



University of Tehran Press

Understanding the Phenomenon of Gaslighting in Organizational Context: A Descriptive Phenomenological Approach

Elham Ebrahimi 

Department of Management, Institute for Humanities and Cultural studies, Tehran, Iran. Email: e.ebrahimi@ihcs.ac.ir

ARTICLE INFO

Article type:
Research Article

Received: 26 December 2024

Revised: 05 April 2025

Accepted: 06 April 2025

Published online: 20 December 2025

Keywords:

Gaslighting,
Psychological manipulation,
Descriptive phenomenology,
Colaizzi's framework.

ABSTRACT

Purpose: The concept of gaslighting has recently entered the literature of management and organizations. It refers to deceptive tactics aimed at psychologically manipulating employees and exerting control over them by undermining their sanity and perception of reality. This study seeks to understand the phenomenon of gaslighting from the perspectives of those who have experienced it in organizational contexts. **Method:** This study employed a descriptive phenomenological method based on Colaizzi's framework to understand the gaslighting phenomenon. Interviews, voice recordings, and textual submissions from 14 participants were analyzed using this approach. Participant selection involved three screening questions, and preconceptions derived from the literature, experiences, and beliefs were consciously bracketed during the analysis. **Findings:** The experience of gaslighting was articulated through four themes encompassing fifteen clusters. The findings revealed that in the experience of gaslighting, organizational discourse is distorted, vulnerability is fostered, behavioral control and verbal suppression are applied in various ways, and individuals undergo either psychological reconstruction or collapse after the crisis. **Conclusion:** The experience of gaslighting can be understood as a dynamic phenomenon. Gaslighting infiltrates not only individual interactions but also the structural and cultural levels of organizations. The establishment of systems of genuine transparency, the raising of awareness among managers and employees about identifying and preventing gaslighting, the creation of support mechanisms, and the implementation of impartial oversight systems are effective measures for recognizing and addressing this phenomenon.

Cite this article: Ebrahimi, E. (2026). Understanding the Phenomenon of Gaslighting in Organizational Context: A Descriptive Phenomenological Approach. *Organizational Culture Management*, 23 (4), 373-388. <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.387640.1008749>



© Authors retain the copyright and full publishing rights.
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.387640.1008749>

Publisher: University of Tehran Press.



فهم پدیده گسلایتینگ در بافتار سازمانی: رویکرد پدیدارشناسی توصیفی

الهام ابراهیمی

گروه مدیریت، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران. رایانامه: e.brahimi@ihcs.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۱/۱۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۹/۲۹

کلیدواژه:

گسلایتینگ،

دستکاری روانی،

پدیدارشناسی توصیفی،

چارچوب کلایزی،

بافتار سازمانی.

هدف: مفهوم گسلایتینگ به تازگی وارد مباحث مدیریت و سازمان شده و به تاکتیک‌های فریبنده‌ای اشاره دارد که به منظور دستکاری روانی کارکنان و القای کنترل بر آنان از طریق زیر سؤال بردن سلامت عقل و ادراک از واقعیت بر آنان اعمال می‌شود. هدف این پژوهش فهم پدیده گسلایتینگ از دیدگاه افرادی است که آن را در بافتار سازمانی تجربه کرده‌اند.

روش: در پژوهش حاضر از روش پدیدارشناسی توصیفی مبتنی بر چارچوب کلایزی برای فهم پدیده گسلایتینگ استفاده شد. مصاحبه و صدا و متن‌های ارسالی از چهارده شرکت‌کننده با استفاده از این روش تحلیل شدند. برای انتخاب افراد از سه سؤال غربالگر استفاده شد و در تحلیل متون پیش‌انگاشته‌های منتج از پیشینه پژوهش و تجارب و باورها آگاهانه برآکت شد.

یافته‌ها: تجربه گسلایتینگ از طریق چهار تم در قالب پانزده خوشه بیان شد. یافته‌ها نشان داد در تجربه پدیده گسلایتینگ گفت‌وگوهای سازمانی تحریف می‌شود، زمینه آسیب‌پذیری فراهم می‌شود، کنترل‌های رفتاری و سرکوب‌گفتاری به شیوه‌های مختلف اعمال می‌شوند، و پس از بحران بازسازی یا فروپاشی روانی تجربه می‌شود.

نتیجه: تجربه افراد از گسلایتینگ به صورت پدیده‌ای پویا قابل فهم است. گسلایتینگ نه تنها در سطح تعاملات فردی بلکه در سطوح ساختاری و فرهنگی سازمان نیز وارد می‌شود. ایجاد نظام شفافیت واقعی، آگاهی‌رسانی به مدیران و کارکنان درباره شناسایی و پیشگیری از پدیده گسلایتینگ، ایجاد سازکارهای حمایتی، و وجود سیستم‌های نظارت بی‌طرف در شناخت و کنترل این پدیده مؤثر است.

استناد: ابراهیمی، الهام (۱۴۰۴). فهم پدیده گسلایتینگ در بافتار سازمانی: رویکرد پدیدارشناسی توصیفی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۳ (۴) ۲۷۳-۳۸۸.
<http://doi.org/10.22059/jomc.2025.387640.1008749>

ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

© نویسندگان.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2025.387640.1008749>

مقدمه

در سال‌های اخیر بحث درباره پدیده گسلایتینگ^۱ در حوزه‌های مختلف به طور فزاینده‌ای محبوب شده است. البته ماهیت این محبوبیت بیش از آنکه مرتبط با حوزه آکادمیک باشد، به فراگیری در شبکه‌های اجتماعی نظیر اینستاگرام و توئیتر مربوط می‌شود (Kukreja & Pandey, 2023). هرچند تعاریف مختلفی از پدیده گسلایتینگ ارائه شده، تعریف معتبر دانشنامه‌ای از این مفهوم را کیواک^۲ (۲۰۲۰) مطرح کرده است: «تاکتیکی فریبنده به منظور دستکاری روانی فرد توسط سوءاستفاده‌کننده (در این مورد گسلایتیر) برای القای کنترل بر قربانیان خود از طریق زیر سؤال بردن سلامت عقل و ادراک آنان از واقعیت». در واقع، گسلایتینگ نوعی آزار روانی است که بر فرد تحمیل می‌شود و قربانی را نسبت به برداشتها یا توانایی‌های خود دچار شک و تردید می‌کند (Camacho-Reyes, 2023).

مفهوم گسلایتینگ در حوزه‌های مختلف علوم انسانی و اجتماعی نظیر ازدواج، خانواده و فرزندپروری، روابط دوستی، قدرت، سیاست، و نظایر آن مورد مطالعه قرار گرفته است. اما از ورود آن به عرصه سازمان و در قالب روابط کارکنان- کارفرمایان مدت چندانی نمی‌گذرد. به همین دلیل است که پژوهشگران معتقدند شناخت این مفهوم در عرصه سازمانی نیاز به تعمیق و واکاوی بیشتری دارد (Peeren et al., 2024). به زعم پژوهشگران، گسلایتینگ زندگی شخصی و حرفه‌ای افراد را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد و ممکن است بازتاب‌دهنده یک فرهنگ فراگیر سازمانی باشد. گروه‌های به‌حاشیه‌رانده‌شده، مانند زنان و اقلیت‌های نژادی و قومی و مذهبی، ممکن است بیش از سایرین در معرض پدیده گسلایتینگ قرار گیرند (Johnson et al., 2021)؛ با این حال تجارب آن‌ها عموماً انکار و بی‌اهمیت جلوه داده می‌شود و حتی در بسیاری موارد سازمان‌ها خود این افراد قربانی را به مثابه مشکل برچسب‌گذاری می‌کنند (Siad & Rabi, 2021). در حوزه سازمان و مدیریت، پدیده گسلایتینگ از موضوعات سوبه‌تاریک مدیریت رفتار سازمانی و روان‌شناسی سازمانی محسوب می‌شود و عموماً در کنار مفاهیمی مانند قلدری سازمانی، رفتارهای ضد بهره‌ور، خشونت، و آزار و اذیت بررسی می‌شود (Camacho-Reyes, 2023)؛ هرچند تفاوت محتوایی این پدیده با این مفاهیم سازمانی قابل توجه است.

پژوهشگران معتقدند در بدنه کوچک اما روبه‌رشد مباحث علمی در حوزه گسلایتینگ سازمانی، مطالب اندکی درباره تجربه‌های ذهنی قربانیان گسلایتینگ به عنوان نوعی سوءاستفاده معرفتی وجود دارد (Hailes & Goodman, 2023). این موضوع سبب می‌شود به جزئیات درک این مفهوم کم‌توجهی شود. از آنجا که پژوهش حاضر بیشتر رویکردی نظری دارد تا عملیاتی مسئله اصلی این پژوهش نیز ناظر بر مفهوم‌پردازی نظری و از دو دیدگاه قابل طرح است. نخست، گسلایتینگ در حوزه علمی مانند روان‌شناسی مطرح شده و عمدتاً در روابط میان‌فردی مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته است. این موضوع در قیاس با سایر مفاهیم رفتاری در مباحث سازمانی موضوعی نسبتاً نوظهور محسوب می‌شود و به‌خصوص در پژوهش‌های داخلی حوزه مدیریت مغفول مانده است. بنابراین ورود این مفهوم به بافتار سازمانی و تسری دادن آن به روابط میان کارکنان و سرپرستان در قالب گسلایتینگ سازمانی نیازمند پژوهش است. دوم، پژوهش‌های مرتبط با موضوع گسلایتینگ سازمانی (چنانچه در ادامه در بخش پیشینه تجربی پژوهش شرح داده می‌شود) به سطح فردی و برداشتها، احساسات، و کنش‌های کارکنانی که در معرض این پدیده قرار گرفته‌اند کم‌توجه بوده‌اند؛ در عین حال که نقش این پدیده در سطح سازمانی و فرهنگی را کمتر مورد توجه قرار داده‌اند. بخشی از مفهوم‌پردازی به منظور فهم یک پدیده سازمانی درک بی‌واسطه آن از دیدگاه افرادی است که آن را تجربه کرده‌اند. در همین زمینه مسئله پژوهش و سهم‌یاری ویژه آن فهم و واکاوی پدیده گسلایتینگ از دیدگاه کارکنانی است که به انحای مختلف آن را تجربه کرده‌اند.

۱. معادل‌هایی مانند روان‌فریبی، وهم‌آفرینی، تحمیق، و حتی «پدیده چراغ گاز» برای این عبارت ذکر شده است. اما از آنجا که این اصطلاح را باید با توجه به تاریخچه و در پیوند با بافتار آن تعریف کرد، در متن مقاله از همان عبارت «گسلایتینگ» استفاده شده است.

مبانی نظری پژوهش

تاریخچه و تعاریف ارائه شده برای مفهوم گسلایتینگ

واژه گسلایتینگ برگرفته از نمایشنامه‌ای بریتانیایی مربوط به سال ۱۹۳۸ است. این اثر بعدها در قالب فیلمی بریتانیایی و سپس به شکل نسخه هالیوودی آن اقتباس شد. داستان اصلی در نمایشنامه و اقتباس‌های آن درباره شوهری است که همسرش را دستکاری روانی می‌کند و او را به جنون می‌کشاند. نیرنگ‌های مکرر او باعث می‌شود زن درباره سلامت عقل خود دچار تردید شود. در یکی از این حیل‌ها، زن به این باور می‌رسد که همسرش در شهر است، درحالی‌که او در جست‌وجوی جواهرات در اتاق زیرشیروانی خانه است. هنگامی که مرد چراغ‌های اتاق زیرشیروانی را روشن می‌کند، چراغ‌های گازی اتاق خواب زن کم‌نور می‌شوند. او این اتفاقات عجیب را به خدمتکار و شوهرش اطلاع می‌دهد، اما آن‌ها حرف‌هایش را نادیده می‌گیرند و نگرانی خود را درباره سلامت روان او ابراز می‌کنند. وجه تسمیه «چراغ گاز» یا واژه «گسلایتینگ» از اینجا ناشی می‌شود (Johnson et al., 2021).

در استفاده اولیه از واژه گسلایتینگ، نیت فرد گسلایت‌ر کاملاً آشکار و واضح بود. به عبارت دیگر، گسلایت‌ر شخصیتی ساده و تک‌بعدی با نیت‌های شفاف و بدخواهانه بود و هیچ ابهام یا شکی درباره انگیزه‌های او وجود نداشت. او نمونه روشنی از گسلایتینگ فریبکارانه را نمایندگی می‌کرد. در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ روان‌شناسان این فهم از گسلایتینگ را در شیوه‌های درمانی، به‌ویژه به عنوان ابزاری برای درک کنترل اجتماعی و خشونت روانی، به کار گرفتند. اما اخیراً کاربرد این مفهوم گسترش یافته تا زمینه‌هایی را شامل شود که در آن‌ها نیت گسلایت‌ر به‌وضوح مشخص نیست. این مفهوم آن قدر محبوب و برجسته شد که در سال ۲۰۲۲ دیکشنری مریام-وبستر واژه گسلایتینگ را واژه سال معرفی کرد (Munch-Jurisc, 2024).

مفهوم گسلایتینگ در رشته‌های مختلف دانشی وارد شد و پس از حوزه روان‌شناسی کاربرد آن به بافتار سازمانی نیز سرایت کرد. چند تعریف اصلی از مفهوم گسلایتینگ در جریان‌های دانش‌رشته‌ای مختلف قابل شناسایی است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. از دیدگاه روان‌شناختی، گسلایتینگ رفتاری توصیف شده است که در آن یک فرد تلاش می‌کند قضاوت فرد دیگری را تحت تأثیر قرار دهد، به گونه‌ای که فرد دوم به درستی قضاوت خود شک کند (Calef & Weinschel, 1981). از دیدگاه جامعه‌شناختی، گسلایتینگ مجموعه‌ای از تلاش‌ها برای ایجاد محیطی اجتماعی و سورئال با القای حس یا تصور دیوانگی به افراد دیگر در روابط اجتماعی تعریف شده است (Sweet, 2019). در مباحث ارتباطات، گسلایتینگ روش ارتباطی ناسالمی تعریف می‌شود که در آن یک طرف گفت‌وگو تلاش می‌کند حس طرف مقابل از واقعیت را بی‌ثبات کند (Graves & Spencer, 2022). در نهایت از دیدگاه مدیریتی و سازمانی به ارائه دو تعریف گویا از این مفهوم اکتفا می‌شود.

از نظر مانچ ژوریسیک^۱ (۲۰۲۴) در گسلایتینگ سازمانی فردی با موقعیت بالاتر (مثلاً مدیر یا فردی با سابقه کار بیشتر) تلاش می‌کند به ایجاد شک و تردیدی سمی در ذهن فرد (مثلاً زیردست یا فردی با تجربه کاری اندک) دامن بزند؛ آنچه به جای گفت‌وگو یا تحقیق یا بررسی موضوع به تضعیف و سرکوب او می‌انجامد. این اقدام یا سلامت روان فرد را نشانه می‌رود (گسلایتینگ فریبنده^۲) یا واکنش احساسی فرد را کم‌اهمیت جلوه می‌دهد (گسلایتینگ فروکاهنده^۳) (Munch-Jurisc, 2024).

به عقیده کوکرجا^۴ و پاندی (۲۰۲۳) گسلایتینگ باید از دیگر مفاهیم مشابه- نظیر دروغ گفتن، مخالفت کردن، عذاب وجدان دادن، سکوت کردن، ناپدید شدن یا قطع ارتباط ناگهانی، قلدری، اخاذی، توهین لفظی، رفتارهای سیاسی- متمایز شود. قلدری سازمانی به توهین و خشونت نسبت به کارکنان اشاره دارد (خداوردی و همکاران، ۱۳۹۹). رفتارهای سیاسی رفتارهای به‌ظاهر مشروع اما تأیید نشده توسط ایدئولوژی سازمان هستند (دامغانیان و همکاران، ۱۴۰۳). سکوت نیز مترادف با بی‌علاقگی، سهل‌انگاری، و بی‌قیدی تعریف شده است (فتحی‌چگنی، ۱۴۰۳). برای ایجاد افتراق میان این مفاهیم مشابه، کوکرجا و پاندی (۲۰۲۳) دو بُعد را تشکیل دهنده مفهوم گسلایتینگ دانستند: بی‌اهمیت شمردن^۵ که به تضعیف دیدگاه‌ها و ترس‌ها و واقعیت‌های

1. Munch-Jurisc
2. deception gaslighting
3. deflation gaslighting
4. Kukreja
5. trivialization

تجربه‌شده توسط زیردستان از سوی سرپرست اشاره دارد و آزردن^۱ به معنای انواع احساسات منفی از قبیل درد و رنج و عذاب که گسلایتیر (مثلاً سرپرست) می‌تواند هدف (مثلاً زیردست) را به آن مبتلا کند. با این حال، پژوهشگران معتقدند این تعاریف و دیگر تعاریف ارائه‌شده برای این مفهوم فاقد جزئیات لازم برای تمایز دقیق گسلایتینگ از دیگر مفاهیم مرتبط در فضای سازمانی هستند. حتی تجارب افرادی که در معرض گسلایتینگ قرار می‌گیرند ممکن است با یک‌دیگر متفاوت باشند. از این رو پژوهشگران در مورد واکاوی بیشتر این موضوع در بافتار سازمانی اتفاق نظر دارند (Peeren et al., 2024).

پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه گسلایتینگ را می‌توان در قالب سه دسته اصلی تقسیم کرد. در ادامه به مواردی از پژوهش‌های انجام‌شده در هر دسته اشاره شده است.

گروه نخست پژوهش‌ها به درک پدیده گسلایتینگ و انواع آن مبادرت کرده‌اند. مشخصاً رویکردهای روش‌شناختی به‌کارگرفته‌شده در این گروه از پژوهش‌ها رویکردهای کیفی هستند. مثلاً، در پژوهشی نشان داده شد که گسلایتینگ یک پدیده صرفاً معرفت‌شناختی است که بدون نیاز به مجموعه خاصی از نیت‌ها یا تعصبات از سوی گسلایتیر رخ می‌دهد و حتی در غیاب هر گونه تجربه قبلی از بی‌عدالتی می‌تواند اتفاق بیفتد (Kirk-Giannini, 2023). به عقیده سودوما^۲ (۲۰۲۲) انواع مختلف گسلایتینگ را می‌توان بر اساس تضعیف واکنش‌های احساسی، ادراکات، حافظه، یا توانایی‌های استدلالی فرد در معرض گسلایتینگ متمایز کرد. او گسلایتینگ احساسی را، از طریق تضعیف واکنش‌های احساسی و قضاوت‌های ارزشی افراد، بخشی مهم از یک استراتژی کلی گسلایتینگ معرفی کرد. در پژوهش دیگری مفهوم گسلایتینگ فرهنگی توسعه داده شد تا به سازکارهای حمایتی زیرساختی اجتماعی و تاریخی اشاره شود که به طور نامتناسب محیط‌های روانی سوءاستفاده‌آمیز را در فرهنگ‌های مختلف تولید می‌کنند (Ruíz, 2020).

گروه دوم پژوهش‌ها به آثار و پیامدهای رخداد گسلایتینگ توجه کرده‌اند. این قبیل پژوهش‌ها عمدتاً رویکرد روش‌شناختی کمی را برای پرداختن به این موضوع برگزیده‌اند. کوکرجا و پاندی (۲۰۲۳) مقیاسی دو عاملی را برای سنجش گسلایتینگ معرفی کرده‌اند که در پژوهش‌های دیگر برای سنجش این مفهوم به کار گرفته شده است. در پژوهش‌هایی با رویکرد پیمایشی نشان داده شد گسلایتینگ از سوی سرپرست باعث کاهش تعهد عاطفی (Fulcher & Ashkanasy, 2023)، عملکرد شغلی (Ajayi et al., 2024)، کارایی و اثربخشی یا عملکرد پایدار (Tongo et al., 2023)، و انگیزه و درهم‌تنیدگی شغلی (Farid et al., 2024) کارکنان می‌شود. در پژوهشی جالب توجه سوخوا^۳ (۲۰۲۱) نشان داد در بسیاری از شرکت‌های روسی مدیران از تکنیک گسلایتینگ در زمان جبران خدمات کارکنان استفاده می‌کنند و از این طریق خودباوری کارکنان را برای دریافت دستمزدی که آن را حق خود می‌دانند کاهش می‌دهند.

دسته سوم پژوهش‌ها بر گروه‌های خاص کارکنان و اغلب بر افراد به‌حاشیه‌رانده‌شده تمرکز کرده و تجارب آن‌ها را در حیطه موضوع گسلایتینگ مورد توجه قرار داده‌اند. مثلاً، پژوهشی با تمرکز بر گسلایتینگ افشاکنندگان^۴ نشان داد رایج است که در شرایط افشاگری گسلایتیر موقعیتی را ایجاد کند که در آن افشاکننده به دیدگاه‌ها و شایستگی‌ها و وضعیت روانی خود شک کند (Ahern, 2018). در مطالعه دیگری از روایت‌های دوازده زن چنین استنباط شد که اقدامات مرتبط با تعادل کار و زندگی به مثابه گسلایتیر بر زنان کنترل معرفتی اعمال می‌کند و با نشان دادن زنان به عنوان افرادی شکننده و نیازمند کناره‌گیری از فرصت‌های شغلی و متقاعد کردن آن‌ها به کار کمتر از هم‌تایان مردشان آن‌ها را دچار گسلایتینگ می‌کند (Storm & Muhr, 2023). پنتینن^۵ (۲۰۲۳) نیز به موضوع گسلایتینگ جمعی به عنوان پدیده‌ای رایج در فضای آکادمیک فنمیستی پرداخت. در پژوهش

1. affliction
2. Sodoma
3. Sukhova
4. whistle-blower gaslighting
5. Penttinen

دیگری نشان داده شد دو گونه گسلایتینگ نژادی و گسلایتینگ جنسیتی توسط مردان سفیدپوست، نه تنها بر گروه‌های اقلیت جنسیتی، بلکه بر همکاران خود نیز اعمال می‌شود. این مطالعه به نحوه عادی‌سازی این عمل تبعیض‌آمیز در فرهنگ سازمانی نیز اشاره کرده است (Irigaray et al., 2022).

جمع‌بندی و سهم‌یاری پژوهش

با ورود مفهوم گسلایتینگ به حوزه مدیریت و سازمان، پژوهش‌های آکادمیک نیز به بررسی این مفهوم مبادرت کرده‌اند. در میان سه دسته پژوهشی که اشاره شد، دسته نخست مبنایی‌تر است. زیرا درک مفهوم یک پدیده پیش از سنجش آن ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر در زمره پژوهش‌های گروه نخست است.

مفهوم گسلایتینگ در پژوهش‌های دسته نخست دست کم از دو منظر قابل بررسی است. دیدگاه اول این است که از جنبه نظری و فارغ از بافتار به انواع گسلایتینگ و کارکرد آن‌ها بپردازیم. گسلایتینگ معرفت‌شناختی، گسلایتینگ احساسی، و گسلایتینگ فرهنگی که در مرور پیشینه پژوهش به آن‌ها اشاره شد بسط دادن این مفهوم در قلمرویی گسترده‌تر از صرفاً یک سازمان است و رویکردی نظریه‌پردازانه به موضوع اتخاذ می‌کند. شکل دوم پرداختن به موضوع این است که این پدیده را از دیدگاه افرادی که آن را تجربه کرده‌اند فهم کنیم. این رویکردی است که شاید در دسته سوم پژوهش‌ها پررنگ‌تر است. در اتخاذ این رویکرد باید پذیرفت که مسئله تعمیم‌پذیری مطرح نیست و صرفاً از کنار هم قرار دادن پژوهش‌هاست که می‌توان تصویر واضح‌تری از این پدیده به دست آورد. البته پژوهش‌هایی نیز هستند که با اتخاذ همین رویکرد انجام شده باشند. مثلاً، در مطالعه کاماکورایز^۱ (۲۰۲۳) چندین تم از مصاحبه با افراد در خصوص گسلایتینگ به دست آمد که یکی از آن‌ها فهم افراد از این پدیده بود؛ هرچند این مطالعه به روایت تجربه زیسته افراد از گسلایتینگ اکتفا کرده است. سهم‌یاری این پژوهش افزودن به بدنه دانش موجود در حوزه فهم پدیده گسلایتینگ از دیدگاه شاغلان در سازمان است.

روش پژوهش

در پژوهش حاضر از روش پدیدارشناسی توصیفی مبتنی بر چارچوب کلایزی^۲ استفاده کردم.^۳ انتخاب این روش از آن جهت بود که پدیدارشناسی به روش کلایزی با هدف فهم معنای یک تجربه یا ساختار اساسی آن از دیدگاه افراد استفاده می‌شود (بک، ۱۴۰۰). پرسش کلی پژوهش را به این شرح تعریف کردم: «پدیده گسلایتینگ از دیدگاه افرادی که آن را تجربه کرده‌اند چگونه فهم می‌شود؟».

در این مطالعه، به دو دلیل حائز اهمیت، برای احصای تجارب کارکنان از پدیده گسلایتینگ بر سازمان خاصی تمرکز نکردم (این موضوع در ادامه به عنوان محدودیت پژوهش بیان شده است). دلیل نخست رویکرد نظری این پژوهش بود. در این پژوهش پیش و بیش از آنکه در پی فهم پدیده از دیدگاه کارکنان شاغل در شرکت خاصی باشم یا مسئله کاربردی پیش‌آمده در سازمان خاصی را مد نظر قرار دهم، فهم پدیده گسلایتینگ را در بافتار سازمان مد نظر داشتم تا از این طریق به خصوص پژوهشگران داخلی با این پدیده آشنا شوند و شکاف پژوهشی موجود در این زمینه کاهش یابد. دلیل دوم آن بود که احتمال آنکه افرادی در یک سازمان خاص با این پدیده مواجه شده باشند مشخص نبود.

به همین جهت، به عنوان نقطه شروع، شبکه اجتماعی لینکدین را انتخاب کردم. از آنجا که در این شبکه اجتماعی اعضا در مواردی تجارب کاری مثبت و البته بیشتر منفی خود را از سازمان یا همکاران یا سرپرستان مطرح می‌کنند با بعضی از این افراد ارتباط گرفتم تا در رابطه با این موضوع بیشتر با آن‌ها مصاحبه کنم. در عین حال در مواردی که افراد برای مصاحبه ابزار تمایل نمی‌کردند از آن‌ها می‌خواستم فرد یا افرادی را که حاضر به مصاحبه باشند به من معرفی کنند. برای انتخاب افراد برای مصاحبه سه سؤال غربالگر داشتیم: «آیا تجربه منفی از کار با مافوق یا یکی از افراد سازمان خود داشته‌اید؟»، «آیا آن‌ها چیزی شبیه به

1. Camacho-Reyes

2. Colaizzi

۳. استفاده از زبان اول شخص در مطالعاتی که از روش‌های پژوهش کیفی استفاده می‌کنند متداول است.

حس تردید نسبت به برداشت‌هایتان از واقعیت یا دستکاری ذهنی را به شما منتقل کرده‌اند؟»، «آیا تمایل به صحبت کردن در مورد این تجربه‌ها را دارید؟». در صورتی که پاسخ افراد به این سه پرسش مثبت بود، مصاحبه با آن‌ها را ادامه می‌دادم. من تعریف «حس تردید نسبت به برداشت‌های فرد از واقعیت یا دستکاری ذهنی آن‌ها» را برای هم‌افق کردن منظوم از گسلاپتینگ با تجربه‌های افراد پذیرفتم. چون در غیر این صورت نمی‌توانستم میان تجربه افراد از این سازه (که گسلاپتینگ را تعریف می‌کند) با سایر سازه‌ها (نظیر دروغ‌گویی، سکوت، قلدری، دیکتاتوری) تفکیک قائل شوم. البته این موضوع را به عنوان یک مفهوم پیش‌انگاشته در پراپوزیشن قرار دادم و براکت کردم. پیش از انجام دادن مصاحبه، فهرستی از پیش‌فرض‌های خودم (که از مرور پیشینه یا تجربه‌ها و باورهایم حاصل شده بود) تهیه کردم. بخشی از این فهرست براکت‌شده در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. بخشی از فهرست پیش‌انگاشته‌های براکت‌شده

ردیف	پیش‌انگاشته	مأخذ
۱	«حس تردید نسبت به برداشت‌های فرد از واقعیت یا دستکاری ذهنی آن‌ها» همان یا بخشی از گسلاپتینگ است.	پیشینه پژوهش
۲	زنان / جوان‌ترها و گروه‌های اقلیت تجارب بیشتری خواهند داشت.	پیشینه پژوهش / باور
۳	گسلاپتینگ از طریق تجربه تعامل با مافوق / گروه ممتاز از نظر قدرت و ارشدیت و نظایر آن تجربه می‌شود.	پیشینه پژوهش / باور
۴	طی ماه‌های اول شروع به کارم یکی از همکاران مرد در جمع و در خلوت به من حس بلد نبودن کارهای واضح (مثلاً پرینت گرفتن) را می‌داد. این تجربه من از گسلاپتینگ است.	تجربه شخصی
۵	در بدو ورود به عمد اجازه نمی‌دهند حس کنی بیشتر از آن‌ها می‌دانی. با اعتمادبه‌نفس نقش بازی می‌کنند، طوری که باورت می‌شود.	تجربه شنیده شده از همکارم
۶	این تجربه در بدو ورود رخ می‌دهد.	استنباط از تجربه‌هایم
۷	گسلاپتینگ عمدی است.	باور
۸	گسلاپتینگ یک پدیده منفی است.	پیشینه پژوهش
۹	تجربه‌های شبیه به هم شرکت‌کنندگان را ببینم.	خطای ادراکی در تحلیل‌هایم

کلایزی^۱ (۱۹۷۸) معتقد است فروکاست کامل همه پیش‌فرض‌ها امکان‌پذیر نیست و نمی‌توان کاملاً مطمئن بود که پژوهشگر همه افکار آلاینده خود را در پراپوزیشن قرار داده است؛ فقط لازم است نگرش پژوهشگر تغییر کند تا حدی که بتواند با فکر باز تجربه مشارکت‌کننده را درک کند (یک، ۱۴۰۰). بنابراین هدف من از تهیه این فهرست این بود که در مصاحبه‌ها گشوده باشم و باورها و تجارب و دانسته‌هایم را تغییرناپذیر تصور نکنم.

یک (۱۴۰۰) دو معیار را برای شمولیت نمونه در روش کلایزی مطرح کرده است: ۱. شخص تجربه رویارویی با پدیده مورد مطالعه را داشته باشد؛ ۲. شخص بتواند تجربه‌اش را به‌وضوح بیان کند. به نظر او نیازی نیست نمونه از تعداد معینی مشارکت‌کننده تشکیل شده باشد. ولی پیشنهاد می‌کند یک نمونه به طور متوسط متشکل از دوازده مشارکت‌کننده باشد تا داده‌ها و تحلیل‌ها غنی باشند. من در این پژوهش با یازده مشارکت‌کننده مصاحبه کردم، یک نفر صدای ضبط‌شده خود را برایم ارسال کرد، دو مشارکت‌کننده نیز تجارب خود را به صورت مکتوب برایم فرستادند. هشت نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش زن و مابقی مرد بودند. پنج نفر از شرکت‌کنندگان این پدیده را در یکی از سازمان‌های دولتی و بقیه در شرکت‌های خصوصی تجربه کرده بودند. نه نفر از افراد نیز سابقه کاری کمتر از پنج سال داشتند و به عنوان کارشناس در سازمان مشغول کار بودند. مصاحبه‌ها را با اجازه مشارکت‌کنندگان ضبط و ترانویسی کردم تا هیچ اطلاعاتی نادیده گرفته نشود.

مصاحبه‌ها را با این جمله آغاز کردم: «لطفاً تجارب خود در مورد این موضوع را شرح دهید. افکار، احساسات، برداشت‌ها، مثال‌ها، و هر آنچه را در این زمینه به نظرتان مرتبط است تا جایی بیان کنید که دیگر حرفی برای گفتن نداشته باشید. این برای من ارزشمند خواهد بود». مصاحبه را با یک پرسش باز و بسیط شروع کردم تا هم از جهت دادن به پاسخ‌های افراد خودداری کنم هم اجازه دهم طیف وسیعی از پاسخ‌ها دریافت شود تا مسیر پرسش‌های بعدی شفاف‌تر شود. به‌علاوه، یادآوری تجربه یک رخداد خاص در سازمان کمک می‌کرد هم فهم موضوع برای دو طرف ساده‌تر شود هم مشارکت‌کننده و مصاحبه‌کننده هم‌افق و هم‌رای شوند. از آنجا که

مصاحبه‌ها ساخت یافته نبود، پرسش‌ها به تناسب پاسخ‌های افراد به سوالات اولیه طرح می‌شدند. اما پروتکل مصاحبه تهیه شده بود تا هم از پاسخ‌های افراطی و طولانی و دور از مسیر ممانعت شود هم مصاحبه‌شوندگان سخت (مانند مصاحبه‌شوندگان کم‌حرف) را به ارائه پاسخ‌های مرتبط هدایت کند. پس از سؤال کلی نخست، پرسش‌های بعدی پروتکل مصاحبه به این شرح بودند: «آیا می‌توانید موقعیت یا موقعیت‌هایی را به یاد آورید که در آن‌ها احساس کرده‌اید برداشت شما از واقعیت از سوی فردی دیگر (مانند مدیر یا همکار) زیر سؤال رفته است؟ لطفاً این تجربه را به طور دقیق توصیف کنید»، «در طول آن دوره/ موقعیت/ رخداد چه احساسات و افکاری در شما ایجاد شد؟ آیا درک شما از خود یا توانایی‌هایتان تحت تأثیر قرار گرفت؟»، «به نظرتان چه عواملی در محیط کاری شما زمینه‌ساز یا تسهیل‌کننده چنین تجربه‌ای بودند؟»، «آیا سعی کردید به این وضعیت واکنش نشان دهید یا با آن مقابله کنید؟ چگونه و با چه نتایجی؟»، و «پس از گذشت زمان، نگاه شما به آن تجربه چگونه تغییر کرده است؟ آیا چیزی در خود یا دیگران یا سازمانتان دوباره تعریف یا بازسازی شده است؟». در پایان این سؤال باز مجدداً پرسیده شد تا جمع‌بندی و نکات مغفول مانده قابل احصا باشند: «آیا نکته، تجربه، یا احساسی هست که فکر می‌کنید باید درباره‌اش صحبت می‌شد اما تا این لحظه فرصت طرح آن پیش نیامده است؟ دوست دارید چیزی به صحبت‌هایمان اضافه کنید؟».

تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از فرایند هشت مرحله‌ای تحلیل به روش گلابیزی (۱۹۷۸) و به شرحی که در ادامه می‌آید بهره گرفتیم:

گام نخست: خواندن متون ترانویسی شده

در این گام، متن‌های مصاحبه‌ها و روایت‌های شرکت‌کنندگان را یک به یک خواندم. در عین حال تلاش کردم احساسات و واکنش‌های شرکت‌کنندگان را از طریق علایمی که هنگام مکتوب کردن مشخص کرده بودم شناسایی کنم. مثلاً x را نشانه عصبانیت، ↑ را نشانه تن صدای بالا، ↓ را علامت ناراحتی، و * را برای مراجعه مجدد به متن در نظر گرفتم. هر متن را چندین بار خواندم و در مطالعه متن بعدی ایده‌های برآمده از متن پیشین را به فهرست پیش‌انگاشته‌هایم در جدول ۱ افزودم تا در خواندن هیچ مصاحبه‌ای تا حد ممکن سوگیری ناآگاهانه نداشته باشم.

گام دوم: استخراج گزاره‌های مهم

در این گام، از هر یک از توصیف‌های مشارکت‌کنندگان گزاره‌های^۱ مهم را استخراج و در جدولی ساختاردهی کردم. تا حد امکان به ادغام گزاره‌های مشابه یا حذف گزاره‌های یکسان پرداختم تا جایی که پس از حذف تکرارها و موارد مشابه ۱۴۶ گزاره مهم از مجموع چهارده متن استخراج شد.

گام سوم: صورت‌بندی معانی برای هر گزاره مهم

در این گام، برای صورت‌بندی معانی^۲ معانی نهفته در متون را تجمیع کردم، به گونه‌ای که معانی صورت‌بندی شده پیوندهایشان را با توصیف اصلی ارائه شده توسط مشارکت‌کننده از دست ندهند. در واقع در این گام کوشیدم منظور مشارکت‌کنندگان را از آنچه گفته یا نوشته‌اند برداشت کنم. گلابیزی معتقد است: «محقق باید از آنچه در داده‌های اصلی ارائه شده فراتر رود و در عین حال از آن‌ها جدا نشود. او نباید معنایی را صورت‌بندی کند که هیچ‌گونه پیوندی با داده‌ها ندارد» (گلابیزی، ۱۹۷۸: ۵۹). بنابراین در این صورت‌بندی همواره پیوند با داده‌های اصلی را مد نظر داشتیم. در جدول ۲ نمونه‌هایی از گزاره‌های مهم مستخرج از متون و صورت‌بندی معانی متناسب با آن‌ها آمده است.

1. statements
2. formulating meanings

جدول ۲. نمونه‌هایی از گزاره‌های مهم مستخرج از متون (گام ۲) و صورت‌بندی معانی آن‌ها (گام ۳)

ردیف	گزاره‌های مهم	صورت‌بندی معانی
۱	خیلی اوقات به من می‌گفت تو خیلی حساسی! چیزی نشده که آن را این قدر بزرگ می‌کنی ... این قدر حساس نباش ...	به فرد تلقین می‌شود که اتفاق مهمی نیفتاده است.
۲	وقتی از او می‌خواستیم به من اطلاعات بدهد تا کارم را درست انجام دهم، من را در انبوه اطلاعات غرق می‌کرد ... در پاسخ می‌گفت این همه اطلاعات به تو دادم؛ باید فهمیده باشی!	با دادن اطلاعات غیر ضروری و بیش از اندازه به فرد حس ناتوانی در درک موضوع القا می‌شود.
۳	خجالتی هستی. بهتر است در جلسه نیایی؛ چون از پس این آدم‌ها بر نمی‌آیی ... در جلسه‌های قبل هم خاطرم هست کاری نتوانستی بکنی.	نقاط ضعف فرد را پررنگ می‌کند و از این طریق به او حس ناکارآمدی می‌دهد.

گام چهارم: سازماندهی معانی صورت‌بندی‌شده در قالب خوشه‌ای از تم‌ها

در این گام معانی صورت‌بندی‌شده را در قالب سیزده خوشه^۱ و پنج تم^۲ سازماندهی کردم (البته در گام‌های بعد دو خوشه^۳ دیگر به آن‌ها افزودم). در تعریف تم‌ها کوشیدم ملاحظه^۳ براون و کلارک (۱۴۰۳) را در نظر بگیرم. این ملاحظه آن بود که تم‌ها به شکل خلاصه^۳ موضوع تعریف نشوند؛ یعنی به خودی خود معنایی را برسانند و خوشه‌های تشکیل‌دهنده^۳ آن‌ها نیز حول یک مفهوم سازمان‌دهنده^۳ مرکزی تعریف شده باشند. سپس خوشه‌ها و تم‌های برآمده از تحلیل را با مجموعه داده‌های متون اصلی مقابله و مقایسه کردم تا از تجارب افراد جدا نشده باشم. خوشه‌ها و تم‌های به‌دست‌آمده از تحلیل در جدول ۳ نشان داده شده‌اند.

جدول ۳. تم‌ها و خوشه‌های احصاشده از تحلیل

تم‌های احصاشده	خوشه‌ها
گفتمان سازمانی تحریف می‌شود.	مشروعیت‌بخشی به ناهنجاری‌ها تغییر قواعد تعاملات سازمانی سوءاستفاده از قدرت رسمی یا غیر رسمی
زمینه ^۳ آسیب‌پذیری فراهم می‌شود.	کشف آسیب‌پذیری‌های پیشین القای حس ناپایداری روانی بهره‌کشی از نقاط ضعف فردی
کنترل رفتاری به صورت‌های مختلف تحمیل می‌شود.	ایجاد چالش‌های ناممکن شکل‌دهی به نظام شفافیت معکوس تحریک رقابت مخرب ^۳
سرکوب‌گفتاری به شکل‌های مختلف اعمال می‌شود.	بازسازی روایت‌های فردی تقلیل اهمیت رخدادها ^۳ آزاردهنده
پس از بحران، بازسازی یا فروپاشی رخ می‌دهد.	تجربه ^۳ فروپاشی روانی احیای هویت فردی بازتعریف روابط سازمانی ^۳ دستیابی به مهارت‌های خودمدیریتی

گام پنجم: ادغام نتایج در قالب توصیف جامعی از پدیده

پس از آنکه چندین بار تم‌ها را با خوشه‌های تشکیل‌دهنده‌شان و نیز با متن ترانویسی شده مقایسه کردم، توصیف جامعی از پدیده گسلایتینگ از طریق تم‌های اصلی و خوشه‌ها حاصل شد. این توصیف بدین شرح است:

گسلایتینگ تجربه‌ای است که در سه مرحله برای افراد رخ می‌دهد. در مرحله^۳ پیدایش تجربه^۳ گسلایتینگ گفتمان سازمانی تحریف می‌شود. در این تحریف، ناهنجاری‌ها مشروعیت داده می‌شوند، قواعد تعاملات سازمانی تغییر می‌کنند، و افراد صاحب نفوذ از قدرت رسمی یا غیر رسمی خود سوءاستفاده می‌کنند. به‌علاوه، در این مرحله زمینه^۳ آسیب‌پذیری افراد مهیا می‌شود و آسیب‌پذیری‌های پیشین آن‌ها کشف و از آن سوءاستفاده می‌شود. این در حالی است که حس ناپایداری روانی به افراد القا شده

1. cluster
2. theme

۳. خوشه‌هایی که با علامت ** نشان داده شده‌اند، پس از گام هشتم و ارجاع به مشارکت‌کنندگان، به ساختار پدیده گسلایتینگ افزوده شدند.

است. در مرحله دوم، تجربه گسلایتینگ تشدید می‌شود. این موضوع از طریق تجربه اعمال کنترل‌های رفتاری یا سرکوب‌های گفتاری توسط افراد درک می‌شود. افراد اعمال کنترل‌های رفتاری را از طریق ایجاد چالش‌های ناممکن برای آن‌ها، شکل‌دهی به نظام شفافیت معکوس، و تحریک رقابت مخرب تجربه می‌کنند. به علاوه، تجربه آن‌ها از سرکوب‌های گفتاری به شکل بازسازی روایت‌هایشان و تقلیل دادن رخدادهای آزاردهنده از سوی گسلایتزر فهم می‌شود. در مرحله سوم و پایان تجربه گسلایتینگ، افراد یا فروپاشی روانی را تجربه می‌کنند یا به احیای هویت فردی‌شان و بازتعریف روابطشان می‌پردازند. گروهی از افراد نیز تجربه مثبت بیرون آمدن از این پدیده را از طریق دستیابی به مهارت‌های خودمدیریتی فهم می‌کنند.

گام ششم: صورت‌بندی توصیف جامع در قالب گزاره‌هایی برای شناسایی ساختار بنیادین پدیده

در این گام توصیف جامع گام پیشین را در قالب یک گزاره صورت‌بندی کردم تا ساختار بنیادین^۱ پدیده را نشان دهم. معنای تجربه گسلایتینگ از دیدگاه افرادی که آن را تجربه کرده بودند این‌گونه بود:

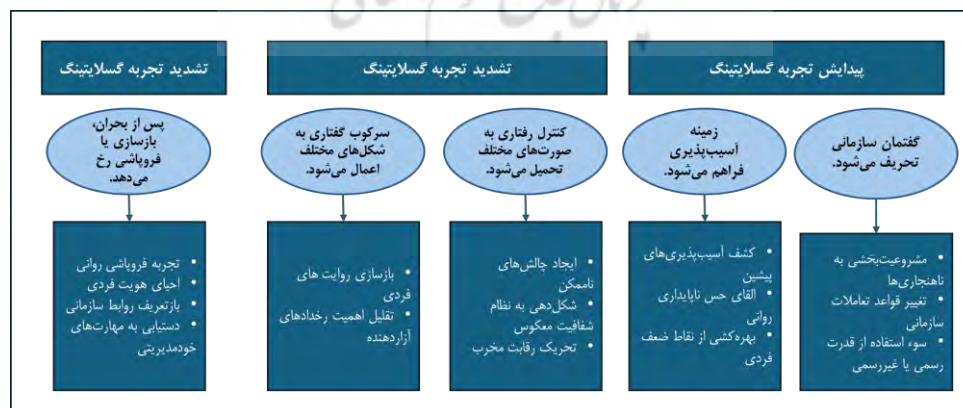
پیدایش تجربه از طریق تحریف گفتمان سازمانی و فراهم شدن زمینه آسیب‌پذیری‌شان، تشدید تجربه از طریق اعمال کنترل‌های رفتاری یا سرکوب‌های گفتاری، و پایان تجربه به شکل بازسازی یا فروپاشی هویتشان.

گام هفتم و هشتم: ارجاع به مشارکت‌کنندگان برای اعتباریابی یافته‌ها و در صورت نیاز افزودن داده‌های جدید

بک (۱۴۰۰) معتقد است در پایان مراحل تحلیل می‌توان یک مرحله اعتباریابی انجام داد که طی آن محقق بار دیگر به مشارکت‌کنندگان مراجعه می‌کند و از آن‌ها می‌پرسد یافته‌هایش چه تفاوتی با تجربیات آن‌ها دارند و احیاناً کدام جنبه‌های تجربه از قلم افتاده است. این دو گام نهایی فقط در روش پدیدارشناسی کلاسیزی مد نظر قرار می‌گیرند و در بسیاری دیگر از نسخه‌های پدیدارشناسی، مانند روش گئورگی^۲، یا اساساً اعتقادی به این روش نیست یا با آن مخالفت می‌شود. من یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها را برای هر چهارده نفر ارسال کردم. شش نفر از افراد به من پاسخ دادند و سه نفر معتقد بودند تجربه‌های آن‌ها در دو زمینه از قلم افتاده است. تجربه تحریک کردن گسلایتزر برای شکل‌گیری رقابتی مخرب میان اعضای تیم کاری تجربه‌ای بود که دو نفر از شرکت‌کنندگان به شکل مشابهی به آن اشاره کردند. بنابراین این خوشه از تم‌ها را، که داده‌های آن به شکل مکنون در برخی مصاحبه‌ها بود اما پیش‌تر به شکل تجربه‌ای جداگانه در نظر نگرفته بودم، به ساختار تجربه افزودم. به علاوه دو نفر بر این عقیده بودند که در مرحله پایان تجربه گسلایتینگ روابط خود را با گسلایتزر تا حد امکان محدود کرده بودند. من پیش‌تر این تجربه را در آمیخته با تجربه خودمدیریتی لحاظ کرده بودم. اما با توجه به بازخورد مشارکت‌کنندگان این دو را از هم تفکیک کردم.

یافته‌های پژوهش

برای سهولت در درک یافته‌ها، در شکل ۱ تجربه پدیده گسلایتینگ در بافتار سازمانی با توجه به تم‌های به دست آمده ترسیم شده است. در ادامه هر یک از پنج تم اصلی همراه خوشه‌های تشکیل‌دهنده آن‌ها شرح داده شده‌اند.



شکل ۱. تجربه پدیده گسلایتینگ

1. fundamental structure
2. Giorgi

تم اول: گفتمان سازمانی تحریف می شود

«مشروعیت بخشی به ناهنجاریها»، «تغییر قواعد تعاملات سازمانی»، و «سوءاستفاده از قدرت رسمی یا غیر رسمی» تجاری بودند که شرکت کنندگان در پژوهش تحت عنوان تحریف گفتمان سازمانی بیان می کردند. این تم و تم های فرعی آن به صورت خاص بروز و ظهور پدیده گسلایتینگ را بیش از سطح فردی در سطح سازمانی و حتی فرهنگی نشان می داد.

یکی از مسائلی که بسیاری از شرکت کنندگان به آن اشاره کردند عادی سازی ناهنجاری هایی بود که به مرور زمان به رفتارهای پذیرفته شده در سازمان تبدیل می شدند:

اوایل خیلی از رفتارهای رئیس برایم عجیب بود. مثلاً چرا باید خطاهای خاصی را نادیده بگیرد، اما وقتی کسی در یک موضوع جزئی اشتباه می کرد او را جلوی همه تحقیر کند؟ ... بعد دیدم که همه این رفتارها برای بقیه کاملاً عادی است و انگار اینجا همین است ... (آقا- شرکت کننده ۶)

تغییر قواعد تعاملات سازمانی نیز از سوی برخی افراد به عنوان پیش زمینه شکل گیری گسلایتینگ مطرح شد. این تغییرات اغلب به طور ناگهانی اعمال و مانعی برای پیشرفت کار افراد می شد:

تا وقتی کارها را طبق قانون پیش می بردم مشکلی نبود. اما همین که به نتیجه نزدیک می شدم، می گفت موضوعاتی از طرف بالادستی ها و همکاران مطرح شده که همه چیز را عوض می کرد ... انگار هیچ وقت قرار نبود موفق شوم. (خانم- شرکت کننده ۸)

در نهایت، مشارکت کنندگان سوءاستفاده از قدرت رسمی یا غیر رسمی را ابزاری برای شروع گسلایتینگ می دانستند. رئیس ما بیشتر از اینکه از اختیارات رسمی اش استفاده کند از روابط شخصی و نفوذی که داشت بهره می برد. مثلاً یک روز چیزی را می گفت، ولی فردا همان چیز را از طریق یکی از نزدیکانش به طور غیر مستقیم لغو می کرد. (آقا- شرکت کننده ۱۲)

تم دوم: زمینه آسیب پذیری فراهم می شود

«کشف آسیب پذیری های پیشین»، «القای حس ناپایداری روانی»، و «بهره کشی از نقاط ضعف فردی» تجاری بودند که مشارکت کنندگان به عنوان پیش زمینه شکل گیری گسلایتینگ در سطح فردی بیان می کردند. کشف آسیب پذیری های گذشته یکی از رایج ترین تجارب بود:

... همیشه درباره گذشته ام سؤال می پرسید؛ حتی مسائلی که ارتباطی به کار نداشت. بعداً فهمیدم از آن اطلاعات استفاده می کند تا مرا در موقعیت های خاص تحت فشار روانی بگذارد. (خانم- شرکت کننده ۹)

القای حس ناپایداری روانی برای تضعیف اعتماد به نفس کارکنان و شروع فرایند گسلایتینگ از سوی گسلایتیر به کار می رفت: یک بار به من گفت انگار مشکلات شخصی ات تأثیر بدی روی کارت گذاشته. درحالی که اصلاً مشکلی نداشتم ... باعث می شد خودم هم به رفتارهایم شک کنم و حتی حس کنم مشکل دارم ولی متوجهش نیستم. (خانم - شرکت کننده ۱۴)

به عقیده برخی شرکت کنندگان، پس از کشف آسیب پذیری های پیشین، این نقاط ضعف از سوی گسلایتیر مورد سوءاستفاده قرار می گرفت.

وقتی می فهمید من در جمع اضطراب دارم، همیشه در جلسات مهم از من می خواست صحبت کنم. انگار عمداً می خواست حس ناخوشایندم تشدید شود. * (خانم- شرکت کننده ۱۰)

می گفت ... خجالتی هستی. بهتر است در جلسه نیایی؛ چون از پس این آدم ها بر نمی آیی ... در جلسه های قبل هم خاترم هست کاری نتوانستی بکنی. * (آقا- شرکت کننده ۱)

تم سوم: کنترل رفتاری به صورت های مختلف تحمیل می شود.

«ایجاد چالش های ناممکن»، «شکل دهی به نظام شفافیت معکوس»، و «تحریک رقابت مخرب» به عنوان سه روش کلیدی کنترل رفتار در تجربه گسلایتینگ در سطوح فردی و سازمانی مطرح شدند:

۱. تردید داشتم که گسلایتیر افراد را از حضور در جمع های سازمانی حذف می کند یا نه. مراجعه مجدد به این نقل قول ها برایم این نکته را روشن کرد که موضوع درگیر کردن یا نکردن افراد در رویدادهای سازمانی نیست. در نهایت هدف سوءاستفاده از ضعف افراد بوده است.

گاهی وظایفی به من محول می‌شد که انجامشان غیر ممکن بود. حتی وقتی می‌گفتم این کار شدنی نیست، می‌گفت دیگران موفق می‌شوند ... باور کرده بودم که نمی‌توانم و واقعاً هم نمی‌توانستم. (آقا- شرکت‌کننده ۲)

شفافیت معکوس به معنای ارائه اطلاعات ناقص یا وارونه یا انبوه اطلاعات نامربوط به کارکنان بود؛ به گونه‌ای که هیچ‌گاه نمی‌توانستند وضعیت واقعی را درک کنند:

همیشه می‌گفت تمام اطلاعات لازم در دسترسم است. اما وقتی کار به مشکل می‌خورد، می‌فهمیدم که خیلی از اطلاعات مهم را از من پنهان کرده‌اند. (خانم- شرکت‌کننده ۵)

تحریک رقابت مخرب به عنوان یک تکنیک رفتاری گسلاپتینگ باعث می‌شد افراد تصور کنند کاری از آن‌ها بر نمی‌آید: مدام ما را با هم مقایسه می‌کرد و می‌گفت باید بهتر از همکارانت باشی. این باعث می‌شد همیشه درگیر رقابت باشم و بعد از مدتی حس کنم عملاً نمی‌توانم هیچ کار مفیدی انجام بدهم ... یک سیکل توهم برنده- بازنده مخرب! (آقا- شرکت‌کننده ۱۱)

تم چهارم: سرکوب گفتاری به شکل‌های مختلف اعمال می‌شود

«بازسازی روایت‌های فردی» و «تقلیل اهمیت رخدادهای آزاردهنده» از راهبردهای اصلی سرکوب گفتاری تجربه‌شده در پدیده گسلاپتینگ در سطح فردی بود:

هر وقت درباره مشکلاتم صحبت می‌کردم طوری داستانم را بازسازی می‌کردم و تحویل می‌داد که انگار من مشکل را اشتباه فهمیده‌ام یا خودم مقصرم. (خانم- شرکت‌کننده ۷)

تقلیل اهمیت رخدادهای آزاردهنده نیز به عنوان شیوه‌ای برای بی‌اهمیت جلوه دادن مشکلات افراد عمدتاً از طریق القای حس حساسیت نابه‌جا یا تحقیرهای زبانی شناخته می‌شد:

وقتی گفتم که رفتارشان با من ناعادلانه است، گفت که همه این چیزها در کار طبیعی است و نباید بزرگش کنم ... حتی گفت لوس و پرافاده هستم ... (خانم- شرکت‌کننده ۳)

تم پنجم: پس از بحران، بازسازی یا فروپاشی رخ می‌دهد

«تجربه فروپاشی روانی»، «احیای هویت فردی»، «بازتعریف روابط سازمانی»، و «دستیابی به مهارت‌های خودمدیریتی» به عنوان راهبردهای فردی بازسازی پس از تجربه گسلاپتینگ مطرح شدند. تجربه فروپاشی روانی ماهیت منفی تجارب پس از گسلاپتینگ را نشان می‌داد:

بعد از ترک شغلم، مدت زیادی طول کشید تا بفهمم این اتفاقات فقط تقصیر من نبود. توانستم خودم را باور کنم و به ارزش‌هایم ایمان بیاورم. (آقا- شرکت‌کننده ۱۵)

در عین حال، سه خوشه دیگر ماهیت مثبت تجارب پس از گسلاپتینگ را نشان می‌دادند. هرچند ابتدا در پذیرش ماهیت مثبت این تجارب تردید داشتیم، این یکی از مواردی بود که پیش‌انگاشته‌هایم را در پرانتز گذاشتیم. البته تجربه گسلاپتینگ همچنان منفی بود. ولی تجربه‌های افراد بعد از سر گذراندن این تجربه می‌توانست مثبت باشد.

بازتعریف جایگاه در تعاملات سازمان نیز به برخی از افراد کمک کرده بود که راه‌های جدیدی برای عبور از این تجربه پیدا کنند. این رویکرد یا به شکل رسمی از طریق تغییر جایگاه سازمانی رخ داده بود یا به شکل غیر رسمی از طریق کاهش تعامل با گسلاپتر ایجاد می‌شد:

... تصمیم گرفتم به جای دنبال کردن روش‌های قدیمی فرار رسماً مسیر تازه‌ای در شرکت پیدا کنم که متناسب با هویت و شخصیتم با من رفتار شود. (خانم- شرکت‌کننده ۱۰)

در نهایت، مهارت‌های جدیدی که از این تجربیات به دست آمده بود به افراد کمک کرد که قوی‌تر از گذشته عمل کنند و به طرق مختلف احساسات و عواطف خود را مدیریت کنند:

... الان بهتر از قبل می‌دانم که چطور باید از خودم محافظت کنم و چطور در محیط کار با این افراد مواجه شوم ... تجربه سختی که چیزهای زیادی به آدم می‌آموزد. (خانم- شرکت‌کننده ۸)

نتیجه و پیشنهاد

هدف این پژوهش فهم پدیده گسلایتینگ در بافتار سازمان و از دیدگاه افرادی بود که آن را تجربه کرده بودند. یازده مصاحبه دیالوگی، دو متن، و یک داده صوتی ضبط شده (در مجموع چهارده فقره داده مجزا) به عنوان مجموعه داده با رویکرد پدیدارشناسی توصیفی و روش هشت مرحله‌ای کلایزی تحلیل شدند. در فرایند تحلیل داده‌ها ۱۴۶ گزاره در قالب سیزده خوشه و پنج تم دسته‌بندی شدند تا تجربه افراد از پدیده گسلایتینگ فهم شود.

این پژوهش دو وجه دانش‌افزایی قابل توجه داشت. نخست اینکه ماهیت چندلایه گسلایتینگ را نشان داد. به عبارت دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد گسلایتینگ نه فقط در سطح تعاملات فردی (مانند سرکوب گفتاری) بلکه در سطوح ساختاری و فرهنگی سازمان (مانند تحریف گفتمان سازمانی) نیز رسوخ می‌کند. به صورت دقیق‌تر، تحریف گفتمان سازمانی و مشروعیت‌بخشی به ناهنجاری‌ها می‌تواند با گذشت زمان از سطح فردی فراتر رود و فرهنگ گسلایتینگ را در سازمان ایجاد کند. این موضوع در پژوهش روئیز^۱ (۲۰۲۰) با اشاره به محیط‌های روانی سوءاستفاده‌آمیز در فرهنگ‌های مختلف همخوانی دارد. هرچند در پژوهش پیش‌گفته فرهنگ گسلایتینگ به فرهنگ عمومی و اجتماعی اشاره دارد، این پژوهش فرهنگ سازمانی مولد گسلایتینگ را از طریق تم تحریف گفتمان سازمانی و خوشه‌های تم مرتبط با آن، یعنی مشروعیت‌بخشی به ناهنجاری‌ها و تغییر قواعد تعاملات سازمانی و سوءاستفاده از قدرت رسمی یا غیر رسمی، نشان داد.

دوم، در این پژوهش به تجربه افراد از گسلایتینگ به عنوان پدیده‌ای پویا توجه شد؛ پدیده‌ای که تجربه آن با علائمی آغاز و با تکنیک‌های گفتاری و رفتاری تشدید می‌شود و پس از پایان نیز تجارب مثبت و منفی به دنبال خواهد داشت. به شکل دقیق‌تر، برخلاف بیشتر پژوهش‌ها که بر وجوه منفی پدیده گسلایتینگ تأکید داشته‌اند، در این مطالعه به بازسازی یا فروپاشی به عنوان دو تجربه مثبت و منفی متعاقب این پدیده اشاره شد. بنابراین این پژوهش به دانش موجود در زمینه گسلایتینگ سازمانی با افزودن بُعد زمانی و فرایندی در تحلیل کمک می‌کند. مشابه با پژوهش‌های دیگر، نظیر مطالعه گریوز و اسپنسر (۲۰۲۲)، در این پژوهش نیز نشان داده شد که گسلایتینگ اغلب با راهبردهایی مانند کنترل رفتاری، القای شک، و سرکوب گفتاری همراه است و قربانیان گسلایتینگ غالباً با پیامدهایی مانند فروپاشی روانی و کاهش عزت‌نفس مواجه می‌شوند (Farid et al., 2024). مصادیق کنترل رفتاری و سرکوب گفتاری که در این پژوهش به آن‌ها دست یافته شد با تحلیل کوکرجا و پاندی (۲۰۲۳) مبنی بر بی‌اهمیت شمردن و آزردهم‌سو است؛ هرچند پژوهش حاضر مصادیق دیگری مانند تغییر قواعد تعاملات سازمانی برای این پدیده متصور است.

برای فهم عمیق‌تر پدیده گسلایتینگ سازمانی و واکاوی لایه‌های پنهان آن، به پژوهشگران سازمانی یا محققان آتی پیشنهاد می‌شود از راهکارهایی بهره‌گیرند که در امتداد تم‌های اصلی و فرعی به دست آمده از پژوهش طراحی شده‌اند. این راهکارها می‌توانند مسیر را برای تحلیل چندلایه و حساس و زمینه‌مند این پدیده هموار کنند. مثلاً در مورد تم فرعی «مشروعیت‌بخشی به ناهنجاری‌ها» می‌توان تحلیل گفتمان انتقادی روی اسناد و آیین‌نامه‌ها و سخنرانی‌های سازمانی را با هدف شناسایی زبان ناهنجارساز که رفتارهای مسموم را عادی جلوه می‌دهد یا زبان‌های ناخوشایند مانند شوخی‌های تحقیرآمیز، طنزهای سازمانی، استعاره‌های تحقیرآمیز، و نظایر آن انجام داد. در مورد تم فرعی «تغییر قواعد تعاملات سازمانی» استفاده از تکنیک نقشه‌برداری قدرت‌های غیر رسمی برای بررسی مواردی که در سکوت یا پشت درهای بسته تصمیم‌گیری می‌شوند راهگشا خواهد بود. مصاحبه با کارکنان در مورد روابط خاکستری قدرت و مقایسه تجربه رسمی با تجربه زیسته آن‌ها می‌تواند به تحلیل بیشتر تم فرعی «سوءاستفاده از قدرت رسمی یا غیر رسمی» کمک کند. استفاده از خودنگاری روایتی کارکنان برای درک نحوه شکل‌گیری اعتماد در روابط سازمانی به تدقیق تم «ساخت زمینه آسیب‌پذیری» کمک می‌کند. تحلیل الگوهای تکرار شونده در بازخوردهای منفی یا متناقض یا متزلزل‌کننده برای درک چگونگی سست شدن اعتماد به نفس کارکنان و نیز گفت‌وگو با روان‌درمانگران سازمانی یا متخصصان سلامت روان در سازمان درباره تجربیات مراجعانشان به درک سایر «زمینه‌های آسیب‌پذیری» کارکنان کمک شایان توجهی خواهد کرد. بررسی سیاست‌گذاری‌های ناکارآمد و ضد توسعه که عملکرد کارکنان را عمداً در چرخه شکست نگه می‌دارند، تجربه مأموریت‌های بی‌سرانجام یا شکست‌خورده، بررسی سازکارهایی که کارکنان را وادار به پاسخ‌گویی بدون

حمایت یا امنیت روانی می‌کنند، تحلیل ساختارهای ارزیابی عملکردی که رقابت را به کارکنان تحمیل می‌کنند، و مصاحبه‌های گروهی درباره حس رقابت یا هم‌تیمی بودن در سازمان راهکارهایی برای فهم «کنترل‌های رفتاری» در سطح فردی و سازمانی هستند. استفاده از روش تحلیل روایت برای بازسازی روند محو شدن صدای کارکنان، بررسی روایت‌های چندگانه کارکنان از قوانین و مقایسه آن با اسناد رسمی، و تدوین مقیاس استاندارد برای سنجش واکنش سازمانی به گزارش‌های آزار به درک بیشتر تم «راهبردهای سرکوب‌گفتاری» کمک خواهند کرد. در نهایت، بررسی فرایندهایی که افراد پس از خروج از سازمان برای بازیابی تصویر ذهنی‌شان از خود طی می‌کنند و بررسی مهارت‌هایی که افراد در واکنش به تجربه گسلایتینگ آموخته‌اند (مانند جرئت‌مندی، خودبیانگری، مرزبندی) به درک تم راهکارهای تطبیقی در «شرایط بحران یا بازسازی» کمک خواهد کرد. به علاوه، پژوهش‌های آتی می‌توانند با بهره‌گیری از دیدگاه اشاره‌شده مراحل مختلف گسلایتینگ را با جزئیات بیشتری بررسی کنند. همچنین می‌توانند با بررسی آثار متقابل سطوح مختلف گسلایتینگ به تحلیل ارتباط میان گسلایتینگ فردی، گروهی، و ساختاری بپردازند. مطالعه ابعاد فرهنگی گسلایتینگ، که بر تحلیل تأثیر فرهنگ‌های سازمانی و ملی بر شدت و نوع گسلایتینگ تمرکز دارد، نیز از موضوعاتی است که می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار گیرد.

هرچند این پژوهش بیش از آنکه دغدغه مسئله‌ای مختص یک سازمان خاص را داشته باشد سهم‌یاری نظری داشت، با توجه به یافته‌های آن به ارائه چند راهبرد عملیاتی اکتفا می‌شود. ایجاد نظام شفافیت واقعی در سازمان‌ها از طریق تعریف سازوکارهای واضح و روشن برای انتقال اطلاعات، تا حد امکان تحریف‌گفتمان سازمانی و سرکوب رفتاری - گفتاری ناشی از گسلایتینگ فردی را کاهش می‌دهد. به علاوه، آگاهی‌رسانی به مدیران و کارکنان درباره شناسایی و پیشگیری از پدیده گسلایتینگ می‌تواند کمک‌کننده باشد. در عین حال ایجاد سازوکارهای حمایتی در این زمینه قطعاً کارساز خواهد بود. سازمان‌ها باید مکانیسم‌هایی برای حمایت روانی و حقوقی از قربانیان گسلایتینگ طراحی کنند تا بتوانند به بازسازی هویت فردی و حرفه‌ای خود بپردازند. در نهایت، وجود سیستم‌های نظارت بی‌طرف می‌تواند به شناسایی و کاهش رفتارهای معرف گسلایتینگ کمک کند.

این پژوهش همانند پژوهش‌های دیگر چند محدودیت دارد. نخست اینکه داده‌ها از یک سازمان یا شرکت خاص گردآوری نشد. البته همان‌گونه که پیش‌تر شرح داده شد به عنوان یک پژوهش آغازگر در حوزه گسلایتینگ این راهبرد تعمداً برای فهم پدیده از دیدگاه سازمانی (فارغ از نوع سازمان) اتخاذ شد. اما در پژوهش‌های آتی با انتخاب سازمان‌هایی با فرهنگ‌های خاص می‌توان این موضوع را دقیق‌تر و متمرکز بر ویژگی‌های کارکنان یک سازمان خاص طراحی کرد. دومین محدودیت آن است که گسلایتینگ سازمانی ممکن است با مفاهیمی نظیر قلدری، توهین لفظی، یا نادیده‌گیری حرفه‌ای تداخل داشته باشد. هرچند در این پژوهش تلاش شد تمایز این مفاهیم مورد توجه قرار گیرد، احتمال هم‌پوشانی در یافته‌ها وجود دارد. پژوهشگران آتی سهم مهمی در افزودن به بدنه دانش در این حوزه نوظهور خواهند داشت.

منابع

- براون، ویرجینیا و کلارک ویکتوریا (۱۴۰۳). تحلیل تم: راهنمای کاربردی. مترجم: الهام ابراهیمی. تهران: نشر جهاد دانشگاهی.
- بک، چریل تاتانو (۱۴۰۰). مقدمه‌ای بر پدیدارشناسی با تمرکز بر روش‌شناسی. مترجمان: الهام ابراهیمی و محسن علوی‌پور. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- خداوردی، محمدمهدی؛ گرجی، محمدباقر؛ نصیری، مجید و رستگار، عبدالغنی (۱۳۹۹). ارائه الگوی اولویت‌های پیشگیری قلدری سازمانی: رویکرد فراگیر تفسیری- ساختاری. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۳)، ۴۸۵ - ۵۱۵.
- دامغانیان، حسین؛ صابری، عطیه و فخرائی، بهمن (۱۴۰۳). شناسایی و تبیین رفتارهای سیاسی کارکنان آموزش و پرورش: مطالعه‌ای آمیخته. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲(۴)، ۳۶۱ - ۳۷۷.
- فتحی‌چگنی، فریبرز (۱۴۰۳). رهبری اقتدارگرا و بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان: تبیین نقش میانجی فرهنگ دیوان‌سالار. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۲(۳)، ۲۹۳ - ۳۰۷.
- Ahern, K. (2018). Institutional betrayal and gaslighting: Why whistle-blowers are so traumatized. *The Journal of perinatal & neonatal nursing*, 32(1), 59-65.
- Ajayi, A. M., Fapohunda, T. M., & Bankole, R. A. (2024). Effect of Gaslighting on Employees' Performance in Nigerian Private University. *The Pacific Journal of Science and Technology*, 25(2), 103-110.
- Beck, C. (2020). *Introduction to Phenomenology: Focus on Methodology*. CA: Sage publication.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. UK: Sage Publications.
- Calef, V. & Weinshel, E. M. (1981). Some clinical consequences of introjection: gaslighting. *Psychoanalytic Quarterly*, 50(1), 44-66.
- Camacho-Reyes, M. (2023). *The Lived Experiences of Entry-Level Employees with Posttraumatic Growth Following Workplace Gaslighting* (Doctoral dissertation, Walden University).
- Colaizzi, P. H. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it. In R. S. Valle & M. King (Eds.), *Existential phenomenological alternatives for psychology* (pp. 48-71). New York, NY: Oxford University Press.
- Damghanian, H., Saberi, A., & Fakhraee, B. (2024). Identification and Explanation of Political Behaviors of Employees in the Ministry of Education: A Mixed-Method Study. *Organizational Culture Management*, 22(4), 361-377. (in Persian)
- Farid, H., Zhang, Y., Tian, M., & Lu, S. (2024). Unmasking the interplay between gaslighting and job embeddedness: The critical roles of coworker support and work motivation. *Journal of Management & Organization*, 1-18.
- Fathi Chegeni, F. (2024). Authoritarian leadership and organizational indifference of employees: explaining the mediating role of bureaucratic culture. *Organizational Culture Management*, 22(3), 293-307. (in Persian)
- Fulcher, C. & Ashkanasy, N. M. (2023). Supervisory Gaslighting and Its Effects on Employee Affective Commitment. In *Emotions During Times of Disruption* (pp. 217-237). Emerald Publishing Limited.
- Graves, C. G. & Spencer, L. G. (2022). Rethinking the rhetorical epistemics of gaslighting. *Commun, Theory* 32, 48-67.
- Hailes, H. P. & Goodman, L. A. (2023). "They're out to take away your sanity": A qualitative investigation of gaslighting in intimate partner violence. *Journal of Family Violence*, 1-14.
- Irigaray, H. A. R., Stocker, F., & Mancebo, R. C. (2022). Gaslighting: the art of driving minority groups mad at work. *Revista de Administração de Empresas*, 63, e2021-0277.
- Johnson, VE., Nadal, KL., Sissoko, DG., et al. (2021). 'It's not in your head': Gaslighting, splaining, victim blaming, and other harmful reactions to microaggressions. *Perspectives on Psychological Science*, 16(5), 1024-1036.
- Khodaverdi, M. M., Gotji, M. B., Nasiri, M., & Rastgar, A. (2020). Providing a Model of Organizational Bullying Prevention Priorities: A Total Interpretive Structural Model (TISM). *Organizational Culture Management*, 18(3), 485-515. (in Persian)
- Kirk-Giannini, C. D. (2023). Dilemmatic gaslighting. *Philosophical Studies*, 180(3), 745-772.
- Kivak, R. (2020). *Gaslighting*. Salem Press Encyclopedia.
- Kukreja, P. & Pandey, J. (2023). Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. *Frontiers in Psychology*, 14, 1099485.
- Munch-Juriscic, D. M. (2024). Are you gaslighting me?: The role of affective habits in epistemic friction. In *Phenomenology of Broken Habits* (pp. 114-132). Routledge.
- Peeren, S., McLindon, E., & Tarzia, L. (2024). "Counteract the gaslighting"—a thematic analysis of open-ended responses about what women survivors of intimate partner sexual violence need from service providers. *BMC women's health*, 24(1), 110.

- Penttinen, E. (2023). "Collective gaslighting" and emotional workplace abuse in feminist academic spaces. *International Feminist Journal of Politics*, 25(5), 943-959.
- Ruíz, E. (2020). Cultural gaslighting. *Hypatia*, 35(4), 687-713.
- Siad, FM. & Rabi, DM. (2021). Harassment in medicine: Cultural barriers to psychological safety. *CJC Open* 3(12), S174–S179.
- Sodoma, K. A. (2022). Emotional gaslighting and affective empathy. *International Journal of Philosophical Studies*, 30(3), 320-338.
- Storm, K. I. L. & Muhr, S. L. (2023). Work-life balance as gaslighting: Exploring repressive care in female accountants' careers. *Critical Perspectives on Accounting*, 95, 102484.
- Sukhova, O. (2021). Gaslighting in employee remuneration as an element of management culture in modern Russia. In *XXIII International Conference Culture, Personality, Society in the Conditions of Digitalization: Methodology and Experience of Empirical Research Conference*. —Ekaterinburg, 2020 (pp. 254-260). Knowledge E.
- Sweet, P. L. (2019). The sociology of gaslighting. *American Social Review*. 84, 851–875.
- Tongo, N. I., Oloke, E., Aransiola, I. J., Eke, A., & Olowo, S. (2023). Gaslighting and Employees' Sustainable Performance: An Empirical Study of Nestle Nigeria PLC. *Public Administration and Regional Studies*, 16(2), 108-135.

