

18+

Семченко Мария

Психологическое насилие на работе

как распознать, противостоять и сохранить себя



Мария Семченко

**Психологическое насилие
на работе: как распознать,
противостоять и сохранить себя**

«Издательские решения»

Семченко М.

Психологическое насилие на работе: как распознать, противостоять и сохранить себя / М. Семченко — «Издательские решения»,

Эта книга о психологическом насилии на работе, которое принято не замечать, оправдывать и терпеть. О ситуациях, где давление называют мотивацией, унижение — требовательностью, а разрушение границ — особенностями характера руководителя. Это не история о «плохих начальниках». Это книга о праве не страдать на работе и о возможности чувствовать уважение, безопасность и внутреннюю устойчивость в той части жизни, которая занимает большую её часть.

Содержание

Психологическое насилие на работе: как распознать, противостоять и сохранить себя	6
Благодарности	6
Введение	7
Глава 1. Что такое абьюз: понятие, опасность, масштабы	9
Абьюз: определение и суть	9
Формы абьюза в профессиональной среде	10
Чем абьюз отличается от конфликта	16
Причины, почему мы принимаем абьюз за конфликт	19
Последствия абьюза	23
Почему люди допускают абьюз	25
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Психологическое насилие на работе: как распознать, противостоять и сохранить себя

Мария Семченко

© Мария Семченко, 2026

ISBN 978-5-0069-4773-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Психологическое насилие на работе: как распознать, противостоять и сохранить себя

Благодарности

Я выражаю благодарность каждому, кто решился доверить мне свою историю. За честность, за готовность говорить о том, о чём обычно молчат. Эти рассказы стали сердцем этой книги и её главным смыслом.

Отдельно хочу сказать спасибо моему коучу Ольге Новиковой. В моменты, когда у меня опускались руки и казалось, что эта работа слишком большая и сложная, ты помогала мне возвращаться к ней снова и снова. Спасибо за поддержку, мотивацию и помощь в редактировании текста. Без тебя эта книга, скорее всего, так и осталась бы незавершённой.

С особой теплотой благодарю мою дочь Софию Семченко — за помощь в написании отдельных глав, за участие, за веру в меня и за то вдохновение, которое ты даешь мне.

Введение

Восемьдесят три процента всех дней в году начинаются одинаково: звенит будильник.

Аркадий и Борис Стругацкие «Понедельник начинается в субботу»

На работе мы проводим минимум 8 часов в сутки. Но, как правило, больше, с учётом переработок. Плюс дорога, во время которой мы все равно думаем о работе. Половина суток. Вычтем сон — вы всё ещё уверены, что возможно разделить работу и «жизнь»? Или стоит признать, что работа — это тоже часть жизни?

На ней мы решаем задачи, взаимодействуем с людьми, испытываем эмоции. И от этих эмоций зависит наше самочувствие. Как психолог, работающий в рамках модели КПТ, я могу научить вас регулировать свои эмоции. Но для начала я бы хотела, чтобы вы признали: страдать на работе — это НЕ нормально, а чувствовать вдохновение и удовлетворённость во время рабочего дня — это реально.

Идея написать книгу с конкретными рекомендациями о том, что делать, если на работе невыносимо, родилась давно. Клиенты, знакомые делились историями о своих профессиональных невзгодах. И если читаете мою книгу, то и вы наверняка сталкивались с ситуациями, когда рабочее общение перестаёт быть просто деловым и приобретает болезненный, разрушительный характер. Миллионы людей сталкиваются с тем же. Это называется психологическим насилием, или абюзом. И оно имеет конкретные признаки, формы проявления и последствия. Эта книга поможет вам понять, что с вами происходит, и почему нельзя считать это «рабочей нормой», разобраться, что такое абюз на работе, как его распознать, почему он возникает и чем опасен.

Проблему психологического насилия на рабочем месте часто обсуждают на семейных ужинах, в кафе с подружкой, по телефону с мамой или в курилке с коллегами. Но книг на тему профессионального насилия как в научной, так и популярной литературе оказалось крайне редко. Количество исследований и диссертаций на эту тему несравнимо с объёмом работ, посвящённых, например, семейному насилию. Почему? Думаю, причина в том, что изучать профессиональное насилие сложно: опросы, диагностические беседы, исследования — кто захочет выносить сор из избы? Когда я брала интервью для этой книги, многие участники просили сохранить их анонимность.

Кроме того, не каждая жертва осознаёт, что она — жертва. По моему опыту люди часто воспринимают психологическое давление как норму управления. «Без давления графит не станет алмазом», «Люди иначе не понимают», «Он просто такой человек», «А кому сейчас легко?», «Ну ты захотела! Вдвобывай и не задавай вопросов». Подобные фразы можно услышать почти в каждом коллективе.

Порой кто-то из друзей или знакомых рассказывает о своей работе, и ты, слушая, понимаешь: человека подвергают насилию. Просишь его поделиться подробностями, а он искренне удивляется: «А что в этом такого? Это же просто работа». Ты начинаешь объяснять: вот здесь и здесь — примеры насилия, а человек не соглашается: «Нет, разве это насилие?»

Вот в этом и заключается особенность психологического насилия на работе: люди воспринимают его как неотъемлемую часть профессиональной жизни, как нечто само собой разумеющееся. И пока это так, проблема будет оставаться невидимой и неразрешённой.

Идея этой книги родилась и на основе моего личного опыта. Я сама не раз оказывалась в ситуациях, когда слова и поступки руководителя выворачивали меня наизнанку, когда по дороге на работу подступала тошнота, а руки опускались от бессмысленности и абсурдности задач. Я делилась своим опытом со знакомыми и обнаруживала, что такие истории, увы, не

редкость. Тогда я решила начать собирать настоящие кейсы «мудацкой управленки», чтобы не просто рассказать о них, но и разобрать каждую ситуацию в деталях, научить читателя отбивать удары, как теннисист отбивает мячик, возвращая контроль себе.

Именно поэтому в этой книге так много живых примеров, интервью и подробных разборов. Спасибо всем, кто согласился поделиться своими историями, без вас эта книга не была бы написана.

В этой книге мы будем говорить о психологических насильниках — о людях, которые, забыв о чувствах и границах окружающих, уверены в своём праве управлять чужой жизнью. О тех, кто перестал видеть в других личность. Мы поговорим о манипуляторах — людях, для которых подлое управление другими стало осознанным выбором. Они прекрасно понимают, к каким последствиям приведут их действия, и тем не менее продолжают идти по этому пути. Мы рассмотрим тех, кто способен причинять боль и страдание, кто использует служебное положение не ради пользы дела, а ради собственного удовольствия унижать и подчинять.

Но мы будем говорить не только о них. Мы поговорим и о тех, кто оказывается жертвой подобных людей, кто не умеет или не может выстраивать личные границы, кто теряется и не знает, как защитить себя в подобных ситуациях. Эта книга — о двух сторонах одной медали: о тех, кто причиняет боль, и о тех, кто учится защищать себя.

В этой книге я опираюсь на собственные наблюдения, мнения признанных экспертов, результаты научных исследований, а также на данные социальной и организационной психологии в изучении и профилактике насилия в профессиональной сфере. Моя цель — сохранять максимальную объективность и невозмутимость, насколько это возможно в рамках такой сложной темы.

Я прекрасно понимаю, что моя работа не оставит равнодушными многих читателей. Кто-то, возможно, почувствует раздражение, а кто-то даже обиду или возмущение. Я принимаю этот риск осознанно и готова столкнуться с любой реакцией.

Причина возможного внутреннего сопротивления у читателя кроется в основной мысли, к которой я буду возвращаться снова и снова. Психологическое насилие в профессиональной среде — это не только личная трагедия, но и отражение глубоко укоренившейся зависимости и ложных норм, которые современное общество часто воспринимает как должное.

В книге приведены многочисленные реальные истории. Из соображений этики и конфиденциальности все персональные данные героев изменены.

Глава 1. Что такое абьюз: понятие, опасность, масштабы

Абьюз: определение и суть

«Работа — это работа, тебе нужно научиться не реагировать на неприятные ситуации»

Типичный советчик

Психологическое насилие — это не случайная грубость и не разовая ссора. Это целенаправленное, повторяющееся воздействие, которое разрушает вашу уверенность, подрывает самооценку и мешает свободно работать. В качестве синонима психологического насилия я буду использовать слово «абьюз». Абьюз — это когда вас систематически, специально унижают, игнорируют, манипулируют или изолируют, создавая атмосферу страха и неуверенности. Важно понимать, что речь идёт не об однократном, а о регулярном влиянии.

Изначально слово «абьюз» использовалось в широком смысле (злоупотребление алкоголем, злоупотребление властью, жестокое обращение). В XX веке термин стал широко применяться в психологии и психиатрии для обозначения различных форм насилия и травмы:

- Эмоциональный абьюз — психологическое давление, манипуляции
- Сексуальный абьюз — сексуальное насилие, особенно в контексте детства
- Физический абьюз — телесные повреждения, жестокое обращение

С развитием социальных сетей, правозащитных движений, а также популярной психологии термин «абьюз» стал часто использоваться в разговорной речи и медиа, особенно в контексте токсичных отношений, в СМИ и блогах о психическом здоровье, в литературе о восстановлении после травмы.

Хотя термин «абьюз» уже закрепился в русском языке, иногда его пытаются переводить как «злоупотребление», «жестокое обращение», «травля», «эксплуатация». Но эти слова не всегда точно передают современный психологический смысл, поэтому «абьюз» остаётся наиболее удобным и точным заимствованным термином.

Абьюз на работе — это систематическое, повторяющееся психологическое, эмоциональное или даже физическое давление, целью которого становится унижение, подавление, запугивание или изоляция сотрудника. Абьюзер может быть начальником, коллегой, а иногда и подчинённым. Важно отличать абьюз от разовых конфликтов или жёсткой, но конструктивной критики.

Алексей работал в крупной компании. Его начальник регулярно говорил: «Ты же профессионал, ты можешь лучше». Любая работа Алексея отправлялась на доработку, руководитель почти всегда был недоволен и просил исправить каждую мелочь, всегда торопил. Но при этом согласование затягивал, мог неделями не давать обратную связь.

Попытки сотрудника обсудить ситуацию, прояснить, что именно не так, заканчивались фразой руководителя: «Всё в порядке, ты просто слишком заморачиваешься». Алексей со временем потерял уверенность в своих действиях, начал избегать общения и уволился с работы.

В этом примере ситуация абьюза более вероятна, чем конфликт: нет конструктивности, зато есть нападки и обесценивание чувств сотрудника.

Нужно различать психологических насильников и просто неприятных людей. Насилие — это всегда преднамеренное действие. Если первые действуют осознанно и вполне понимают,

как они вредят другому человеку, то вторые могут быть просто «коммуникативно неуклюжими», не умеющими общаться или не понимающими, что их действия бывают неприятны другим людям.

У людей с плохими навыками общения очень часто бывает плохо развит эмоциональный интеллект, то есть они не понимают, какие чувства испытывают другие люди в ответ на их действия, или, допустим, не понимают, что сами чувствуют, поэтому не знают, что лучше всего предпринять в той или иной ситуации.

Бывает, что «коммуникативно неуклюжие» люди не понимают, как лучше выстраивать общение с другими. Это если мы говорим о навыках коммуникативной компетентности. Здесь говорить про абьюз неуместно, потому что никакого преднамеренного действия эти люди не совершают.

Формы и проявления абьюза многообразны. Ниже мы подробно разберём их. Сделаем это не для того, чтобы вы запомнили все

названия, а чтобы показать, насколько палитра насилия в профессиональной сфере широка.

Формы абьюза в профессиональной среде

Психологическое насилие на работе редко выглядит как открытая агрессия. Гораздо чаще оно маскируется под «строгий стиль управления», «корпоративные традиции» или даже заботу о результатах. Если вы чувствуете тревогу, напряжение, страх ошибиться или опасаетесь обсуждать рабочие вопросы — возможно, вы сталкиваетесь с одной из форм абьюза. В этой главе мы подробно разберём, как именно проявляется психологическое давление на работе, какие существуют его разновидности и как их распознать на практике.

Вы можете думать, что психологическое насилие — это грубость, крики, оскорбления. На самом деле оно часто выглядит как совет или «обратная связь». Бывает в форме замечаний, намёков, исключений из общения, завуалированных угроз. Так, абьюз часто начинается с мелких придирок и постепенно перерастает в системное давление. Сначала вас могут не пригласить на встречу или не дать обратную связь, затем — лишить доступа к информации, а позже — открыто критиковать при всех.

Чтобы разобраться в этом явлении, важно научиться распознавать разные формы психологического абьюза и понимать их воздействие. Форма абьюза — это способ, с помощью которого осуществляется давление: словесный, эмоциональный, вербальный, через игнорирование, манипуляции. Чем дольше вы его не замечаете, тем сильнее становится его влияние.

Моя знакомая поделилась своей личной историей об отношениях с мужчиной. Всё было хорошо, замечательно: он заботился, проявлял внимание, дарил подарки и всячески помогал ей. Но после «сахарного шоу» всегда наступал «холодный душ», когда он упрекал её, выставлял вещи за дверь, оскорблял. Затем умолял простить и начинал всё сначала. Так продолжалось шесть лет, пока она не прекратила эти отношения. И только потом, спустя год, когда у неё начались новые отношения, она вслух сказала, какой это был ужас. Она была как в тумане — ничего не видела и не замечала, как разрушается её личность, какая она стала нервная и постоянно подавленная.

С работой происходит точно так же. Мы часто не замечаем насилие, потому что абьюз — это регулярно и надолго. Вам обязательно дадут возможность отдохнуть и начнут всё сначала. И вы адаптируетесь, начнёте привыкать к тому, что происходит. Будет казаться, что это норма. Например, коллектив целенаправленно изолирует нового сотрудника, распускает о нём слухи, не включает в рабочие процессы, что приводит к его профессиональной и эмоциональной изоляции. Но его привлекает зарплата, он терпит, выдерживает испытательный срок. И вот привык, да и издевательства стало как будто меньше. Так и живёт.

Хочу познакомить вас подробно с разными вариантами издевательств. Ниже подробно опишу наиболее распространенные.

Моббинг — групповое психологическое давление, которое проявляется в травле через систематическое унижение одного сотрудника коллективом. Если про вас сочиняют сплетни, оскорбляют, игнорируют, пытаются таким образом вытеснить с рабочего места, запугивают, унижают — это моббинг.

Моббинг можно считать формой коллективного **буллинга**, но с участием группы агрессоров против одного человека, чаще в рабочих или социальных коллективах взрослых. Моббинг — травля со стороны группы или коллектива в отношении одного человека, в то время как буллинг — чаще индивидуальное преследование, травля одним человеком или небольшой группой другого сотрудника.

Моббинг и буллинг могут быть как вербальным, так и физическим, часто проявляются через угрозы, обидные прозвища. Если насилие исходит не от коллег, а от руководителя, то это называется **боссингом**.

В качестве инструмента давления руководитель может применять **институциональный моббинг**. Это одна из форм психологического насилия, которая проявляется в систематическом и целенаправленном давлении на сотрудника со стороны организации или руководства через официальные механизмы и процедуры. Такой моббинг отличается от личного конфликта тем, что использует формальные инструменты, встроенные в рабочие процессы, чтобы создать у работника чувство постоянного стресса, тревоги и неспособности нормально выполнять свои обязанности. Одним из примеров институционального моббинга являются аттестации, оценки и

экзамены, которые применяются не как объективные инструменты развития и проверки компетенций, а как средство контроля и давления. Часто эти процедуры проводятся чрезмерно часто, с завышенными требованиями или с предвзятым отношением, что ставит сотрудника в крайне невыгодное положение. В результате он испытывает страх неудачи, опасение потерять работу или столкнуться с понижением в должности. Кроме этого, институциональный моббинг может включать навязывание дополнительных, не предусмотренных трудовым контрактом обязанностей, использование различных форматов контроля, которые затрудняют выполнение стандартных рабочих задач.

Людмила 68 лет, она проработала в компании 27 лет, с задачами справляется. После ухода на длительный больничный по причине операции столкнулась с тем, что руководитель стал постоянно ей напоминать об этом, вызывать к себе каждый день, говорить, что она не справляется, но не указывать конкретику. Далее сказал, что будет проводить оценку её знаний. Этот пример интересен тем, что в основе действий руководителя, как потом оказалось, лежало желание заменить сотрудника на протезированного человека. Здесь и дискриминация, и незаконность проведения оценки знаний (в компании не было положений, регулирующих этот процесс), и моббинг со стороны сотрудников (некоторые из коллег стали распространять сплетни и всячески нагнетать обстановку). История закончилась тем, что через полгода женщина не выдержала бесконечных придирок, оценок и сдалась, написав заявление по собственному желанию. В качестве основной причины ухода она мне указала не то, что её травлили, а то, что, по её мнению, компания делала ей одолжение (!!!), позволяя совмещать пенсию и работу. Она не выдержала и сдалась.

Легко заставить человека сомневаться в себе, если систематично оказывать на него давление. Даже глубокое знание своих прав и профессиональных норм зачастую оказывается недостаточным для сопротивления такому давлению. Работник может понимать, что с ним происходит несправедливость, но не иметь сил, чтобы остановить насилие. Институциональные механизмы часто защищают виновников или закрывают глаза на проблемы, создавая атмосферу безнаказанности. Управление персоналом связано с наличием власти и полномочий.

Поэтому ещё одним из наиболее «доступных» видов насилия является экономический абюз: контроль или ограничение доступа сотрудника к финансовым ресурсам, лишение премий, несправедливое распределение зарплаты, создание финансовой зависимости.

Екатерина перешла на новую работу, привлечённая хорошей зарплатой и интересными задачами. Однако вскоре она столкнулась с неприятной реальностью: руководитель регулярно задерживал выплаты, лишал премий без объяснения причин. Чтобы получить премию, нужно было буквально «поймать» начальника в хорошем настроении — если он был доволен, премию могли согласовать, а если нет, советовали прийти позже, когда, возможно, он передумает.

Критерии выполнения задач по KPI оставались размытыми: даже заранее оговорённые условия руководитель мог оспорить на этапе оценки. Процесс согласования премий иногда затягивался на месяцы. При этом дело было вовсе не в нехватке средств — деньги в компании были. Просто начальник получал удовольствие от демонстрации своей власти. Кроме того, он любил публично высмеивать или критиковать сотрудников.

Шейминг — ещё один вид психологического насилия на работе, который выражается в публичном унижении, высмеивании, подчёркивании ошибок сотрудника перед коллективом. Проявляться это может следующим образом:

- Руководитель кричит на вас при всех
- Коллеги высмеивают ваши идеи, внешность, профессиональные навыки в офисе или в чате
- Осуждаются ваши ошибки перед другими, даже если они обычны или исправимы
- Критика в чате

Иногда я слышу от руководителей, что подобный приём управления — отличный способ повысить эффективность. Они говорят, что сотрудники начнут избегать подобных ситуаций и стараться выполнять задачи максимально хорошо. Со своей стороны хочу отметить, что таким образом мы лишь подкрепляем ориентацию на избегание наказаний, формируем у людей «детскую» позицию, снижаем их самостоятельность, увеличиваем уровень напряжения и стресса, создаём неопределённость в будущем. Могут ли сотрудники работать с полной отдачей и максимальной эффективностью в таком состоянии? Психологически зрелые люди — нет. В результате вокруг нас собираются виктимные и невротичные личности.

Пример от коммерческого директора крупной компании: «Для меня было удивительно, что всё решает один человек. Это вот была первая мысль, которую я понял. Очень большая компания, несколько тысяч человек, давно на рынке. И всё за всех решает один человек. То есть никто не может ни одно серьёзное решение принять, пока не утвердит шеф. Это называется микроменеджмент. Ну, вплоть до того, что сделали оформление стенда HR, он приходит и говорит: «Молодцы, неплохо. Только вот это зря, это уберите, это добавьте. Здесь цвет красный — поменяйте на оранжевый. Вот эту фотографию передвиньте вот сюда. И вот это вот тоже вот туда переместите». То есть вот у него было всё так. И стенд этот был не для всей компании, а для внутреннего пользования в одном из филиалов. То есть значимость его была не настолько велика. Кстати, стоит рассказать, что это был вообще за стенд такой.

У компании несколько филиалов, и в один из них приехала инспекция, чтобы посмотреть, как там вообще дела. И они зафиксировали, что вот тут грязно, вот тут валяется кусок кабеля, вот тут чьи-то грязные сапоги стоят не на месте и т. д. И эти фотографии с недочётами, которые просто надо было бы, по-хорошему, передать, например, руководителю

этого филиала и сказать, чтобы исправили... Вместо этого его решили опозорить, чтобы ему стало стыдно. То есть это способ управления через стыд. Вот я как руководитель понимаю, что это самый неконструктивный метод... То есть, когда человек стыдится, он закрывается, и у него нет мотива что-то изменить. У него есть мотив спрятаться в норку, убежать... Ну, как бы там этого не понимают. Там понимают, что надо человека застыдить, опозорить.

И вот вместо того, чтобы сказать руководителю: «Слушай, вот такие у тебя косяки, исправь, через неделю проверим», там сделали эту стенгазету. На ней вывесили все эти фотографии, где видны косяки после проверки. Ну и там всякие прибаутки, стишки написали по этому поводу. По сути, это позорная доска. Далее директора, чьи косяки на позорной доске всем показывали и в прибаутках высмеивали, вызвали на совещание, пригласили каких-то случайных людей, просто чтобы они были, человек 30. Чтобы при толпе его опозорить. Потому что нет ничего ужаснее, чем общественное порицание».

Перефразируя известную поговорку, скажу, что абьюз не приходит один. Чаще всего можно наблюдать комплекс видов. В примере выше можно отметить и шейминг, и микроменеджмент, и обесценивание профессиональных качеств других людей, и пренебрежение их чувствами.

Микроменеджмент я наблюдаю очень часто в управленческой деятельности — это стиль управления, при котором руководитель осуществляет чрезмерный контроль над каждым шагом сотрудников,

вмешиваясь в мельчайшие детали их работы и не позволяя проявлять самостоятельность. Такой подход часто сопровождается недоверием, постоянной критикой, необходимостью согласовывать даже незначительные действия и отсутствием делегирования полномочий. Микроменеджмент можно рассматривать как вид психологического насилия, потому что он систематически подавляет инициативу, снижает самооценку сотрудников и создаёт атмосферу страха и тревожности. Подобно другим формам психологического давления на работе, он приводит к следующим последствиям:

- Постоянный контроль и критика вызывают у сотрудников ощущение неуверенности, страх совершить ошибку и потерять доверие руководства
- Сотрудники перестают принимать решения, боятся проявлять инициативу и чувствуют себя беспомощными
- Из-за отсутствия доверия и постоянного давления снижается мотивация, пропадает интерес к работе, увеличивается риск эмоционального выгорания
- Разрушается доверие в команде, снижается вовлечённость и приводит к текучести кадров
- Формируется «детская» позиция: сотрудники начинают работать только «по инструкции», избегая ответственности и инициативы — это закрепляет инфантильную модель поведения

Сталкинг — навязчивое, нежелательное внимание и преследование сотрудника или кандидата с целью контроля. Может проявляться в частых звонках, сообщениях, слежке за личной жизнью, нарушении личных границ.

Руководитель или коллега регулярно пишет и звонит сотруднику в нерабочее время, требует отчёты без согласования, следит за его активностью в соцсетях, вмешивается в личную жизнь.

А бывает так, что руководитель игнорирует просьбы о помощи, не предоставляет необходимую информацию или ресурсы для выполнения работы, не реагирует на сообщения о

проблемах. Тогда речь идет о **неглекте** — пренебрежительном, игнорирующем отношении к сотруднику, отсутствии необходимой поддержки. Может быть как эмоциональным, так и физическим.

В интервью Любовь мне рассказала, что её перестали добавлять в рабочие чаты, хотя ранее она была частью проекта. Когда она спросила, почему её нет в рассылке, коллега ответил: «Не хотели тебя беспокоить». Любовь начала задавать вопросы, запросила историю изменений. Оказалось, что её исключили без причины.

Изоляция — намеренное отстранение человека от коллектива, информации, проектов или коммуникации, которая проявляется следующим образом:

- Вас не включают в важные обсуждения, совещания, проекты без объяснения причин
- Игнорируют, не дают обратной связи
- Другие сотрудники получают информацию, а вы — нет
- отказывают в поддержке или ресурсах для выполнения задач;
- Коллеги перестают вовлекать в обсуждения
- Не получаете доступ к информации
- Ваше мнение не учитывается

Как итог, человек теряет возможность влиять на процесс, падает уверенность, возникает чувство отчуждения.

Марина работала в отделе продаж. Её начальник никогда не говорил ей прямо негативных вещей, но постоянно перебивал её на совещаниях, не отвечал на письма, назначал задачи в последний момент. Она думала, что просто «не в фаворитах». Потом поняла: это была форма абьюза.

Если изоляция — это своего рода пассивная агрессия, то **запугивание** как вид психологического насилия проявляется в активных действиях: угрозы увольнением, снижением зарплаты, плохими отзывами.

Александр работал в стартапе. Его регулярно предупреждали: «Если тебе тут не нравится, ты свободен». Он думал, что это «мотивация». На самом деле — это форма давления.

Если говорить про более изощрённые, сбивающие с толку виды насилия, то стоит остановиться на **двойных сообщениях**: сотрудник получает противоречивые инструкции или сигналы, которые создают внутренний конфликт и невозможность действовать правильно. Руководитель говорит одно словами, но другое — невербально (например, просит работать быстрее, но при этом критикует за любые ошибки), даёт задание, а потом упрекает в его выполнении, хвалит за успехи, но сразу же критикует личные качества. Например, руководитель говорит: «Делай как считаешь нужным». Через день критикует: «Почему ты выбрал такой подход? Я бы сделал иначе».

Газлайтинг — очень тонкий и изощрённый вид насилия. Человек намеренно заставляет другого сомневаться в своей памяти, восприятии или здравомыслии. Термин появился после фильма «Газовый свет» (1944), где муж манипулирует женой, убеждая её, что она сходит с ума (например, говоря, что свет не тускнеет, хотя это не так). С тех пор газлайтингом называют любые попытки внушить человеку, что его восприятие реальности ошибочно, чтобы получить над ним власть.

Например, руководитель даёт сотруднику задание, а после выполнения публично обвиняет его в самоуправстве, утверждая, что ничего не поручал. Сотрудник начинает сомневаться в себе и теряет уверенность.

Екатерина отправила отчёт, который одобрили на встрече. Через неделю начальник сказал: «А где были эти цифры раньше? Ты же обещала, что всё будет готово». Она попыталась объяснить, но её перебили: «Ты сама запуталась. Это твоя работа — не путаться». С каждым разговором Екатерина становилась менее уверенной. Она начала задавать вопросы, проверять свои записи, перепроверять факты. Она не теряла профессионализм — она теряла доверие к себе.

Ещё один интересный вид насилия — **перегрузка**. Интересен тем, что большинство сотрудников считают, что это норма и не видят в этом насилия. Проявляется в нарушении баланса между нагрузкой и возможностями сотрудника — либо сверхурочная работа без компенсации, либо полное отсутствие интересных задач: постоянные дедлайны, нереалистичные цели, делегирование только скучных, механических задач, отсутствие развития, обучения, возможности проявить себя, игнорирование опыта и квалификации.

Наталья каждый день задерживалась после работы. Начальник хвалил её за «гибкость», но ни разу не поблагодарил официально и не повысил. Она чувствовала, что её используют, но молчала из-за страха потерять работу.

Харассмент — любое оскорбительное, унижающее, причиняющее физический или психологический вред поведение, часто связанное с домогательствами, унижением или принуждением к действиям сексуального характера. Например, руководитель или коллега делает неприличные комментарии, нежелательно прикасается, шантажирует сотрудника, используя служебное положение.

Таким образом, если следующие проявления вы ощущаете/наблюдаете более 2-х месяцев (не однократно!), то это психологическое насилие (абыюз):

- Регулярное выражение недовольства, негативные замечания, критика, беспочвенные обвинения в некомпетентности, придирки и сомнения в квалификации
- Создание атмосферы страха и нестабильности
- Принуждение к сверхурочной работе без компенсации, требование выполнять дополнительные задачи без оплаты, несоблюдение обещанных условий труда
- Социальная изоляция и игнорирование, умышленное исключение из рабочих процессов, преднамеренное молчание и отчуждение от коллектива, неинформирование о значимых изменениях или задачах, влияющих на работу сотрудника
- Распространение ложной информации и слухов
- Соккрытие важной информации
- Чрезмерный контроль и надзор
- Игнорирование мнения и отсутствие приглашения к обсуждению вопросов, непосредственно касающихся работника
- Регулярные унижительные комментарии, публичные нападки, сарказм
- Постоянная несправедливая критика, занижение ваших достижений, отсутствие конструктивной обратной связи
- Нарушение личных границ: звонки в нерабочее время
- Манипуляции, угрозы, давление через материальные или карьерные рычаги
- Стали чаще сомневаться в себе, чувствуете тревогу перед общением с коллегами или руководителем

- После общения с кем-то чувствуете раздражение, напряжение, усталость
- Бойтесь высказывать своё мнение
- Вас постоянно ставят в ситуацию, где вы чувствуете вину.

Игнорирование. Екатерина, руководитель отдела, столкнулась с саботажем, насмешками и игнорированием со стороны подчинённых. В рабочем чате появились издевательские стикеры, а начальство отказалось вмешиваться.

Газлайтинг от начальника. Артём рассказывает: «На совещаниях нас называют только по фамилиям, выговаривают за любую мелочь, полномочий нет, только ответственность. Всё время недовольны, а ресурсы — только у совета директоров. В итоге — депрессия и проблемы со здоровьем».

Финансовый абьюз. Сотрудников вынуждают работать сверхурочно без оплаты, задерживают зарплату, угрожают увольнением за отказ.

Игнорирование и изоляция. Коллега перестал здороваться, замолкает при вашем появлении, не отвечает на письма, не даёт важную информацию. В результате — тревога, ощущение ненужности, снижение продуктивности.

Дискриминация. Сотруднику отказали в повышении из-за возраста, несмотря на квалификацию. В коллективе распространялись стереотипные шутки по поводу его возраста и опыта.

Чем абьюз отличается от конфликта

Не всякая неприятная ситуация — насилие. Некоторые из них — это конфликт. И разница между ними состоит в том, как они происходят, зачем и что за этим следует. Так, если вы чувствуете напряжение в общении с коллегой или руководителем, вас критикуют, упрекают, иногда игнорируют, а когда вы пытаетесь обсудить это, то слышите: «Это просто рабочий конфликт», «Везде бывают разногласия», «Ты слишком переживаешь», то вы имеете полное право задавать себе вопрос о том, что же это на самом деле. В любой профессиональной среде неизбежны разногласия, но далеко не каждое напряжение между коллегами — признак токсичной атмосферы. Чтобы не спутать обычный рабочий спор с психологическим насилием, важно чётко понимать, где заканчивается конфликт и начинается абьюз. Эта глава поможет вам научиться различать эти явления, видеть их признаки и выбирать грамотную стратегию поведения.

Бывшая сотрудница одной известной компании поделилась своей историей: «Это была работа в крупной международной компании. Я занимала должность помощника в аппарате генерального директора и вроде бы работала по своей специальности — стандартизация и сертификация. Но рабочие условия оказались очень строгими и эмоционально напряжёнными. У нас строго контролировался приход на работу: ты должен был зарегистрироваться на компьютере ровно к 9:00. Если включал его позже, даже на минуту, это считалось опозданием. При третьем опоздании увольняли в тот же день без предупреждения. Такой режим сильно эмоционально давил, потому что в жизни бывают разные ситуации, и ощущение, что тебя могут уволить в любой момент, постоянно висело над головой.

Тем более что в аппарате генерального директора, к которому я была непосредственно приближена, происходили внезапные увольнения просто по решению директора — никто не был застрахован. Я бы назвала это сковывающим страхом — постоянным переживанием, что останешься без работы в любой момент. К тому же у меня не было права уходить с работы без разрешения начальства. У меня была коллега — тоже помощник генерального директора, которая иногда уходила на совещания или созвоны в конце рабочего дня. А я могла

оставаться в офисе до 9—10 часов вечера, ожидая, когда меня отпустят домой. Это сверхурочное время не оплачивалось, а за опоздание с утра с меня могли удержать из зарплаты штраф. Отсюда возникало ощущение, что меня используют, — я была бессильна и не имела права голоса.

Это происходило в 2011 году, 14 лет назад. Я была ещё молодой и не знала, как постоять за себя, но уже тогда понимала, что такая политика — нездоровая. Финалом стало предложение повышения — стать руководителем административно-хозяйственной службы. Но начальнице, которая тогда занимала эту должность, об этом не говорили. Я знала, что её собираются уволить и поставить меня вместо неё, не предупредив заранее. Я решила, что не готова работать в компании с такими методами. В целом там я была как пешка, раб системы без права на личную жизнь. Иногда даже по субботам приходилось выходить на работу. Морально было очень тяжело. Кроме того, все общались очень формально — только по имени и отчеству и исключительно на «вы», даже с ровесниками. Для меня это тоже было непривычно и странно.

Да, был интересный, в кавычках, случай в крупной международной фармацевтической компании. Не знаю, подходит ли это или не подходит под термин «психологическое насилие». Там был генеральный директор — иностранец, англичанин. И он в целом вроде как был профессионален достаточно, но он был трусом, и он очень боялся своего руководителя. Хотя дядьке самому было за 50 лет. Из-за того что он боялся руководителя, который находился в регионе — где-то в Европе, — он, во-первых, дико переживал, когда проходили презентации, включая то, что он радостно всем рассказывал накануне про понос. Это, конечно, сказывалось на его подчинённых, одним из которых был я.

Но самое главное — он настолько боялся реакции своего руководителя, что, в каком-то смысле, заставлял так интерпретировать данные, чтобы тот был доволен. Фактически он заставлял рыночные данные часто практически подделывать. И для профессионалов, которые на него работали, это было, безусловно, психологическое насилие, потому что это было полное обесценение их профессионализма. А закончилось всё тем, что, несмотря на то что его команда поддерживала его и помогала (хотя не всем это нравилось), когда начались пертурбации, он очень многих уволил — и таким подлым способом. Именно потому, что его шеф хотел по некоторым причинам свести счёты с его командой. То есть он собственную команду предал. Ну вот, не знаю. С моей точки зрения, это тоже психологическое насилие».

Люди часто не различают конфликт и абьюз, потому что оба состояния связаны с эмоциональным дискомфортом. Но одно помогает вам расти и переводить отношения на новый уровень, другое — разрушает. Конфликты встречаются во всех сферах жизни и во всех видах отношений. Это обычное явление в обществе. Мне близко определение Н. В. Гришиной, которая понимает конфликт как столкновение двух противоположных сторон, которые активно пытаются решить свои противоречия, при этом каждая сторона выступает как активный участник. Конфликт проявляется в противостоянии сторон и сопровождается отрицательными эмоциями по отношению друг к другу. Он имеет свои стадии — это динамичный процесс с несколькими этапами. И важно понимать, что поведение людей меняется с переходом ситуации в конфликтное состояние. Конфликт — это перестройка деятельности в связи с новыми обстоятельствами, целями и ресурсами для управления ситуацией.

Когда мы говорим о конфликте, мы редко представляем его как чётко структурированное явление. Но у любого конфликта есть своя внутренняя логика и динамика. В ситуации психологического насилия таких стадий нет.

Этапы — это ключевые моменты развития столкновения, то, что происходит «по горизонтали»: шаг за шагом, от возникновения до завершения.

Этапы конфликта

1. Латентная (скрытая) стадия — предконфликт.

Конфликт начинается не с крика, а с предпосылки. Это может быть поступок, фраза, решение или молчание одного из участников взаимодействия. Создаётся ситуация, в которой интересы сторон начинают пересекаться или противоречить друг другу.

На этом этапе хотя бы одна сторона замечает, что «что-то не так». Появляется раздражение, обида или тревога. Это может проявляться в отстранённости, язвительных репликах, избегании контакта или, наоборот, в попытках давить и контролировать. Эмоции в этот момент — как индикатор: они сигнализируют, что назревает несогласие.

2. Открытая стадия — эскалация.

Признаком перехода к открытой фазе является конфликтное поведение — действия, направленные на ограничение или блокирование целей другой стороны. Это может быть давление, агрессия, игнорирование, резкие решения. Стороны вступают в активное взаимодействие — спорят, требуют, оспаривают. Интересно, что именно на этом этапе люди часто теряют контроль над конфликтом: истинные интересы размываются, на первый план

выходит борьба. Нередко участники спорят о том, что вообще не является корнем проблемы.

3. Стадия разрешения.

Любой конфликт может завершиться разными способами. Иногда достаточно разговора, просьбы, объяснения. Иногда нужен более жёсткий формат: решение руководителя, судебное вмешательство, перевод или увольнение, административные методы. Выбор пути зависит от глубины конфликта, желаний разрешить и способности договариваться.

Я так подробно описала стадии, чтобы вы понимали, конфликт — это процесс, который имеет структуру, этапы и закономерности. Он возникает, развивается, достигает пика и в итоге завершается. Конфликт похож на бурю: она может быть сильной, пугающей, громовой, но она проходит. У неё есть начало и конец.

Психологическое насилие не развивается по стадиям и не стремится к завершению. Его цель — не решить проблему, а сохранить контроль. Это затяжной процесс, который может длиться месяцами и годами. Насилие — не буря, а климат, в котором человек живёт: удушающий, повторяющийся, циклический, но без естественного окончания. Поэтому ключевое отличие очевидно: конфликт — временное столкновение, а психологическое насилие — длительная система взаимоотношений, где отсутствует путь к завершению. Конфликт может стать точкой роста, а насилие разрушает человека, не оставляя места ни развитию, ни диалогу.

Противоречия возникают в процессе достижения целей и задач, поэтому их можно считать особым видом взаимодействия. Поэтому ещё одно ключевое отличие насилия от конфликта — наличие предмета спора и возможность прийти к какому-то результату. Если удаётся устранить коренную причину разногласий, конфликт обычно исчерпывает себя. Но на практике эта задача оказывается сложной: часто трудно понять, чего действительно хочет человек в конфликте.

В этом плане особенно важна теорема Томаса: «Если люди воспринимают ситуацию как реальную, она становится реальной по своим последствиям». Иными словами, субъективное восприятие ситуации имеет решающее значение — оно определяет как наши реакции, так и реальный ход событий. В контексте конфликтов это значит следующее:

- Конфликт возникает не только из-за объективных противоречий, но и тогда, когда хотя бы одна сторона воспринимает ситуацию как конфликтную

- Даже если объективные разногласия минимальны или отсутствуют, но кто-то чувствует враждебность или угрозу, он начинает вести себя соответствующим образом.

Например, если сотрудник убеждён, что коллега настроен против него, даже без объективных оснований, он может начать вести себя настороженно или агрессивно. Такое поведение способно спровоцировать реальный конфликт, превращая нейтральную ситуацию в противо-

стояние. Однако даже в таких случаях возможен выход. Часто помощь медиатора — независимого третьего лица — помогает выявить истинные причины конфликта и наметить пути его решения.

Почему люди по-разному ведут себя в конфликте? От чего зависит выбор их тактик и стратегий? Важно понимать основные причины конфликтов и саму суть конфликта, а также знать, почему люди ведут себя по-разному в ситуациях столкновения интересов. Изначально слово «стратегия» пришло из военного дела и означало искусство управления людьми с минимальными потерями на длительный срок. Выбор стратегии зависит от особенностей участников конфликта и самой ситуации, так как поведение человека меняется в зависимости от задачи.

Мнения о стратегии поведения существуют разные — от биологических до социальных. В психологии существует понятие копинг-стратегий — это осознанные и адаптивные способы справляться с трудностями. Они бывают адаптивными (поиск решения, активное действие, контроль эмоций) и неадаптивными (уход от проблемы, агрессия, подавление чувств). Таким образом, **стратегия** — это либо продуманное поведение для достижения целей, либо комплекс сознательных и неосознаваемых способов справляться с трудностями. В разных исследованиях это понятие называют по-разному, единого определения нет.

Основу стратегии поведения в конфликте составляют ценности, мотивация, самоконтроль и отношение к себе. В профессиональной

сфере стратегии помогают решать рабочие проблемы, они бывают активными и пассивными. Стратегия связана с интересами участвующих сторон, анализом и прогнозированием ситуации. Особенно важна она для руководителей в управлении предприятием и подборе персонала. Особое значение имеет выбор поведения в ситуации психологического насилия. Стратегия помогает адаптироваться и защититься. Умение выбирать правильную стратегию — будь то избегание, приспособление, сотрудничество или противостояние — помогает лучше справиться с конфликтом и уменьшать стресс. Поэтому формирование правильной стратегии при психологическом насилии требует учёта как личности человека, так и конкретной ситуации. На моих тренингах мы работаем с этой темой сразу на нескольких уровнях: через индивидуальные сессии, групповые упражнения и медиационные практики. Благодаря такому подходу участники получают навыки, позволяющие предотвращать конфликты, разрешать сложные противоречия, договариваться, и управлять своими эмоциями.

Причины, почему мы принимаем абьюз за конфликт

В современном обществе термин «абьюзер» стал очень распространённым и часто употребляемым в самых разных ситуациях: сделали кому-то строгое замечание — абьюзер, накричали — тоже абьюзер. Однако важно понимать, что далеко не всё, что кажется насилием, можно назвать абюзом. Иногда люди просто выясняют отношения, имеют плохое настроение или сталкиваются с обычным конфликтом. Напомню, что абюз — процесс сознательного воздействия на психику человека и манипулирования им, которое длится месяцами и не прекращается. При этом любые усилия жертвы изменить положение только усугубляют ситуацию, а договориться с обидчиком невозможно: её не слышат и не воспринимают аргументы. Перед тем как использовать этот термин, очень важно ответить себе на главный вопрос: что перед нами — конфликт или абюз? Именно понимание этой разницы помогает правильно оценить ситуацию и принять верные решения.

Мы привыкли считать, что на рабочем месте нет места для личных границ и что власть всегда права. Из-за этого не хотим выглядеть «конфликтными» и предпочитаем замалчивать насилие или несправедливость, путая их с обычными разногласиями.

Александр работал в команде, где его начальник регулярно повторял: «У нас разные подходы, но я всегда прав». Сначала Александр воспринимал эти слова как часть профессионального спора, естественного для рабочего процесса. Он искренне верил, что, если будет приводить убедительные аргументы и предлагать новые решения, начальник сможет признать его правоту. На совещаниях Александр старался высказывать свои идеи, рассчитывая на конструктивную дискуссию и поиск компромисса.

Однако со временем стало заметно, что начальник не просто отстаивает свою точку зрения, а систематически обесценивает мнение Александра, игнорирует его предложения и даже высмеивает его перед коллегами. В ответ на попытки конструктивного диалога начальник мог резко оборвать Александра фразами вроде: «Ты ничего не понимаешь», «Ты здесь не для того, чтобы думать», «Просто делай, как я сказал».

Вместо здорового конфликта, где стороны могут спорить, обсуждать, искать истину и приходиться к общему решению, Александр столкнулся с абюзом. В конфликте обе стороны имеют право на выражение своего мнения, а итогом может стать взаимоприемлемое решение. В случае абюза, напротив, одна сторона стремится подавить другую, используя унижение, давление или манипуляции. Александр начал сомневаться в себе, терять уверенность в своих профессиональных качествах и испытывать постоянное чувство тревоги перед встречами с начальником.

В конфликте обе стороны могут быть услышаны и признаны, даже если их взгляды расходятся. В абюзе же речь идёт о систематическом унижении, контроле и подавлении личности, что приводит не к разрешению противоречий, а к разрушению самооценки и психического здоровья жертвы. В примере выше Александр, будучи жертвой абюза, не только не мог отстоять свои идеи, но и постепенно терял интерес к работе и веру в себя. В отличие от конфликта, где всегда есть шанс на диалог и конструктивное решение, абюз оставляет только следы боли и разочарования.

Конфликт — это столкновение мнений, а не унижение и нормальная часть профессионального взаимодействия. Он возникает, когда у людей разные цели, подходы, приоритеты. Его цель — найти лучшее решение, а не унижить того, кто думает иначе. Противоречия являются естественной частью командной работы, возникающей из-за различий во взглядах, интересах, подходах к решению задач или распределении ресурсов.

Абюз — это систематическое психологическое давление, при котором одна сторона доминирует, а другая вынуждена подчиняться. Здесь мнение жертвы игнорируется или высмеивается, а решения принимает только абюзер. В отличие от конфликта, абюз не решает проблему, а разрушает личность.

Наталья работала в проектной команде, где поначалу чувствовала себя частью общего дела. Каждый раз, когда она предлагала новую идею или нестандартное решение, руководитель перебивал её на полуслове: «Ты опять что-то не так поняла. Давай, я скажу, как надо». Сначала Наталья думала, что просто недостаточно глубоко вникла в проект или не уловила всех нюансов. Она пыталась подготовиться лучше, перечитывала документы, советовалась с коллегами. Но ситуация повторялась снова и снова: её предложения игнорировали, а попытки уточнить детали встречали раздражением и сарказмом. Со временем Наталья перестала высказываться вовсе — она поняла, что её мнение здесь не имеет значения. Это была не рабочая дискуссия и не конфликт, где стороны ищут компромисс или спорят о сути дела. Это была форма абюза — постоянное обесценивание, изоляция и подавление инициативы, ведущие к тому, что человек теряет голос и перестаёт верить в свою профессиональную значимость.

Безусловно, не всякий конфликт можно назвать конструктивным. Нередко эмоции берут верх, мешая найти разумное решение и превращая спор в разрушительное противостояние. Однако существуют конфликты, которые становятся точкой роста. Они позволяют взглянуть на ситуацию с разных сторон, выявить истинные причины разногласий и, в конечном итоге, прийти к взаимоприемлемому решению.

К признакам конструктивного конфликта относятся следующие черты:

- Участники открыто выражают свои мнения и чувства, не опасаясь быть осмеянными или осуждёнными
- В центре внимания оказывается не личность оппонента, а суть проблемы: стороны стремятся разобраться в сути разногласий, а не обвинять друг друга
- Оба участника готовы к компромиссу, способны услышать друг друга и сделать шаг навстречу, чтобы найти точки соприкосновения;
- В процессе обсуждения сохраняется взаимное уважение, даже если взгляды расходятся — никто не переходит на личности и не прибегает к унижению
- преобладает уверенность в том, что конфликт можно разрешить с пользой для всех, а итоговое решение устроит обе стороны;
- После конфликта отношения могут быть восстановлены или даже укрепляются
- Конфликты случаются время от времени, не становятся нормой общения
- После конфликта нет чувства вины или страха, а остаётся ощущение прояснения ситуации

Марина и её коллега долго обсуждали формат предстоящей презентации. Каждая из них была уверена в своей идее и не хотела уступать. Марина настаивала на классическом структурированном варианте, который уже проверен временем, а коллега Ольга предлагала более креативный и нестандартный подход.

Ольга: «Я считаю, что нам стоит сделать презентацию более креативной и нестандартной, чтобы заинтересовать аудиторию по-новому».

Марина: «Оль, я понимаю твою идею. При этом важно, чтобы информация была подана чётко и последовательно, чтобы никто ничего не пропустил».

Ольга: «Слушай, структура важна, но если всё будет слишком формально, мы можем потерять внимание слушателей».

Марина: «Хорошо, давай попробуем найти баланс. Может, оставим главную часть презентации структурированной, а начало и заключение сделаем более живыми и интересными?»

Ольга: «Мне нравится такой вариант. Так и последовательность сохранится, и мы добавим креативности».

Вместо того чтобы спорить и настаивать на своём, они решили откровенно высказать свои аргументы. Марина объяснила, почему классика помогает лучше донести информацию и сохранить чёткую логику, а коллега рассказала, как необычные приёмы могут сделать презентацию более живой и запоминающейся. Они внимательно слушали друг друга, не перебивая, каждый старался понять мотивы оппонента.

Потом они вместе попробовали найти точки соприкосновения. В итоге коллеги договорились, что основная часть презентации будет в классическом стиле, но в начале и в конце добавят креативные элементы, чтобы привлечь и удержать внимание. Таким образом, обе получили то, что хотели: структуру и новизну.

После совещания Марина почувствовала, что её мнение было услышано и учтено, даже несмотря на то что она немного уступила в некоторых моментах. Это дало ей уверенность, что конфликт решился не раскалённым противостоянием, а взаимным пониманием и уважением. Поэтому мы можем говорить о том, что может быть конструктивным. Абыюз

направлен на контроль и подавление, используются манипуляции, газлайтинг, игнорирование, он всегда деструктивен для личности.

Итак, ключевые **различия конфликта и абьюза** в следующем:

- Цель конфликта — решение проблемы, а цель абьюза — контроль над вами
- В конфликте вы можете высказать свою позицию, а в абьюзе ваше мнение не учитывается
- После конфликта вы чувствуете напряжение, но не тревогу, в абьюзе после взаимодействия вы чувствуете раздражение, страх, внутреннее напряжение
- В конфликте диалог возможен, в абьюзе диалог блокируется

Катя оказалась в рабочей среде, где каждый её день начинался и заканчивался под комментариями коллеги: «В нашей компании новое плохо приживается. Пробуй, но у тебя всё равно ничего не получится», «Ты не справишься», «Лучше даже не пытайся — это не твой уровень. В Москве всё иначе делается, чем у тебя в Саранске. Где? В Самаре? Ой, да какая разница». Сначала она воспринимала эти слова как проявление строгих профессиональных стандартов и думала, что просто не дотягивает до уровня компании. Она старалась работать усерднее, задерживалась в офисе, брала на себя дополнительные задачи, надеясь заслужить одобрение. Однако, как бы она ни старалась, её достижения оставались незамеченными, а малейшие промахи превращались в повод для новой волны критики.

Со временем Катя начала сомневаться в своих способностях и терять веру в себя. Перестала делиться идеями, стала избегать общения с коллегами и ощущала постоянное напряжение. На самом деле это не было профессиональной критикой — это был абьюз: систематическое обесценивание и подавление, целью которого было не улучшить её работу, а сломить её уверенность и подчинить себе.

Для того чтобы **сохранить конструктивность в конфликте**, я рекомендую следующее:

- Начните с чёткого и спокойного изложения своих чувств и потребностей без обвинений, используйте технику «Я-высказывания», например: «Когда происходит..., я чувствую..., потому что...»
- Слушайте собеседника, позвольте ему выразить свою точку зрения полностью, не перебивая
- Как ни банально это звучит, но после высказываний обеих сторон постарайтесь найти общее решение, учитывающее интересы всех участников
- Чтобы избежать недопониманий и споров в дальнейшем, закрепите достигнутые договорённости письменно или в другом документе

Если вы понимаете, что **ситуация явно не конфликтная, а скорее абьюз**, то я рекомендую:

- Не пытайтесь «доказать» свою правоту, таких ситуациях попытки объяснять и доказывать часто бесполезны, так как агрессор не заинтересован в объективности
- Документируйте происходящее: записывайте факты, даты и ситуации абьюза, это может помочь в дальнейшем для обращения за помощью и защитой
- Установите чёткие границы, дистанцируйтесь от агрессора, если это возможно
- Обратитесь за поддержкой к близким, специалистам или службам защиты

Когда Дмитрий заметил, что его критикуют только в присутствии других, он стал вести записи в ежедневнике, фиксируя даты, время, участников и суть критики. Эти записи

помогли понять, что критика носит систематический характер и направлена не на улучшение работы, а на унижение и подавление.

Вы не обязаны соглашаться с тем, что унижает вас. Конфликт — часть профессиональной жизни. Абыюз — это насилие, которое нужно останавливать. Но если вы примете абыюз за норму, вы начнёте разрушать себя. Не позволяйте другим использовать вас.

Последствия абыюза

Психологическое насилие на рабочем месте — одна из самых разрушительных и при этом часто недооцениваемых форм давления. Оно может проявляться в виде постоянной критики, игнорирования, унижений или манипуляций, создавая токсичную атмосферу, в которой человек постепенно теряет уверенность в себе, мотивацию и доверие к коллегам. Однако последствия такого поведения выходят далеко за пределы личной боли жертвы. Деструктивные взаимоотношения разрушают командный дух, подрывают эффективность бизнеса, формируют атмосферу страха и недоверия, где исчезают инициативность и творческое мышление. Абыюз разрушает не только отдельного сотрудника, но и коллектив, и бизнес в целом.

Его последствия могут включать следующее:

- Стресс, тревожность, профессиональное и эмоциональное выгорание
- Снижение продуктивности, потеря мотивации, частые прогулы или больничные, текучесть кадров
- Разрушение доверия, ухудшение атмосферы, рост конфликтов
- физические проявления: бессонница, головные боли, сердечно-сосудистые проблемы, хроническая усталость
- В тяжёлых случаях — социальная изоляция, семейные проблемы, финансовые потери, мысли о самоубийстве
- Потеря уверенности, страх ошибиться
- Чувство вины без причины
- Уход из профессии

Екатерина начала терять интерес к своей любимой работе после нескольких месяцев газлайтинга. Вначале она просто замечала странности в поведении коллег и начальства, но не придавала этому большого значения, думая, что это временное явление. Например, она получает от руководителя конкретное задание, записывает его и выполняет работу. Однако после выполнения он при всех делает замечание, утверждая, что поручал совершенно другое, и отрицает факт дачи такого задания. Когда Екатерина показывала записи, руководитель говорил: «Ты издеваешься? Как я мог дать такое поручение? У тебя всё в порядке?». В результате она начала сомневаться в собственной памяти и восприятии реальности, в собственных мыслях и ощущениях, перестала предлагать идеи и боялась высказываться, чтобы не вызвать негативную реакцию.

Ощущения тревоги и внутреннего напряжения не проходили, круг общения Екатерины постепенно сокращался, что усугубляло её состояние. Она пыталась подстроиться под требования и ожидания окружающих, боясь потерять работу или одобрение. Через полгода Екатерина приняла решение уволиться, но при этом долгое время не могла понять, что стала жертвой эмоционального абыюза и манипуляций.

Она вспоминает, что восстановление уверенности далось ей не сразу и требовало времени, а также поддержки извне. «Я очень советую внимательнее относиться к своим чувствам и не игнорировать тревожные сигналы и красные флаги, которые могут указывать

на психологическое насилие. Важно доверять себе и искать помощь, если возникает чувство сомнения в адекватности своего восприятия реальности».

Адаптация к токсичной профессиональной среде требует значительных внутренних ресурсов. Постоянная борьба с давлением, неопределённостью, эмоционально сложными ситуациями постепенно истощает человека. Даже если кажется, что «так работают все» или «нужно просто потерпеть», организм всё равно испытывает нагрузки. Когда давление становится нормой, человек начинает работать не ради результата, а ради выживания. Борьба с неприятным выматывает: каждый день похож на марш-бросок. Именно поэтому важно вовремя замечать признаки перегруза — они не просто сигнал о том, что «что-то пошло не так», а ранний маркер возможного насилия в профессиональной среде, где собственные границы стираются быстрее, чем кажется.

Признаки перегруза можно разделить на три основные группы — физические, эмоциональные и поведенческие. Чем раньше их заметить, тем выше шанс сохранить психическое здоровье и способность действовать асертивно, а не реактивно.

Физические признаки перегруза:

- постоянное чувство усталости, не проходящее даже после выходных, которое сопровождается сонливостью, ослабленным иммунитетом, напряжением в теле, человек живёт в режиме энергосбережения: «только бы дотянуть до вечера»;
- нарушения сна, которые проявляются в трудностях с засыпанием, ранних пробуждениях, поверхностном сне, ночной тревоге или кошмарах;
- регулярные головные боли или мигрени, которые часто являются следствием мышечного напряжения и накопленного стресса;
- повышенная раздражительность, быстрые вспышки гнева, нетерпимость, острые реакции на мелочи.

Эмоциональные признаки перегруза:

- Постоянное чувство срочности, состояние «всё горит, всё нужно сейчас», сопровождается неуспокаивающимся внутренним мотором, но это не про продуктивность, а про тревогу
- Навязчивые мысли, предвкушение провала, страх критики, ощущение, что любое действие может вызвать негативную реакцию;
- То, что раньше казалось мелочью, теперь вызывает резкую реакцию
- Апатия, падение интереса к работе, снижение мотивации, желание всё отложить

Поведенческие признаки перегруза:

- Пропуск дедлайнов, который происходит не потому, что человек не хочет работать, а потому что истощён и не может держать фокус;
- Снижение качества работы, которое проявляется в ошибках, неточностях, невнимательности
- Избегание общения, желание минимизировать встречи, переписки, звонки, что является реакцией самозащиты при перегрузке центральной нервной системы
- Нарушение приоритетов, когда сотрудник закрывает срочное, а важное остаётся без внимания
- Откладывание задач, которое проявляется в попытках избежать контакта с источником стресса

Что делать при перегрузе? Предлагаю алгоритм, который позволит вовремя купировать проблему и предотвратить её эскалацию.

Алгоритм самопомощи при перегрузе

1. *Остановиться и оценить ситуацию.* Пауза — первый шаг к возвращению контроля:

- сделать быстрый аудит задач
- выделить реальные приоритеты
- определить источники напряжения
- оценить собственные ресурсы.

«Я выделяю 15 минут, чтобы понять, что создаёт основное напряжение»

2. *Сообщить руководителю.* Открытость снижает риски недоразумений и повышает доверие. Важно говорить конкретно и профессионально.

«Я информирую руководителя о перегрузе, объясняю, что влияет на сроки, и предлагаю варианты решения»

3. *Предложить корректировку*

«Я предлагаю перенос сроков, перераспределение задач или привлечение дополнительных ресурсов — и объясняю, что каждый вариант даст»

4. *Установить новые границы.* Без границ восстановление невозможно.

«Я обозначаю свои реальные возможности, договариваюсь о формате коммуникации и регулярно проверяю своё состояние»

Перегруз не начинается внезапно. И именно это делает его опасным. В токсичной или просто тяжёлой профессиональной среде человек может долго не замечать собственное истощение, потому что слишком сосредоточен на требованиях извне. Но игнорирование сигналов тела и психики — одна из самых распространённых форм самообесценивания, которые питают цикл профессионального насилия.

Но почему люди молчат о своём состоянии и прямо не заявляют о том, что эмоционально и физически истощены? Молчание — один из самых распространённых спутников профессионального насилия. Люди боятся показаться неэффективными, а значит, ненужными. Конкурентная среда часто транслирует: «Справляйся сам». Признание перегруза воспринимается как признак несостоятельности. А если в компании не принято говорить о трудностях, перегруз становится частью корпоративной нормы. Человек ко многому привыкает. Высокая адаптивность приводит к тому, что сотрудник продолжает терпеть, даже когда терпеть уже небезопасно.

Когда мы учимся видеть свои состояния и различать первые признаки перегруза, мы возвращаем себе способность мыслить более ясно. Замечая, что с тобой происходит, ты перестаёшь быть объектом

давления и снова становишься субъектом собственной профессиональной жизни.

Почему люди допускают абьюз

Замечали ли вы, что одни люди словно притягивают к себе ситуации, в которых ими помыкают, манипулируют, используют, унижают и эксплуатируют, в то время как другие, кажется, никогда не оказываются в подобных обстоятельствах?

Существует мнение, что психологические насильники выбирают слабых людей. Но это не всегда так. Иногда их жертвами становятся и по-настоящему сильные личности, иногда — те, кто чувствует себя слабым и уязвимым. Важно одно: каждый должен уметь постоять за себя, независимо от того, каков его характер или жизненный опыт.

Причинами со стороны жертвы, по которым человек может «вляпаться» в абьюз, могут быть:

- Страх потерять работу, остаться без денег или другие социально-экономические ресурсы, что создаёт зависимость и усиливает контроль со стороны абьюзера
- Позиция снизу, в которой жертва часто пытается подстроиться под требования абьюзера, надеясь сгладить конфликт, сохранить отношения и избежать наказания
- Убежденность в то, что «это не проблема, это рабочие трудности», стиль взаимодействия на работе
- Надежда, что ситуация изменится, когда жертва держится за иллюзию, что абьюзер изменится, начнёт относиться с уважением, может оправдывать абьюз, вспоминая хорошие моменты
- Изменённое состояние сознания из-за стресса и усталости: постоянный стресс и усталость снижают когнитивные способности и волю к сопротивлению, вызывая дезориентацию, эмоциональное истощение и ухудшение самооценки, поэтому в таком состоянии человек становится менее способным адекватно оценивать ситуацию и принимать решения

Все эти причины часто переплетаются и усугубляют друг друга, образуя замкнутый круг, из которого трудно выйти без поддержки и осознания сути абьюза. Чтобы помочь жертве, важно понимать эти внутренние механизмы и создавать условия для восстановления безопасности и самоуважения.

«Почему я ушёл? Мне платили хорошо, очень хорошо. И вовремя всегда. Но на 3-й месяц моей работы меня перестало это радовать. Я поймал себя на мысли, что 1—2 месяца мне это было кайфово. То есть я понимал: да, вот за эту прекрасную сумму я всем этим занимаюсь. А на 3-ий месяц перестало радовать.»

Для себя я решил, что надо продержаться год, чтобы не сильно испортить резюме. И когда этот год истёк, я пришёл увольняться. Сначала мне дали месяц подумать, а потом, когда я сказал, что не передумал, то меня объявили предателем и уволили одним днём. Вот ведь негодяй, решил свалить в самый тяжёлый для компании момент.

Сейчас уже несколько лет прошло. И сейчас всё это я воспринимаю как какое-то странное приключение, полное парадоксов и неожиданностей. Это было удивительно. Удивительно то, что это случилось со мной. И удивительно, что есть ряд сотрудников, которые там работают уже лет по 20.

Наверное, некоторые из них просто такого же мнения, что так и должно быть. Что есть человек, который всё знает, самый умный, и вот он ведёт вперёд. И у него поэтому есть право владеть тобой и днём и ночью. И по-другому быть не может. А есть те, которые просто приняли эту игру, потому что деньги хорошие и вовремя.

Может, они по-другому и не умеют, потому что там, на самом деле, самая-то ключевая штука в том, что необязательно что-то делать, необязательно достигать каких-то результатов. Потому что работа измеряется не в результатах, а в часах.

То есть достаточно прийти на работу, отметить, правильно посещать совещания, сидеть с правильным выражением лица, порицать, кого нужно порицать, хвалить, кого нужно хвалить, говорить в нужное время то, что хотят услышать. И этого достаточно для того, чтобы получать хорошие деньги. Вот в этом парадокс. И те, кому это норм, то есть те, которые не пытаются получить какие-то личные результаты, развитие, достижения какие-то, получать кайф от хорошо выполненной своей работы. Ведь далеко не все же люди хотят получать какие-то результаты, добиваться чего-то нового, что-то пробовать.

Если человеку словами-то говорят, что надо делать, а действиями — что не надо. Сегодня побежали туда, завтра забыли, куда бежали, побежали в другую сторону, послезавтра — в третью. И все вот куда-то бегают. И вот если ты с умным лицом это всё делаешь, бегаешь правильно, этого достаточно, чтобы получать хорошие деньги.

Деньги, работа в хорошей компании, с хорошим именем... Если бы мне вот так просто кто-то рассказал, что так бывает, я поржал бы, наверное. Ну, типа, да, прикольно. Но глубинно бы не поверил, что это на самом деле так может быть. Оказывается, может :-), — рассказал мне Антон, который продержался год на должности директора в одной крупной и известной компании.

Итак, люди становятся жертвами психологического насилия потому, что:

- Они оказываются в условиях хронического стресса и истощения • доверяют авторитету или системе, которая обещает стабильность;
- Склонны объяснять происходящее собственной недостаточностью (чаще всего финансовой)
- Лишены внешней поддержки и объективной обратной связи
- Сталкиваются с манипуляцией, которую трудно распознать на ранних этапах

Елена вышла на работу, когда её ребёнку было всего полгода. Она только что развелась с мужем, а отец тяжело болел и умирал от онкологии. Находясь в таком эмоциональном состоянии, она была фактически неспособна дать отпор своему руководителю. Например, она не отпускала Елену с работы, пока не вернётся с внешних встреч. Елену заставляли оставаться до позднего вечера, иногда до 9 часов, хотя срочные задачи отсутствовали, и начальница прекрасно знала, что дома её ждёт маленький ребёнок. Или ставила взаимоисключающие поручения, создавая атмосферу постоянной неопределённости и давления. Утром требовала кашу и кофе, которые должны были стоять на столе до того, как она придёт на работу, и орала, если этого не было.

Давление чередовалось с моментами «милости»: Елене выписали материальную помощь и разрешили уходить с работы к умирающему отцу. Затем милость сменялась гневом и наказаниями.

Так, однажды Елена пришла на работу с маникюром, на двух пальцах которого оставались следы гранатового сока — она делала сок для ребёнка. Руководитель не пустила её на рабочее место, заставила искать маникюрный салон и переделывать маникюр, а потом заставила отработать потерянное время после работы.

Спустя годы Елена с ужасом вспоминает эту ситуацию и не понимает, почему она терпела такое отношение. В тот момент её изменённое состояние сознания из-за постоянного стресса, усталости и эмоционального истощения делало невозможным бороться или адекватно оценивать происходящее.

Этот пример иллюстрирует, как даже сильный человек становится уязвимым в таком состоянии. Жертвой психологического насилия может стать любой человек, независимо от силы характера, профессионального опыта или социального положения. Уязвимость возникает не потому, что насилие действует постепенно и часто маскируется под норму, требование, заботу или «особенности рабочего процесса».

В результате даже сильная личность может оказаться в положении, где давление воспринимается как неизбежность, а сопротивление — как риск утраты всего, что важно. Понимание механизмов психологического насилия — первый шаг к тому, чтобы перестать винить себя и начать восстанавливать границы.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.