

УДК 331.109

DOI: 10.26456/2219-1453/2023.1.157–165

## **ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ- ГАЗЛАЙТЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**С.В. Чегринцова, В.Н. Чегринцова**

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», г. Тверь

Цель статьи заключается в описании особой формы поведения руководителя – газлайтинга. Установлено, что в организациях часто встречаются работники, проявляющие девиантное поведение на рабочем месте, которое деструктивно сказывается на результатах трудовой деятельности, как самого специалиста, так и его коллег. Нередки случаи психологического насилия со стороны руководителя по отношению к своим подчиненным. Руководитель-газлайтер снижает самооценку сотрудников, демотивирует их, вследствие чего ухудшаются показатели трудовой деятельности, растет неудовлетворенность трудом. Новизна статьи заключается в попытке проанализировать и обобщить поведенческие реакции руководителя-газлайтера, выявить причины поведения и описать психологический портрет его «жертвы».

**Ключевые слова:** *руководитель, газлайтер, газлайтинг, психологическое насилие, трудовой коллектив, психологический портрет.*

Для современных организаций с каждым днем все остро стоит вопрос, касающийся собственной экономической безопасности. Вне сомнения, внешние факторы представляют в большинстве случаев серьезную угрозу для предприятия, например, неблагоприятная политическая ситуация в стране, макроэкономические потрясения и кризисные тенденции, противоправные действия криминальных структур, неблагоприятная эпидемиологическая ситуация и другие. В подавляющем большинстве случаев организация не способна повлиять на них, а иногда даже и уменьшить неблагоприятные последствия. Но существует и другая группа источников угроз, с которыми необходимо работать на постоянной основе и управлять ими с целью снижения различных рисков, – внутренние угрозы.

К источникам внутренней угрозы предприятия относятся следующие: недостаточный уровень дисциплины работников, противоправные действия сотрудников, нарушение режима хранения и использования конфиденциальной информации, в том числе персональных данных, отток квалифицированных кадров, аварии, пожары и пр. Как мы видим, спектр источников внутренних угроз достаточно обширен, и среди них на первом месте оказывается персонал.

Следует отметить, что не всегда работники организации, в том числе и руководитель, формируют трудовое поведение, которое

регламентируется локальными документами, например, трудовым договором, должностной инструкцией и пр. Все чаще на практике проявляются девиантные формы индивидуального поведения, сопровождающиеся психологическим и (или) физическим насилием на рабочем месте. Усугубляют ситуацию факторы внешней среды, которые деструктивно влияют на психику личности, порождая, например, панические настроения, страх, агрессию, неопределенность в выборе моделей поведения и т.п. Мы можем наблюдать учащение таких случаев в период пандемии COVID-19, проведения специальной военной операции, финансового кризиса и пр.

Рассмотрим одну из форм проявления девиантного поведения как газлайтинг и его последствия для участников совместной деятельности и организации в целом. К сожалению, официальные статистические данные о степени распространения газлайтинга в организациях отсутствуют, но психологи считают данную проблему очевидной и достаточно актуальной.

Газлайтинг является одним из утонченных методов влияния на личность, при котором равновесие и уверенность «жертвы» расшатываются постепенно на системной основе. При этом он может выступать особенностью межличностной коммуникации и использоваться целенаправленно или быть ситуативной реакцией человека. Опасным газлайтинг становится в том случае, когда у «жертвы» отсутствует возможность обсудить с руководителем поведение, либо когда общение или отношения становятся дискомфортными и дисфункциональными. Различными способами, порой даже не применяя грубых фраз, газлайтеры строят вокруг своих «жертв» разные сомнения.

Многие психологи-исследователи считают, что газлайтинг рассматривается как форма сознательного или бессознательного психолого-манипулятивного насилия, при которой газлайтер систематически обесценивает слова, переживания, поступки или достижения «жертвы» с целью установления власти и контроля над ней, формировании чувства вины, презентации индивида как неадекватно мыслящего, имеющего проблемы с адекватностью восприятия окружающей действительности [2, с. 55]. Другими словами, манипулятор-газлайтер отрицает произошедшие с подчиненным факты, пытается заставить последнего сомневаться в собственных воспоминаниях и изменяя его восприятие реальности.

Анализ, систематизация и обобщение информации из различных источников позволяет описать типичные поведенческие реакции газлайтера [1, с. 123; 4, с. 1-4]:

1. Манипулятор заставляет свою «жертву» сомневаться в собственной памяти, преднамеренно искажая факты и меняя детали произошедших событий. Он может категорически отрицать, что

говорил или делал что-либо, даже если доказательства говорят об обратном. К тому же начинаются прямые обвинения личности во лжи. Газлайтеры умело владеют приемами убеждения, и окружающие начинают верить в их версию событий. Ситуация усугубляется, если жертвой становится человек рассеянный и забывчивый, а в роли манипулятора выступает руководитель.

2. Манипулятор постоянно вынуждает задумываться об адекватности и эмоциональной стабильности жертвы, представляя ее как глупого человека. Он систематически обесценивает слова, переживания, поступки и успехи другого человека, постепенно снижая самооценку жертвы, порождая у нее чувство вины и создавая предпосылки для развития внутриличностного конфликта, сопровождающегося с затруднениями в выборе необходимых моделей поведения. Газлайтер демонстративно подчёркивает несуществующую возрастную, гендерную и физиологическую некомпетентность и отсталость «жертвы». В таких условиях человек все чаще начинает задумываться о своей эмоциональной стабильности и адекватности, тогда как газлайтер получает практически полный контроль в отношениях.

Описанные поведенческие реакции газлайтера типичны для любой ситуации и системы межличностных отношений, например, муж – жена, родитель – ребенок, коллега – коллега, руководитель – подчиненный. Но если внутрисемейные проблемы, возникающие во взаимоотношениях между членами семьи, часто остаются невидимыми окружающим, то организационные отношения между коллегами неизбежно визуализируются в трудовом коллективе и оказывают существенное влияние на социально-психологический климат и результаты индивидуальной и коллективной деятельности. Ситуация обостряется в случае рассмотрения проблемы газлайтинга через призму субординационных отношений. Поэтому важно своевременно идентифицировать газлайтера-руководителя в трудовом коллективе, пока работники-«жертвы» не снизят до минимума свою самооценку и не блокируют потребность в саморазвитии и самореализации.

Попытаемся описать основные характерные симптомы проявления газлайтинга в трудовом коллективе. Вне сомнения, к ним можно отнести:

1. Наличие руководителя с высоким уровнем эмоционального интеллекта, который проявляется в умении хорошо разбираться в своих собственных эмоциях, распознавать эмоции других людей. Многие современные компании, функционирующие по модели самообучающейся организации, нацелены на развитие эмоционального интеллекта у своих сотрудников и руководителей структурных подразделений, полагая, что эмоциональный настрой является частью психологической атмосферы, которая влияет на характер

взаимоотношений в трудовом коллективе и результаты совместной деятельности. В связи с этим, важно развивать данную способность у каждой личности.

Но, к сожалению, очень часто в организации она используется в корыстных и эгоистических целях. Как было сказано ранее, руководители-газлайтеры обесценивают и игнорируют чувства окружающих, смещая фокус на собственные переживания и потребности, игнорируя при этом душевное состояние жертвы. Со временем подчиненный начинает считать, что все его эмоции и реакции неправильны и неадекватны той ситуации, в которой он оказался, и перестает доверять своим чувствам. В результате газлайтер получает еще большую власть над ним, ухудшая психическое состояние работника.

2. Наличие признаков манипулирования подчиненными. Манипулирование, по своей сути, представляет собой скрытое управление другим человеком, использование его в качестве бесправной на признание чувств и эмоций личности. Манипуляция возникает, когда один из участников коммуникации находится в позиции слабого собеседника или, по теории Э.Берна, играет роль «ребёнка». В такой ситуации манипулятор давит и искажает факты, вызывая у «жертвы» дискомфорт.

В организации руководитель, активно используя социально-психологические методы, может незаметно для окружающих перейти к открытому манипулированию. Газлайтер старается убедить или внушить «жертве», что ее реакция на происходящие события ненормальна и неадекватна. При таком способе психологического насилия манипулятор часто проецирует свои недостатки на других. Он обвиняет «жертву» в поведении, которое свойственно ему самому. В конечном счете, подчиненный переключает внимание с газлайтера на себя, начинает оправдываться, сомневаться, испытывает чувство вины и беспомощности при выполнении заданий, усиливая тем самым свою зависимость от руководителя.

3. Применение руководителем стратегии поведения по принципу: «Лучшая защита – это нападение». Если кто-то из подчиненных заподозрит руководителя в принятии ошибочного управленческого решения или представит этому доказательства, газлайтер незамедлительно проявит агрессивное поведение, сопровождающееся подчеркиванием слабых сторон работника с принижением его успехов. Причем максимального эффекта он добивается, если все это происходит в присутствии всех сотрудников.

В трудовом коллективе нередко случаются нападки газлайтера-руководителя на новичков или молодых сотрудников. Так, недавно принятый на работу специалист получает задание от руководителя, подробно записывая все, что необходимо сделать, и берется за работу.

Когда поручение выполнено, начальник при всех делает выговор подчиненному, утверждая, что просил совершенно о другом. На записи сотрудника он возмущенно отвечает: «Ты издеваешься? Как я мог дать тебе такое поручение! У тебя все в порядке?». В итоге после нескольких замечаний работник начинает верить, что неправильно понимает слова руководителя, запутывается, на совещаниях чувствует себя неуверенно, испытывает чувство вины и постоянно находится в состоянии стресса. В результате его производительность труда неуклонно снижается.

4. Пренебрежение руководителем профессиональными умениями и навыками подчиненных, обесценивание достижений сотрудников, отсутствие внимания к актуализированным потребностям работников. Иллюстрацией таких действий могут стать подобные реплики: «Какой тебе отпуск? Иди, работай, а то так ничему и не научишься», «Отчёт хороший, но всегда можно лучше, верно?». Сложно найти ответ на вопрос о причинах такого отношения руководителя к своим подчиненным. Возможными причинами, по мнению психологов, являются следующие:

- ревность к успехам сотрудников или нескрываемая зависть;
- антипатия со стороны руководителя, вызванная психологической несовместимостью;
- формирование ложного мнения, что опытный работник не рискнет сменить место работы;
- злопамятность руководителя;
- авторитарный стиль и т.п.

5. Адаптивный тип поведения, отражающий способность руководителя подстраивать свои действия и поведение под другого человека в целях получения личной выгоды. Чаще всего это формально-внешнее приспособление, при котором создается видимость приспособления под ситуацию и сотрудника. Руководитель сначала, как правило, хвалит подчиненного за достигнутые успехи, вручает материальные подарки, вызывая тем самым положительное подкрепление. Затем притупив бдительность работника, руководитель резко формулирует свои требования, ставя человека в ситуацию выбора. Особенно часто такое поведение формируется в случае необходимости выполнения дополнительного объема работ, не входящего в должностные обязанности сотрудника, без дополнительной оплаты за его труд.

6. Высокий уровень социального интеллекта руководителя, определяющего в целом успешность социального взаимодействия. Он характеризуется наличием у личности развитых коммуникативных навыков, контактности, открытости, умения определять намерения других, возможно, предсказывать их поведение (на сознательном и бессознательном уровне) и т.д. По мнению психологов, личность, которая имеет высокоразвитый социальный интеллект, обладает тремя

главными способностями: способностью понимать свое собственное поведение, способностью понимать поведение окружающих и способностью действовать так, как того требует сложившаяся ситуация. Следует отметить, что газлайтеры еще и владеют хорошим чувством юмора, располагая к себе окружающих.

Как свидетельствует практика, руководитель-газлайтер осознанно выискивает «жертву» в трудовом коллективе. На наш взгляд, психологический портрет такой личности достаточно прост:

- низкий уровень образования, являющийся в большинстве случаев следствием неразвитого абстрактного и критического мышления личности, а также легкая внушаемость, низкая самооценка, неуверенность в себе;

- склонность к созависимости, предполагающая чрезмерную реакцию на эмоции и действия других людей, в том числе на руководителя, плохое понимание своих интересов и ценностей с опорой на интересы и ценности партнера по общению;

- неумение говорить «нет» и отстаивать личные границы, а также терпимость к неуважительному поведению.

Находясь рядом с руководителем-газлайтером, работник-«жертва» начинает формировать специфическое поведение, характеризующееся следующими реакциями:

- осознавать реальную угрозу, иногда раздражаться;
- постоянно сомневаться в себе;
- терять контроль и самообладание;
- эмоционально и ментально выгорать;
- испытывать недоверие к собственным суждениям и точке зрения;

- ощущать постоянное смущение и дезориентацию;

- затрудняться при принятии простых решений;

- замыкаться и изолироваться, при этом постоянно лгать окружающим, чтобы не извиняться за газлайтера;

- чувствовать себя безнадежным, безрадостным, никчемным или некомпетентным человеком;

- ощущать подавленность и не видеть выхода из сложившейся ситуации и пр.

По мнению психологов, газлайтинг рано или поздно, приводит к хроническому беспокойству, депрессии, а также глубокой психологической травме, особенно если он является частью более широкой модели насильственного воздействия. Кроме того, длительный газлайтинг на рабочем месте ведёт и к другим расстройствам личности (повышенная тревожность, депрессия, посттравматическое стрессовое расстройство, формирование созависимости), что неминуемо впоследствии сказывается на физическом и психическом здоровье сотрудника [2, с. 55]. В такой ситуации у работника полностью

блокируется способность к самосовершенствованию и самореализации. Особенно ярко это проявляется у сотрудников с заниженной самооценкой, робких и сомневающихся личностей. В итоге результаты индивидуальной трудовой деятельности существенно снижаются, блокируется личностный потенциал, проявляется неудовлетворенность трудом, ухудшаются взаимоотношения в трудовом коллективе.

Обобщая вышесказанное, можно предположить, что руководитель прибегает к такой форме психологического насилия в следующих случаях:

1. Желание увеличить объем власти и укрепить отношения зависимости у подчиненных, удовлетворяя потребность во властвовании и самоутверждении.

2. Необходимость поручить дополнительный объем работы, за которую по определенным причинам не предусмотрено денежное вознаграждение.

3. Нежелание признавать вину за собственные ошибки и активное перекладывание ответственности на подчиненного.

4. Применение авторитарного стиля руководства. В большинстве случаев газлайтером может стать руководитель или лидер, придерживающийся авторитарного стиля управления, предполагающего амбициозное доминирование, категоричность, жесткость и грубость, агрессивность, иногда и жестокость. Основными инструментами власти, которые активно используются им, являются страх и вознаграждение. [3, с. 88-89] Как правило, такие руководители являются собственниками бизнеса и, исходя из данной управленческой позиции, формируют такую специфическую модель поведения.

5. Последствия детских нерешенных проблем и сформированных комплексов. По мнению некоторых психологов, на практике встречаются руководители, которые имеют комплекс неполноценности, сформированный вследствие применения газлайтинга со стороны родителей в детском возрасте.

Таким образом, применение руководителем газлайтинга является деструктивным моментом в жизнедеятельности любой организации, т.к. у подчиненного ухудшается психологическое самочувствие, снижается мотивация и эффективность трудовой деятельности. Это неизбежно влечет за собой появление межличностных конфликтов, ухудшение социально-психологического климата в коллективе, обострение напряженности в отношениях, снижение коллективных результатов деятельности в целом. Не вызывает сомнения тот факт, что все перечисленные моменты составляют реальную внутреннюю угрозу экономическому благополучию организации.

### **Список литературы**

1. Кузнецова Е.В., Дувалина О.Н. Теоретические аспекты проявления деспотизма личности как феномена неограниченной власти // Наукосфера. 2020. №12(1). С.121–125.
2. Петров В.Е., Щипаков В.Э. Психологическая модель газлайтинга – основа диагностики девиантного поведения военнослужащих в военно-профессиональной деятельности // Военный академический журнал. 2022. №3 (35). С. 54–58.
3. Чегринцова С.В. Лидерство и командообразование в организации: учеб. пособие. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2020. 115 с.
4. Domina Petric. Gaslighting and the knot theory of mind // [Электронный ресурс] . – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/profile/Domina\\_PETRIC](https://www.researchgate.net/profile/Domina_PETRIC) | Medical Doctor | Clinical pharmacology and toxicology (researchgate.net)

*Об авторах:*

**ЧЕГРИНЦОВА** Светлана Васильевна – кандидат психологических наук, доцент кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (Тверь, 170100, Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: [svetlana.cht@yandex.ru](mailto:svetlana.cht@yandex.ru), ORCID: 0000-0002-6396-3459, SPIN-код: 2925-5570.

**ЧЕГРИНЦОВА** Валерия Николаевна – студент 4 курса кафедры психологии факультета психологии, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет» (Тверь, 170100, Тверь, ул. Желябова, д. 33), e-mail: [lerache2000@mail.ru](mailto:lerache2000@mail.ru)

### **FEATURES OF THE BEHAVIOR OF GASLIGHTER MANAGERS IN THE ORGANIZATION**

**S.V. Chegrintsova, V.N. Chegrintsova**

FGBOU VO “Tver State University”, Tver

The purpose of the article is to describe a special form of behavior of the head – gaslighting. It has been established that in organizations there are often employees who exhibit deviant behavior in the workplace, which has a destructive effect on the results of the work of both the specialist himself and his colleagues. There are frequent cases of psychological violence on the part of the head in relation to his subordinates. The head of the gaslighter reduces the self-esteem of employees, demotivates them, as a result of which the indicators of labor activity decrease, dissatisfaction with work increases. The novelty of the article is an attempt to analyze and generalize the behavioral reactions of a gaslighter manager, identify the causes of behavior and describe the psychological portrait of his “victim”.



**Keywords:** *head, gaslighter, gaslighting, psychological violence, labor collective, psychological portrait.*

CHEGRINCOVA Svetlana Vasil'evna - Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Enterprise Economics and Management, Institute of Economics and Management, FGBOU VO "Tver State University" (Tver, 170100, Tver, st. Zhelyabova, 33), e-mail: svetlana.cht@yandex.ru, ORCID: 0000-0002-6396-3459, SPIN code: 2925-5570.

CHEGRINCOVA Valerija Nikolaevna - 4th year student of the Department of Psychology, Faculty of Psychology, FGBOU VO "Tver State University" (Tver, 170100, Tver, st. Zhelyabova, 33), e-mail: lerache2000@mail.ru.

Принято в редакцию: 28.01.2023 г.

Подписано в печать 20.03.2023 г.