij i russko-anglijskij slovar' [English-Russian and Russian-English Dictionary]. Available at: [www.multitran.ru](http://www.multitran.ru) (accessed 01.10.2018).

Petrushin V.I. Psihologiya kriki [Psychology of scream]. *Pervoe sentyabrya*, 2004, no 23. Available at: [zdd.lseptember.ru/2004/23/2.htm](http://zdd.lseptember.ru/2004/23/2.htm) (accessed 16.11.2018).

Ryzhenkova I.K. Professional'nye navyki menedzhera. povyshenie lichnoj i komandnoj effektivnosti [Professional skills manager. increase personal and team effectiveness]. Moscow, EKSMO Publ., 2014, 340 p.

Sternin I.A. Russkij rechevoj ehtiket [Russian speech etiquette]. Voronezh, Izd-vo Voronezhskogo gos un-ta Publ., 1996. 125 p.

Snetkov V.M. Psihologiya kommunikacii v organizacijah [Psychology of communication in organizations]. Moscow, Institut obshchegumanitarnyh issledovanij Publ., 2002. 192 p.

Tahtarova S.S. Taktiki smyagcheniya otkaza v nemeckih diskursivnyh praktikah [Tactics to mitigate refusal in German discursive practices]. *Filologiya i kul'tura*, 2013, no 3, pp. 135–138.

Tolochek V.A. Stili professional'noj deyatel'nosti v usloviyah vzaimodejstviya sub"ektov [Styles of professional activity in the conditions of interaction of subjects]. *Psihologicheskij zhurnal*, 2000, vol. 21, no 3, pp. 96–103.

Upravlenie personalom [Human Resource Management]: uchebnik / pod red. prof. I.B. Durakovoj. Moscow, INFRA-M Publ., 2010. 546 p.

Shahovskij V.I. Kognitivnaya vooruzhennost' pri racionalizacii ehmcij [Cognitive arming with the rationalization of emotions]. *Voprosy psiholingvistiki*, 2015, no 2 (24), pp.132–144.

Ekologiya russkogo yazyka [Ecology of the Russian language]. Slovar' lingvoehkologicheskikh terminov / pod red. A.P. Skovorodnikova. Moscow, Flinta Publ., 2017. 384 p.

Kelley C. Empathic listening. *Speech communication* / Ed. By R.L. Applbaum. New York, 1975, pp. 116–117.

Osgood Ch.E. A Behavioristic Analysis of Perception and Language as Cognitive Phenomena. *Contemporary Approaches to Cognition*. Cambridge (Mass.), 1957. pp. 75–118.

Stogdill R.M. Handbook of leadership. New York, 1974. 581 p.

#### **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ:**

Ионова Светлана Валентиновна, доктор филологических наук, профессор кафедры общего и русского языкознания

*Государственный институт русского языка им. А.С. Пушкина*

*Россия, 117485, Москва, ул. Академика Волгина, 6*

*E-mail: inbox@pushkin.institute*

#### **ABOUT THE AUTHOR:**

Ionova Svetlana Vladimirovna, Doctor of Philology, Professor, Professor of the Department of General and Russian Linguistics

*State University of Russian Language named after A.S. Pushkin*

*6, str. Akademika Volgina, Moscow 117485 Russia*

*E-mail: inbox@pushkin.institute*