

چگونه از دست آدم‌های
عوضی خلاص شویم؟

-
- Sutton, Robert I سرشناسه: ساتون، رابرت آی.، ۱۹۵۴-م.
عنوان و نام پدیدآور: چگونه از دست آدم‌های عوضی خلاص شویم؟/ رابرت آی. ساتن؛ ترجمهٔ یاسر پوراسماعیل.
مشخصات نشر: تهران: ققنوس، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری: ۲۴۷ ص.
شابک: ۹-۴۵۹-۲۷۸-۶۰۰-۹۷۸
- وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: The asshole survival guide: how to deal with people who treat you like dirt, 2017.
- موضوع: رفتار سازمانی
موضوع: Organizational behavior
موضوع: اختلاف بین اشخاص
موضوع: Interpersonal conflict
موضوع: زورگویی در محیط کار
موضوع: Bullying in the workplace
موضوع: سوء استفاده روانی
موضوع: Psychological abuse
موضوع: روابط بین اشخاص
موضوع: Interpersonal relations
شناسه افزوده: پوراسماعیل، یاسر، ۱۳۶۰-، مترجم
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۷ ج۸/س۲/HD۵۸۷/۷
رده‌بندی دیویی: ۶۵۰/۱۳
شماره کتاب‌شناسی ملی: ۵۴۳۸۷۴۷
-

چگونه از دست آدم‌های عوضی خلاص شویم؟

رابرت آی. ساتن
ترجمه یاسر پوراسماعیل



این کتاب ترجمه‌ای است از:

The Asshole Survival Guide

Robert I. Sutton

Houghton Mifflin Harcourt, 2017



انتشارات قنوس

تهران، خیابان انقلاب، خیابان شهدای ژاندارمری،

شماره ۱۱۱، تلفن ۴۰ ۸۶ ۴۰ ۶۶

ویرایش، آماده‌سازی و امور فنی:

تحریریه انتشارات قنوس

* * *

رابرت آی. ساتن

چگونه از دست آدم‌های عوضی خلاص شویم؟

ترجمه یاسر پوراسماعیل

چاپ اول

۱۱۰۰ نسخه

۱۳۹۷

چاپ رسام

حق چاپ محفوظ است

شابک: ۹ - ۴۵۹ - ۲۷۸ - ۶۰۰ - ۹۷۸

ISBN: 978 - 600 - 278 - 459 - 9

www.qoqnoos.ir

Printed in Iran

۲۵۰۰۰ تومان

فهرست

۱. هشت هزار ایمیل ۷
- آسیبی که زده می‌شود..... ۱۳
- آنچه خواهد آمد..... ۱۹
- وردِ تعصب‌شکن ۲۱
۲. عوضی‌سنجی: مشکل چقدر بد است؟ ۲۵
- آیا مشکلی دارید؟..... ۲۹
- مشکل چقدر بد است؟..... ۳۲
- مطمئن باش، اما واقعاً خاطر جمع نباش..... ۵۰
۳. به موقع کنار بکش ۵۵
- کوری نسبت به عوضی‌ها ۵۸
- فراری زیرکانه..... ۶۴
- گزینه‌های پیش رویتان و تمایل شما به خطر کردن..... ۶۵
- آیا می‌توانید از این‌جا بروید؟..... ۶۸
- برخوردهای کوتاه‌اما وحشتناک ۷۱
- ترول‌ها و سایر عوضی‌های آنلاین: نادیده گرفتن، قطع دوستی
[آفرند کردن] و مسدود [بلاک] کردن..... ۷۲
- درباره بیرون انداختن مراجعه‌کنندگان..... ۷۷
- پیش‌بینی کن و بپرهیز ۸۰

- ۸۶ چه کاری انجام می‌دهید در مقابل این‌که چگونه آن را انجام می‌دهید
۴. فنون دوری جستن از عوضی‌ها: کاهش مواجهه ۹۱
- ۹۳ فاصله خودتان را حفظ کنید.....
- ۹۶ راهبردهای زیرآبی رفتن.....
- ۹۸ ریتم را کُند کن.....
- ۱۰۲ حضور نامحسوس.....
- ۱۰۷ سپرهای انسانی.....
- ۱۱۳ مناطق امن.....
- ۱۱۸ سیستم‌های اولیه اعلام خطر.....
- ۱۲۱ ترکیب، تطبیق و بداهه‌گویی.....
۵. ترفندهای ذهنی برای محافظت از روان شما ۱۲۷
- ۱۵۶ محدودیت‌های چارچوب‌بندی متفاوت.....
۶. مقابله به مثل..... ۱۶۳
- ۲۰۰ جنگی برای شرافتتان.....
۷. بخشی از راه حل باشید، نه مشکل ۲۰۷
- ۲۳۵ در باب نقشه‌ها و خارپشت‌ها.....
- ۲۴۱ داستان‌ها و ایده‌های شما.....
- ۲۴۳ سپاسگزاری.....

هشت هزار ایمیل

من این کتاب را در پاسخ به سؤالی نوشتم که هزاران بار از من کرده‌اند. این سؤال به شکل‌های مختلفی مطرح می‌شود، اما اصل مطلب این است: «من با آدمی عوضی (یا مشت‌آدم عوضی) سروکار دارم. به دادم برس! چه باید بکنم؟» به چند نمونه از ایمیل‌هایی که هر روز دریافت می‌کنم توجه کنید:

از طرف پزشکی در بیمارستانی «بی سرو سامان» با «بی‌احساس‌ترین رئیسی که می‌توان تصور کرد»:

زیر دستِ چنین آدمی چه باید کرد؟ می‌توانم سرم را پایین بیندازم، با تمام توانم از بیمارانم مراقبت کنم و تلاش کنم از کنار این بدرفتاری‌ها بگذرم، اما کار کردن در چنین محیطی باعث دلسردی می‌شود.

یک کشیش لوتری از ایلینوی برایم نوشته است:

بیشتر کارها را در کلیسای ما داوطلبانی انجام می‌دهند که دستمزدی نمی‌گیرند، اما گهگاه احساسات سایر داوطلبان را جریحه‌دار می‌کنند. آیا دربارهٔ رفتار با چنین داوطلبان بدجنسی نظری دارید؟

یک مدیر تولید بازنشسته که اهل آلمان است از من پرسیده است:

در زندگی کاری‌ام حداقل سه بار به خاطر کارهای آدم‌های عوضی و «بی‌شعور» و افرادی از این قماش اخراج شده‌ام. به پسر من چه توصیه‌ای کنم تا دچار همین سرنوشت نشود؟

مدیرعاملی از سیلیکون ولی^۱ و^۲ برایم نوشته است:

با دیدن این همه استارت‌آپ^۲ و سرمایه‌گذارانی که اهل ریسک‌اند اما تجربه‌ی اجرایی ندارند و در هیئت‌مدیره می‌نشینند، این سؤال برایم پیش آمد که آیا شما درباره‌ی عضوهای عوضی (اعضای بد هیئت‌مدیره‌ها) یا هیئت‌مدیره‌های کاملاً بی‌خاصیتی که می‌توان آن‌ها را «هیئت‌های عوضی» نامید کار یا فکری کرده‌اید؟

و از طرف کتابداری در واشینگتن دی‌سی:

من بین عوضی‌های روس گرفتار شده‌ام. کمک!

تقریباً هر روز کسی به نوعی این سؤال را از من می‌کند. این سؤال علاوه بر ایمل، از طریق توییتر، لینکداین و فیسبوک هم به دست من می‌رسد. دانشجویان، همکاران، مراجعه‌کنندگان، دوستان، دشمنان و خویشاوندان این سؤال را در جمع‌هایی از جمله کلاس‌ها، جلسات اعضای هیئت علمی، عروسی‌ها و مراسم تشییع از من می‌کنند. غریبه‌ها حدوداً هفته‌ای یک بار به دفترم در استنفورد زنگ می‌زنند و این سؤال را مطرح می‌کنند. صندوقدارهای کاستکو و والگرنیز، دکترهای کلینیک کلیولند و بیمارستان استنفورد، مهماندارهای خطوط هوایی از جمله ایرفرانس و یونایتد،

* تمام پانوشته‌های کتاب از مترجم است. یادداشت‌های نویسنده در آخر هر فصل آمده و در داخل متن با شماره‌های داخل پرانتز مشخص شده است.

1. Silicon Valley

۲. startups: به معنی شرکت‌های نوپاست.

کارگران ساختمانی در سان فرانسیسکو و آیداهو، رانندگان اوبر^۱ در دوی و سان فرانسیسکو، مسافران مترو در شهر نیویورک و مسافران بارت^۲ در سان فرانسیسکو، تفنگداران ایالات متحد در افغانستان، زندانبانی در تگزاس، چند کشیش کاتولیک، یک کانتور یهودی (و همسر یک کانتور)، پنجاه وکیل یا بیشتر، و دست‌کم دوازده مدیرعامل از من توصیه‌هایی برای خلاص شدن [از دست آدم‌های عوضی] درخواست کرده‌اند. در ماه‌های اخیر، این سؤال را بارها شنیده‌ام؛ از جراحی در نیویورک، مدیر امور دانشجویان در دانشگاه کوچکی مربوط به علوم مقدماتی، یک روان‌شناس ارتش ایالات متحد، گروهی از دانشجویان کارشناسی در دانشگاهی فرانسوی (از طریق اسکایپ)، یک افسر پلیس استنفورد، آرایشگر وودی و حتی از مادرم.

عجیب نیست که آن‌ها دائماً این سؤال را مطرح می‌کنند. همه این‌ها وقتی شروع شد که من کتاب قانون ورود عوضی‌ها ممنوع را در سال ۲۰۰۷^(۱) (و مقاله‌ای در همین زمینه در [مجله] هاروارد یزنس ربوو چند سال قبل‌تر) نوشتم. فکر می‌کردم که این نوشتن درباره عوضی‌ها کارِ تفننی کوتاه‌مدتی خواهد بود و در عرض یک سال یا بیشتر، به کارهایم درباره رهبری، نوآوری و تغییر سازمانی برمی‌گردم. اما اشتباه می‌کردم. آن کتاب کوچک روی نقطه حساسی انگشت گذاشته بود. چند سالی طول کشید تا بپذیرم که قطع نظر از هر چیز دیگری که در طول زندگی‌ام می‌نویسم یا هر تأثیر دیگری که نوشته‌هایم دارند همیشه و بیش از هر چیز مرا «متخصص عوضی‌ها» خواهند شناخت. قانون ورود عوضی‌ها ممنوع بسیار بیشتر از بقیه کتاب‌هایم فروش رفت؛ حدود هشتصد هزار خواننده در ایالات متحد و ده‌ها کشور دیگر نسخه‌های آن را خریداری کردند. ایمیل‌های هرروزه،

۱. Uber: سرویس درخواست تاکسی در اکثر کشورهای دنیا از طریق تلفن همراه.

۲. BART: شرکت حمل و نقل سریع ناحیه ساحلی.

رسانه‌های اجتماعی، سؤالات مطبوعاتی سنتی و محاورات آزارنده، عجیب یا بامزه دربارهٔ انواع عوضی‌بازی‌ها به بخش‌هایی از زندگی تبدیل شده‌اند که انتظارشان را دارم، (معمولاً) از آن‌ها لذت می‌برم و سعی می‌کنم که با شوق و نشاطی وافر به آن‌ها بپردازم.

بسیاری از خوانندگان مجذوبِ قانون ورود عوضی‌ها ممنوع شدند چون دور و برشان پر بود از آدم‌های بی‌شعوری که حس بی‌ارزش بودن را در آن‌ها به وجود می‌آوردند و آن‌ها به دنبال خلاصی [از این وضع] بودند. این کتاب فصلی داشت با عنوان «وقتی عوضی‌ها یک‌ه‌تازی می‌کنند: توصیه‌هایی برای خلاص شدن از افراد و محیط‌های کاری آزاردهنده». اما موضوع اصلی کتاب این بود که چگونه محیط‌های کاری متمدنانه‌ای به وجود آوریم - نه این‌که چگونه با آدم‌های عوضی دست و پنجه نرم کنیم. کتاب پیش روی شما به راهبردها و توصیه‌هایی اختصاص دارد که به افراد قدرتِ گریختن، تحمل کردن، جنگیدن و از میدان به در کردن افراد قلدرمآب، دورو و دون‌مایه را می‌دهد.

من با گذشت سالیان این راهبردها و توصیه‌ها را شرح و بسط داده‌ام. با این‌که «قرار بود» در دههٔ گذشته دربارهٔ موضوعات دیگری کار کنم، بیشتر روزها یکی دو ساعتی صرف فکر کردن، خواندن، صحبت کردن و نوشتن دربارهٔ آدم‌های عوضی و پادزهرهایشان می‌کردم و - گهگاهی - افراد بی‌ادب یا بددهن را در زیستگاه‌های طبیعی‌شان تماشا می‌کردم. نتیجهٔ این تلاش‌ها کتاب پیش روی شماست که شامل بهترین توصیه‌های من دربارهٔ چگونگی برخورد با افرادی است که در دیگران احساس سرکوب شدن، تحقیر شدن، بی‌حرمتی یا ناتوانی به وجود می‌آورند. در این کتاب، بر محیط کاری تمرکز خواهم کرد. اما آموزه‌های آن به مشکلاتِ ناشی از برخورد با آدم‌های عوضی در سازمان‌های غیرانتفاعی و مدارس؛ برخورد با آدم‌های بی‌شعور در کلیساها، معابد و مساجد؛ و رفتار

نامؤدبانه در مکان‌های عمومی مثل مترو، فرودگاه‌ها، مراکز خرید و استادیوم‌های ورزشی مربوط می‌شوند.

راهبردها و توصیه‌های این کتاب حاصل پژوهش‌های محققانه دربارهٔ افرادی است که دیگران را تحقیر و به آن‌ها بی‌احترامی می‌کنند. این تحقیقات در سال‌های اخیر رشد چشمگیری داشته‌اند. گوگل اسکالر^۱ موتور جستجوی تخصصی کتاب‌ها و مقالات علمی است؛ این موتور جستجو به معیاری بدل شده که دانشگاهیان از آن برای یافتن نظریه و پژوهش دقیق استفاده می‌کنند. جستجوی گوگل اسکالر دربارهٔ «سرپرستی بدرفتارانه»^۲ از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۶، حدود ۴,۹۱۰ مقاله و کتاب تحقیقاتی به دست می‌دهد. «مشتری‌های بدرفتار»^۳ ۲۸۲، «بی‌ادبی»^۴ ۱۶,۰۰۰، «بی‌فرهنگی»^۵ ۱۵,۵۰۰، «قلدرمآبی»^۶ ۱۴۰,۰۰۰، «قلدرمآبی در محیط کار»^۷ ۱۱,۸۰۰، «لات‌بازی در محل کار»^۸ ۲,۹۰۰، «عصبانیت پشت فرمان»^۹ ۶,۶۸۰، «عصبانیت هنگام پرواز»^{۱۰} ۳۶۹، «عصبانیت تلفنی»^{۱۱} ۹۲، «پررخاشگری کلامی»^{۱۲} ۱۶,۵۰۰ و «ریزپررخاشگری»^{۱۳} ۲,۱۹۰ نتیجه به دست می‌دهند. با این حال، قرار نیست توصیه‌های من خلاصهٔ جامع و بی‌طرفانه‌ای از پژوهش‌های علمی دربارهٔ نحوهٔ برخورد با بی‌شعورها به دست دهد. این یافته‌ها آموزنده‌اند، اما به هیچ وجه قطعی و کامل نیستند. به هر حال، خلاص شدن از دست آدم‌های عوضی بیشتر نوعی فن یا مهارت است تا علم.

پس درس‌هایی که از این مطالعات می‌آموزیم با داستان‌ها و راه‌حل‌های برگرفته از منابع کمتر تحقیقاتی همراه می‌شوند. این کتاب از مطالبی از چهار گوشهٔ دنیا و اینترنت استفاده می‌کند؛ از نیویورک تا

1. Google Scholar 2. abusive supervision 3. abusive customers
4. incivility 5. bullying 6. road rage 7. air rage 8. phone rage
9. microaggression

گرفته تا مطلب فوق‌العاده دیوید کندریک درباره رفتارهای آنلاین با عنوان «کله خر کیست؟». به این مطالب آموزه‌هایی از مشاهدات و مصاحبه‌های اولیه خودم می‌افزایم؛ از جمله فعالیت‌هاییم به عنوان مشاور و سخنگو در سازمان‌های گوناگون (مثلاً آمازون، وال-مارت، گالوپ، گوگل، تأمین‌کننده کالاهای لوکس LVMH، مدارس KIPP، مک‌کینزی، مایکروسافت، کلینیک کلیولند، پیکسار، شرکت نرم‌افزاری SAP، توئیتر و برنامه استنفورد برای مجریان لیگ ملی فوتبال) و پنجاه یا پنجاه و چند مصاحبه (و بحث کمتر رسمی) با افرادی از جمله مددکاران اجتماعی، باریستاها، فیلز کافی، پرستارهای بیمارستان استنفورد، مدیران دیزنی، مدیران منابع انسانی (به‌ویژه پتی مک‌کورد که در چهارده سال نخست پس از تأسیس نتفلیکس در آنجا کار می‌کرد) و پژوهشگرهایی از جمله پروفیسور کیتی دی‌سلس از دانشگاه تورنتو که درباره علل عصبانیت هنگام پرواز، چگونگی برخورد زندانبان‌ها با زندانیان و تأثیرات کج‌خلقی‌های مریبان بسکتبال بر بازیکنان تحقیق می‌کند.

همچنین این کتاب حاصل همه آن ایمیل‌هایی است که مردم درباره آدم‌های عوضی برایم می‌فرستند. همیشه سعی کرده‌ام هر مکاتبه‌ای را در سه پوشه نسبتاً بی‌نظم در ایمیل «داستان‌های NA»، «رئیس‌ها»، «راهنمای خلاص شدن از دست آدم‌های عوضی» ذخیره کنم. این پوشه‌ها شامل تقریباً ۶۰ زیرپوشه می‌شوند (مثلاً «رئیس‌های عوضی»، «زیردست‌های عوضی»، «بریتانیایی‌ها»، «مشتری‌ها»، «شرکت‌های عوضی»، «نظاره‌کنندگان»، «زندگی عمومی»، «دیوانه‌وار»، «ایتالیایی»، «عوضی‌های آنلاین»، «مقابله‌به‌مثل»، «بیرون رفتن»، «شیوه غلط جنگیدن»، «داستان موفقیت‌ها»). حدود هشت‌هزار از این قبیل ایمیل‌ها را نگه داشته‌ام؛ بیشتر آن‌ها به نوعی همان سوآلی را مطرح می‌کنند که موضوع این کتاب است. همچنین بسیاری از مکاتبه‌کنندگان با من درباره

روش‌های (موفق و ناموفق) خلاص شدن از دست آدم‌های عوضی که خودشان امتحان کرده‌اند صحبت می‌کنند. و کتاب پیش روی شما از ۱,۵۰۰ یا بیش از ۱,۵۰۰ پاسخی که من در جواب این ایمیل‌ها نوشته‌ام نیز استفاده می‌کند؛ این پاسخ‌ها شامل تشویق، توصیه و سلسله پرسش‌هایی می‌شوند.^(۲)

آسیبی که زده می‌شود

من در سال ۲۰۱۰ با مدیرعامل جوانی صحبت می‌کردم؛ او نگران بود از این‌که رفتارش آن‌طور که باید به رفتار مرحوم استیو جابز شباهت نداشت؛ از این‌که نکند به دلیل شخصیت آرام و برخورد محترمانه‌اش با مردم، حرفه و استارت‌آپ کوچکش دچار مشکل شود. در طول سال‌ها، از این دست گفتگوها بسیار داشته‌ام. همان‌طور که به این مدیرعامل هم گفتم، من همیشه از متخصصان و محققانی نام می‌برم که به نظرشان عوضی‌ها از بقیه جلوترند - این عنوان کتابی است که تا کر مکس، یک «عوضی حرفه‌ای» (که اکنون بازنشسته شده است)، برای «رفقا و برادران [یعنی آدم‌های عوضی]» نوشته است.^(۳) یا در سال‌های اخیر از مقاله‌هایی یاد می‌کنم مانند مقالهٔ ۲۰۱۵ جری اوسیم در آتلانتیک دربارهٔ این‌که «چرا بی‌شعور بودن نتیجه می‌دهد».

جف فیر، همکارم در استنفورد، می‌گوید که با مردم تحقیرآمیز رفتار کردن می‌تواند راهی برای موفقیت شخصی باشد زیرا، همان‌طور که او برای جری اوسیم توضیح داد، وقتی شما یک پیتون و یک مرغ را با هم در قفسی می‌گذارید، «پیتون مرغ را می‌خورد». من موافقم که در بعضی از موقعیت‌ها دیگران را دچار احساس سرکوب، تحقیر، بی‌حرمتی یا ناتوانی کردن می‌تواند به بی‌شعورهای زبردست در شکست دادن رقبایشان و جذب نوچه‌ها کمک کند (نوچه‌هایی که چه بسا به امید در امان ماندن از خشم، نامردی یا چشم‌غره‌های آن عوضی کاسه‌لیسی

می‌کنند). افراد خودخواهی که با بقیه تحقیرآمیز رفتار می‌کنند ممکن است در موقعیت‌های «من می‌برم، تو می‌بازی» محض پیروز شوند؛ البته تا وقتی که هیچ انگیزه‌ای برای همکاری با دیگران در آن لحظه یا در آینده نداشته باشند. در فصل ۶ این کتاب بررسی می‌کنیم که چه وقت باید به آدم‌های عوضی طعم رفتار خودشان را بچشانیم و چرا این روش می‌تواند مؤثر باشد (البته، همان‌طور که هم‌سر ما رینا می‌گوید، باید هشدار دهم که «وقتی به دیگران کثافت پرتاب می‌کنید، معمولاً سرتاپای خودتان را هم کثافت فرامی‌گیرد»).

البته، من پس از بررسی انبوهی از پژوهش‌ها به این نتیجه رسیدم که متخصصان و پروفیسورهایی که قلدرها، گیرنده‌ها [یعنی افراد منفعت‌طلب] و خودشیفته‌ها را تحسین می‌کنند در واقع موفقیت‌های آن‌ها را بزرگ جلوه می‌دهند و زبانی را که عوضی‌ها به خودشان (به‌ویژه در درازمدت) می‌رسانند دست‌کم می‌گیرند. این نتیجه‌گیری با نظر تعداد زیادی از سایر دانشگاهیان مطابق است، از جمله آدم‌گرت از وارثن که دربارهٔ سرنوشت «دهنده‌ها» [یعنی افرادی که به دیگران منفعت می‌رسانند] در مقابل «گیرنده‌ها» پژوهش می‌کند، کریستین پورات از دانشگاه کالیفرنیا جنوبی که دربارهٔ بی‌نزاکتی تحقیق می‌کند، و دیچر کلنتر از دانشگاه کالیفرنیا که عواطف و دینامیک قدرت را بررسی می‌کند. همان‌طور که آثار این استادان و بسیاری از پژوهشگران دیگر ممکن است نشان دهد، فهرست بلندبالایی از افراد موفق وجود دارد که بی‌آن‌که با مردم تحقیرآمیز رفتار کنند به موفقیت رسیده‌اند: از جمله مدیرعامل اپل، تیم کوک؛ مدیرعامل تفلیکس، رید هیستینگز؛ مدیرعامل برکشایر هاتاوی و غول سرمایه‌گذاری، وارن بافیت؛ کم‌دین و بازیگر مرحوم، رابین ویلیامز؛ آشپز مشهور، آنتونی بوردین؛ تولیدکننده برنامه‌های تلویزیونی از جمله سریال نارنجی همان سیاه جدید است، جنجی کوهان؛ و مدیر اجرایی تولید و

نویسنده، شاندا رایمز، که با آناتومی گری و رسوایی شهرت یافته است. این فهرست همین‌طور ادامه می‌یابد. در سال ۲۰۱۵ دوباره با همان مدیرعاملی صحبت کردم که در سال ۲۰۱۰ ابراز نگرانی می‌کرد از این‌که به اندازه کافی رُک، سلطه‌جو و خودخواه نیست. نمی‌توانم اسم او را به شما بگویم، اما همین قدر بگویم که او هنوز هم فردی عوضی نیست، و شرکتش بیش از هزار کارگر و کارمند دارد و میلیاردر است.

اد کتمال، بنیان‌گذار و رئیس پیکسار، به مدت بیست و پنج سال از همکاران نزدیک استیو جابز بود. با او گفتگوی پرباری دربارهٔ این باور رایج داشتم که یکی از دلایل موفقیت جابز سلطه‌جویی، بدخلقی و بی‌احساسی او بوده است؛ افسانه‌ای که آن مدیرعامل جوان را نیز به صرافت انداخته بود که باید همین‌گونه رفتار کند. گرچه کتمال قبول داشت که جابز به سبب «رفتارهای بد در ابتدای حرفه‌اش» به بدخلقی معروف شد، تأکید می‌کرد که بخش مهمی از داستان از نگاه بسیاری از نویسندگان، زندگی‌نامه‌نویسان و فیلم‌سازان مغفول مانده است: این‌که جابز پس از «اخراج» از اپل در سال‌های نخست و شکست‌های پیاپی در شرکت گران‌قیمت نکست^۱ و پیکسار به آدم بهتری تبدیل شد. به تعبیر کتمال، جابز به مدت یک دهه «در بیابان سرگردان بود». کتمال توضیح داد که «جابز در روند دست و پنجه نرم کردن با این شکست‌ها و فهم آن‌ها و سپس موفقیت در پیکسار تغییر کرد؛ او همدلی بیشتری ابراز می‌کرد و به شنونده، رهبر و همکاری بهتر بدل شد». کتمال گفت که استیو جابز «باملاحظه‌تر و دلسوزتر» همان «کسی بود که اپل فوق‌العاده موفق را پدید آورد». جابز همچنان مذاکره‌کننده‌ای سرسخت، شخصی چالش‌برانگیز در بحث و فردی کمال‌گرا باقی ماند؛ اما به نظر کتمال، بزرگ‌ترین

موفقیت‌های جابز درست پس از آن به دست آمد که او از بدرفتاری‌های بدآوازه‌اش با دیگران در سال‌های نخست حرفه‌اش دست برداشت.

اما حتی اگر حق با عوضی‌دوستان باشد و یک راه برای موفقیت فردی عوضی بودن در همه یا بیشتر اوقات باشد، با دیگران تحقیرآمیز رفتار کردن چنان آسیبی به بار می‌آورد که حتی اگر شما یک عوضی موفق باشید، باز هم به عنوان انسان در کتاب من بازنده‌اید.

من فقط به این دلیل که متخصص عوضی‌ها هستم این را نمی‌گویم. با این‌که شواهد روشن و کاملی درباره بهترین شیوه برخورد با عوضی‌ها در اختیار نداریم، تأثیر منفی افراد تحقیرکننده و بی‌ادب بر قربانیانشان مثل روز روشن است. هزاران تحقیق در رشته‌های گوناگون تأیید می‌کنند که هزینه کل عوضی‌ها برای گروه‌ها، سازمان‌ها و جامعه - و به ویژه قربانیان - چه اندازه بالاست. فقط ذره‌ای از این مجموعه داده‌های قانع‌کننده را ملاحظه کنید.

صدها آزمایش نشان می‌دهد که روبه‌رو شدن با افراد بی‌ادب، بددهن و تحقیرکننده عملکرد سایر افراد را تضعیف می‌کند - از جمله مهارت تصمیم‌گیری، بهره‌وری، خلاقیت، و تمایل به اندکی سختکوشی بیشتر و کمی بیشتر سرکار ماندن برای اتمام پروژه‌ها و کمک به همکارانی که به توصیه، مهارت یا حمایت عاطفی فرد نیاز دارند. برای مثال، آزمایشی دربارهٔ دکترها و پرستارها در بخش‌های مراقبت ویژه نوزادان در اسرائیل انجام شد که در آن‌جا آن‌ها با یک متخصص آمریکایی مراقبت سلامت، که فردی بی‌ادب بود، برخورد داشتند.^(۴) این آمریکایی نفرت‌انگیز مهارت و هوش دکترها و پرستارهای اسرائیلی را مسخره می‌کرد؛ او به آن‌ها می‌گفت که «کیفیت پزشکی در اسرائیل در آن حدی نیست که فکر می‌کرده» و می‌گفت که کادر پزشکی‌ای که در اسرائیل دیده است در

دپارتمان آمریکایی او «یک هفته هم دوام نخواهند آورد». دکترها و پرستارهای تحقیر شده در انجام دادن کارهایی از جمله تشخیص و خامت جسمانی، سوراخ روده و مشکلات قلبی مانکن طبی (در مقایسه با گروه کنترل) بسیار بدتر عمل کردند.

به عبارت دیگر، آن عوضی آمریکایی آن قدر اعصاب متخصصان اسرائیلی مراقبت سلامت را خرد کرد که باعث شد توانایی آن‌ها در مداوای کودکان بیمار تضعیف شود. بیماران بی ادب هم تأثیر مشابهی بر پزشکان دارند؛ پژوهشی که در هلند انجام شده است نشان می‌دهد که دکترها در تشخیص بیماری بیماران پرتوقع و پرخاشگری که صلاحیتشان را زیر سؤال می‌برند، در مقایسه با مداوای بیماران با فرهنگ‌تر، اشتباهات بیشتری می‌کنند.^(۵)

در سال ۲۰۱۱، ویلیام گیبسن، نویسنده معروف داستان‌های علمی‌تخیلی، نظر «Notorious d.e.b.» (@debihope on Twitter) را ریتوییت کرد و در نتیجه این نظر در فضای اینترنت پخش شد: «پیش از آن‌که خودت را فردی افسرده یا فاقد عزت نفس لازم بدانی، در واقع، اول مطمئن شو که آدم‌های عوضی دور و برت را نگرفته‌اند.» شواهد بسیاری این توصیه @debihope را تأیید می‌کنند. پژوهش‌ها درباره بی ادبی و بی فرهنگی — درباره عصبانیت هنگام پرواز با مسافران شلوغ‌کار، نفرت‌انگیز و بددهن هواپیما، عصبانیت تلفنی، عصبانیت جاده‌ای و «سندرم پرخاشگری عابر پیاده» — نشان می‌دهند که چنین رذالتی مُسری است و می‌تواند روزها یا هفته‌ها سلامت روان و جسم قربانی را تضعیف کند. هزاران پژوهش درباره کودکان قربانی قلدری^(۶) نشان می‌دهند که از جمله آسیب‌های روانی قلدری، عملکرد تحصیلی ضعیف‌تر و نیز مشکلات سلامت روان و جسم است. و کودکانی که همسالانشان برایشان

گردن کلفتی می‌کنند ممکن است تا آخر عمرشان پریشان باشند. آن‌ها مستعد مشکلاتی در دورهٔ بزرگسالی‌اند، از جمله میزان بیشتر دستگیری، درگیری‌های مالی، افسردگی و مصرف بالای دخانیات.

پژوهش دربارهٔ عوضی‌های محل کار^(۷) (که این کتاب بر آن تمرکز دارد) نشان می‌دهد که همسالان، زیردستان، مشتریان و مراجعه‌کنندگان، و به‌ویژه رئیس‌های تحقیرکننده و بی‌ادب ممکن است به عملکرد و آسایش فرد آسیب بزنند. برای مثال، کارگران خط تولید در واکنش به آزار کلامی دچار گسست عاطفی و بهره‌وری پایین می‌شوند. پرستارهای جدیدی^(۸) که پرستارهای قدیمی و دکترها با آن‌ها قلدرمآبانه رفتار می‌کنند کمتر در کارشان زحمت می‌کشند و همدلی کمتری با بیماران دارند. کارگران خدماتی که در معرض پرخاشگری مشتریان قرار دارند (مثلاً رست‌های بی‌ادبانه، فریاد زدن، فحاشی کردن و چشم‌غره رفتن) مشکلات بیشتری در سلامت روان و جسم گزارش می‌دهند و تعهد کمتری به شغل‌هایشان دارند. به همین شکل، کارگران خدماتی‌ای^(۹) که بدرفتاری مشتریان را با همکاری‌شان مشاهده می‌کنند^(۱۰) (و نه به طور مستقیم با خودشان) نیز دچار سرنوشت مشابهی می‌شوند.

و با دیگران تحقیرآمیز رفتار کردن مُسری است؛ اگر با یک آدم بی‌شعور (یا، بدتر از آن، با مثنی آدم بی‌شعور) کار می‌کنید، احتمالاً شما هم بی‌شعور خواهید شد. پژوهشی در سال ۲۰۱۲ این موضوع را مستند ساخت که چنین کثافتی چگونه به پایین غلت می‌خورد: مدیران پیشکسوتِ بدرفتار مایل بودند مدیرانی بدرفتار برای تیم انتخاب کنند یا پرورش دهند^(۱۱) و خود آن‌ها نیز جرقهٔ کشمکش‌های ویرانگری در تیم‌هایشان می‌زدند که به سرکوب خلاقیتِ اعضای تیم می‌انجامید.

فهرست آسیب‌هایی که عوضی‌های محیط کار می‌زنند همین‌طور ادامه می‌یابد: کاهش اعتماد، کاهش انگیزه، کاهش نوآوری و تمایل کمتر

به ارائه پیشنهاد؛ افزایش اسراف، دزدی، غایب شدن و تندخویی. پروفیسور بنت تپر و همکارانش از دانشگاه ایالتی اُهایو تخمین زدند که سرپرستی بدرفتارانہ (به دلیل تبعاتی همچون حاضر نشدن در محل کار، هزینه‌های مراقبت سلامت و کاهش بهره‌وری) به شرکت‌های ایالات متحد ۲۳/۸ میلیارد دلار در سال هزینه تحمیل می‌کند.^(۱۲) این تخمین به سال ۲۰۰۶ مربوط بود؛ در حال حاضر باید بسیار بیشتر باشد. بی‌شعورهای محیط کار سلامت جسم و روان قربانیان خود را نیز از بین می‌برند و آن‌ها را دچار اضطراب، افسردگی، مشکلات خواب، فشار خون بالا و روابط ضعیف با خانواده‌ها و همسرانشان می‌کنند. پژوهش‌های درازمدت در اروپا نشان می‌دهند که کار کردن برای یک رئیس عوضی خطر بیماری قلبی و مرگ زودرس را افزایش می‌دهد. برای مثال، پژوهشی بیست‌ساله که وضعیت شش‌هزار کارمند دولت انگلیس را پیگیری می‌کرد به این نتیجه رسید که وقتی رئیس‌ها از کارمندان انتقاد غیرمنصفانه می‌کردند، به مشکلاتشان گوش نمی‌کردند و به‌ندرت آن‌ها را تحسین می‌کردند، آن‌ها بیشتر دچار آئزین، حمله قلبی و مرگ بر اثر بیماری قلبی می‌شدند.^(۱۳)

نکته را گرفتید. مهم نیست که عوضی‌های دور و بر شما جلو بیفتند یا (به احتمال بیشتر) زندگی، حرفه و شرکتشان را نابود کنند. آن‌ها برای شما و دیگران ایجاد خطر می‌کنند. من این کتاب را نوشته‌ام تا به شما کمک کنم که در برابر این افراد پست‌فطرت و سخنان و کارهای زشتشان از خودتان و دوستان، همکاران، مشتریان، تیم‌ها و سازمان‌هایی که دوستشان دارید مراقبت و دفاع کنید.

آنچه خواهد آمد

شش فصل بعدی این موضوع را بررسی می‌کنند که چگونه قلدرها،

نامردها و عوضی‌ها را ارزیابی کنیم، از آن‌ها بگریزیم، تحملشان کنیم، با آن‌ها بجنگیم و از میدان به درشان کنیم. فصل ۲ درباره «عوضی‌سنجی: مشکل چقدر بد است؟» شش سؤال تشخیصی را مطرح می‌کند تا به شما در ارزیابی این موضوع کمک کند که سروکار داشتن با یک عوضی چه اندازه خطرناک و دشوار است و چقدر آسیب می‌زند - این‌که آیا این مشکل نیازمند اقدامات مراقبتی حداقلی، متوسط یا حداکثری است. چهار فصل بعدی مزایا، معایب و ریزه‌کاری‌های راهبردهای مختلف خلاص شدن از دست عوضی‌ها را بررسی می‌کنند: فصل ۳ نشان می‌دهد که چگونه و چه وقت «فرار» کنیم. فصل ۴ «شیوه‌های دوری کردن از عوضی‌ها» را ارائه می‌دهد؛ یعنی اگر با عوضی‌هایی سروکار دارید که دست‌کم در حال حاضر، نمی‌توانید از دستشان فرار کنید، چه کار کنید که کمتر با آن‌ها روبه‌رو شوید. فصل ۵ مربوط است به «ترفندهای ذهنی برای محافظت از روان شما»، یعنی چگونه درباره عوضی‌ها فکر کنید و به کارهایشان واکنش نشان دهید تا به خودتان و دیگران کمتر آسیب برسد. فصل ۶ شگردهای «مقابله‌به‌مثل» را بررسی می‌کند. این فصل ابزارهای مؤثر و گاه خبیثانه را برای اصلاح، عقب‌نشاندن و کنار زدن عوضی‌ها - و به خاک نشاندن بی‌شعورها یا تبدیل کردنشان به پهلوان‌پنبه‌های پوشالی - شرح و بسط می‌دهد.

این کتاب با فصل ۷ درباره «بخشی از راه‌حل باشید، نه مشکل» به پایان می‌رسد. من نشان می‌دهم که پذیرش قانون ورود عوضی‌ها ممنوع به عنوان فلسفه‌ای شخصی به چه معناست؛ موضوعی که در سرتاسر این کتاب مطرح است و بخش‌های مختلف آن را به هم می‌چسباند. این قانون فقط محدود به گروه‌ها و سازمان‌ها نیست بلکه تعهدی شخصی است که به نحوه قضاوت شما درباره افرادی که با آن‌ها گپ و گفت و کار می‌کنید، و

به عزم شما برای تشخیص، تضعیف و غلبه بر کارهای بی ادبانه‌ای که خودتان و دیگران انجام می‌دهید سر و شکل می‌دهد.

ورد تعصب‌شکن

در عوضی نامیدن دیگران درنگ کن؛ در عوضی نامیدن خودت شتاب کن.

در نظر داشتن این ورد کمک می‌کند که از افتادن در دام واکنش‌های سنسجیده دوری کنید، یعنی در مورد افراد مظنون به بی‌شعوری دیرتر قضاوت کنید یا قضاوت نکنید یا قضاوتتان را تغییر دهید. تکرار این ورد و زندگی کردن بر اساس آن می‌تواند به شما – و کسانی که از آن‌ها پشتیبانی می‌کنید، به آن‌ها درس می‌دهید یا مربی آن‌ها هستید – کمک کند تا بهتر بفهمید که قلدرها و نامردها چه وقت اسباب دردسر می‌شوند (و بالعکس)، چرا این کار کثیفشان را انجام می‌دهند و چگونه باید با آن‌ها برخورد کرد. این یکی از مهم‌ترین آموزه‌هایی است که من در طول سالیان دربارهٔ چگونگی فکر کردن به افراد احتمالاً عوضی و دست و پنجه نرم کردن با آن‌ها آموخته‌ام.^(۱۴)

اگر قضاوت‌هایتان را به این سمت متمایل کنید، تعصب‌هایی که در ما انسان‌ها – حتی در بهترین، دلسوزترین و خیرخواه‌ترین ما – پدید می‌آیند بی‌اثر خواهند شد. همان‌طور که در فصل ۷ خواهید دید، پژوهش روان‌شناسان نشان می‌دهد که ما اغلب از شرارت و اشتباهات خودمان خبیر نداریم یا آن‌ها را دست‌کم می‌گیریم، دربارهٔ مهارت‌ها و توانایی‌هایمان اغراق می‌کنیم (به‌ویژه در حیطه‌هایی که کمتر صلاحیت داریم) و تمایل داریم که دیگران را برای مشکلاتمان سرزنش کنیم (حتی هنگامی که تقصیر خود ماست). این پژوهش نشان می‌دهد که اگر شما مثل عوضی‌ها رفتار کنید یا از رفتار تحقیرآمیز و بی‌ادبانهٔ دیگران دفاع یا زمینهٔ آن را فراهم کنید، بعید است که این واقعیت‌های ناخوشایند را در

مورد خودتان یا کس دیگری بپذیرید. پس تعجبی ندارد که بر اساس نظرسنجی‌های ملی‌ای^(۱۵) که «مؤسسه قلدری در محیط کار» در میان سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۱۴ انجام داد بیش از ۵۰ درصد آمریکایی‌ها گزارش می‌دهند که به طور پیوسته صحنه‌هایی از قلدری را تجربه کرده‌اند یا شاهد آن بوده‌اند، در حالی که کمتر از ۱ درصد اعتراف می‌کنند که با دیگران همواره قلدری کرده‌اند. یک دلیل این شکاف بزرگ این است که برخی افراد بسیار نازک‌نارنجی و حتی پارانوئید محض هستند و در نتیجه به تحقیرهای کوچک یا تخیلی واکنش بیش از اندازه نشان می‌دهند و به افرادی که قصد آسیب زدن به آن‌ها را ندارند (و حتی ممکن است در صدد کمک کردن به آن‌ها باشند) نسبت بدخواهی می‌دهند. اما دلیل اصلی این شکاف این است که افرادی که مثل عوضی‌ها رفتار می‌کنند اغلب رفتار بدشان را نمی‌بینند و خبر ندارند که رفتارشان چه احساسی در دیگران ایجاد می‌کند.

این ورد اکسیری برای خودآگاهی محدود نیست، اما نیرویی است در مقابل تفسیرهای غیرارادی و اغلب ناقصی که همه ما مایلیم ارائه دهیم. درنگ کردن در عوضی نامیدن دیگران به شما زمان می‌دهد تا سایر احتمالات را در نظر بگیرید و با افراد احتمالاً عوضی هم‌دلی پیدا کنید - به جای این‌که فوراً واکنش نشان دهید و شاید بدون این‌که لازم باشد به آن‌ها آسیب بزنید یا در برابرشان ابراز خشم کنید. شتاب‌زدگی در بی‌شعور نامیدن خودتان یا دست‌کم در نظر گرفتن این احتمال که شاید خودتان بخشی از مشکل باشید، می‌تواند تمایل شدیداً انسانی به انکار و دست‌کم گرفتن نقص‌ها و گناهان خودمان را خنثی کند. و این ورد به شما کمک می‌کند که وارد چرخه باطلی نشوید که در آن شما و کسی که احتمالاً آزارتان می‌دهد هر دو احساس می‌کنید که بدی دیده‌اید و بر سر هم فریاد می‌زنید که «من عوضی نیستم، تو عوضی هستی».

یادداشت‌ها

1. Robert I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (New York: Business Plus, 2007).
۲. این کتاب ایمیل‌ها، گزارش‌های رسانه‌ها، تجربه‌های شخصی، گفتگوها و مصاحبه‌هایی را که جمع‌آوری کرده‌ام به‌دقت بازتاب می‌دهد. من در مورد بیشتر ایمیل‌ها و بعضی از مشاهدات، گفتگوها و تجربه‌ها اسم افراد مورد نظر را نبردم تا طبق قولی که به آن‌ها داده بودم، از محرمانه بودن اطلاعاتشان محافظت کنم. و در کمتر از شش مورد، اطلاعاتی از جمله جنسیت، محل و شغل را تغییر دادم تا از هویت کسانی که بسیار نگران لو رفتن اسم‌هایشان بودند یا از هویت افرادی که آن‌ها را آزار داده بودند محافظت کنم.
3. Tucker Max, *Assholes Finish First* (New York: Simon & Schuster, 2011).
4. Arieh Riskin, Amir Erez, Trevor A. Foulk, Amir Kugelman, Ayala Gover, Irit Shoris, Kinneret S. Riskin, and Peter A. Bamberger, "The Impact of Rudeness on Medical Team Performance: A Randomized Trial," *Pediatrics* 136, no. 3 (2015): 487-495.
5. H. G. Schmidt, Tamara van Gog, Stephanie C. E. Schuit, Kees Van den Berge, Paul L. A. Van Daele, Herman Bueving, Tim Van der Zee, Walter W. Van den Broek, Jan L.C.M. Van Saase, and Sílvia Mamede, "Do Patients' Disruptive Behaviours Influence the Accuracy of a Doctor's Diagnosis? A Randomised Experiment," *BMJ Quality & Safety* 26, no. 1 (2017): 19-23.
6. Shelley Hymel and Susan M. Swearer, "Four Decades of Research on School Bullying: An Introduction," *American Psychologist* 70, no. 4 (2015): 293.
۷. بر اساس مقالاتی از جمله:
Birgit Schyns and Jan Schilling, "How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and Its Outcomes," *Leadership Quarterly* 24, no. 1 (2013): 138-158; Al-Karim Samnani and Parbudyal Singh, "20 Years of Workplace Bullying Research: A Review of the Antecedents and Consequences of Bullying in the Workplace," *Aggression and Violent Behavior* 17, no. 6 (2012): 581-589.
8. Peggy A. Berry, Gordon L. Gillespie, Donna Gates, and John Schafer, "Novice Nurse Productivity Following Workplace Bullying," *Journal of Nursing Scholarship* 44, no. 1 (2012): 80-87.
9. Mo Wang, Songqi Liu, Hui Liao, Yaping Gong, John Kammeyer-Mueller, and Junqi Shi, "Can't Get It Out of My Mind: Employee Rumination After Customer Mistreatment and Negative Mood in the Next Morning," *Journal of Applied Psychology* 98, no. 6 (2013): 989.

10. Kathryn E. Dupré, Kimberly-Anne Dawe, and Julian Barling, "Harm to Those Who Serve: Effects of Direct and Vicarious Customer-Initiated Workplace Aggression," *Journal of Interpersonal Violence* 29, no. 13 (2014): 2355-2377.
11. Dong Liu, Hui Liao, and Raymond Loi, "The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity," *Academy of Management Journal* 55, no. 5 (2012): 1187-1212.
12. Bennett J. Tepper, Michelle K. Duffy, Christine A. Henle, and Lisa Schurer Lambert, "Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision," *Personnel Psychology* 59, no. 1 (2006): 101-123.
13. Mika Kivimäki, Jane E. Ferrie, Eric Brunner, Jenny Head, Martin J. Shipley, Jussi Vahtera, and Michael G. Marmot, "Justice at Work and Reduced Risk of Coronary Heart Disease Among Employees: The Whitehall II Study," *Archives of Internal Medicine* 165, no. 19 (2005): 2245-2251.
14. Robert I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't* (New York: Business Plus, 2010, paperback edition), 197.
15. 2014 WBI U.S. Workplace Bullying Survey, accessed October 26, 2016, <http://www.workplacebullying.org/wbiresearch/wbi-2014-us-survey/>; 2007 WBI U.S. Workplace Bullying Survey, accessed October 26, 2016, <http://www.workplace-bullying.org/multi/pdf/WBISurvey2007.pdf>.

عوضی سنجی: مشکل چقدر بد است؟

عوضی‌ها از چند ترفند کثیف برای آزردن قربانی‌هایشان استفاده می‌کنند. عبارت‌های وحشتناک زیر را که برگرفته از ایمیل‌هایم هستند ملاحظه کنید: تلنگر زدن به گوش. داد زدن. همکاری که به گرمی لبخند می‌زند و در عین حال در گوش او زمزمه می‌کند: «تو بازنده‌ای. من تو را به زانو در خواهم آورد.» رفتارِ یک عوضی پرخاشگر منفعل با انسان‌ها چنان‌که گویی نامرئی‌اند و نادیده گرفتن درخواست‌هایشان. صرفاً دعوت کردن «نورچشمی‌ها» ایش به مهمانی تعطیلات در دفترش. «در پنج دقیقه پنج بار» صحبت‌های گوینده را قطع کردن. پرسیدن این‌که «هنوز این مزخرفات را تمام نکرده‌ای؟» برپا کردن جلسات کاری اجباری در روزهای تعطیل. نیش و کنایه زدن به آن خانم همکار به سبب سختکوشی‌اش. چشم‌غره رفتن، اسم گذاشتن روی بقیه، «اول صبحی قیافه گندی» به خود گرفتن، مسخره کردن دایمی، و هر چیزی را مسئله مرگ و زندگی دانستن و از کاه کوه ساختن.

پیش روی همکارانش چاپلوسی و تملق می‌کند، اما پشت سرشان دروغ‌های رذیله‌های پنخش می‌کند. به دلیل این‌که یکی از کارکنان پانزده

دقیقه زودتر سر کار رسیده است گزارش می‌نویسد. به دلیل این‌که آب برای کولر دفترش با تأخیر رسیده است از کوره درمی‌رود. در طول هشت سال فقط یک بار از آن کارمند تعریف می‌کند. تقریباً در هر جمله‌ای از کلمات رکیک استفاده می‌کند. وقتی عصبانی می‌شود مثل دارت ویدر^۱ نفس می‌کشد. کارکنانش را تلفنی اخراج می‌کند و به بقیه همکارانش هم اصرار می‌کند که این کار را انجام دهند. به همکارش می‌گوید که مشتریان به او ترحم می‌کنند چون «چشم‌های غمگینی» دارد. پشت سر یک مشتری او را «هرزه زشتی» که «لباس‌های پاره‌پوره» می‌پوشد می‌نامد. سیگار کوچکی را به طرف همکارش پرتاب می‌کند. همکار دیگرش را نیشگون می‌گیرد و دست‌هایش را گاز می‌گیرد و «کبود می‌کند».

افسوس که احتمالاً این مثال‌ها با توجه به گسترش چشمگیر کارهای بی‌ادبانه و تحقیرآمیزی که این روزها در داستان‌های رسانه‌های سنتی و اجتماعی می‌شنوید، شما را شوکه نمی‌کنند. با این حال، بدون شواهد تصویری، بخشی از این جنون هنوز هم تصنعی یا به شدت اغراق‌آمیز به نظر می‌رسد. برای مثال، ویدئویی در سال ۲۰۱۶ از بانک کشاورزی و تجارتِ شانسی چانگز ژانگز در چین که کانال خبر آسیا (چنل نیوزایژا) منتشر کرده بود مدیری را نشان می‌دهد که در مقابل صدها همکار، هشت تن از کارکنان را تحقیر می‌کند به این صورت که با عصایی بزرگ چهار بار به باسن هر کدام از آن‌ها می‌زند زیرا «به اندازه کافی سختکوش نبوده‌اند». یکی از کارکنانی که به عنوان بخشی از این «دوره جهش عملکرد» به باسنش ضربه زده شده گریه کرد، سکندری خورد و به نظر می‌رسید که

۱. Darth Vader: دارت ویدر شخصیتی داستانی در مجموعه تخیلی جنگ ستارگان جورج لوکاس است. او از مشهورترین شخصیت‌های پلید در تاریخ سینماست و طبق نظرسنجی انستیتو فیلم آمریکا، در جایگاه سوم پلیدترین شخصیت‌های سینمایی تمام زمان‌ها قرار گرفته است.

درد زیادی داشته است. یا حساب توئیتر @passengershame را ببینید که در آنجا مردم عکس‌ها و ویدئوهایی واقعی از مسافران خطوط هوایی را منتشر می‌کنند که کارهای هولناکی انجام می‌دهند، مثلاً پاهای برهنه و کثیفشان را روی صندلی جلویی یا روی دسته صندلی سایر مسافران می‌گذارند. یک ویدئو زنی را نشان می‌دهد که جوش‌ها و موهای بینی مردی را که کنارش نشسته می‌کند؛ در موردی دیگر، زن به مهمانداری که از او می‌خواهد سیگارش را خاموش کند بی‌توجهی و سپس اهانت می‌کند. پژوهشگران صدها رفتار بد مختلف را عنوان‌گذاری و مرتب کرده‌اند. کاترین دوپره و همکارانش در دانشگاه کارلتون «پرخاش مشتریان در محیط کار» را به این صورت اندازه‌گیری کردند: آن‌ها از ۴۲۸ کارمند و کارگر پرسیدند که آیا مشتریان با آن‌ها بدرفتاری داشته‌اند، بدرفتاری آن‌ها را دیده‌اند یا درباره‌اش شنیده‌اند، و اگر آری، هر چند وقت یکبار شاهد چنین رفتارهایی بوده‌اند. رفتارهایی از قبیل: «گفتن چیزی که لج شما را دربیورد»، «خیره شدن یا چپ‌چپ نگاه کردن به شما» و «اتهامی دروغین به شما زدن».^(۱) بنت تپر از دانشگاه ایالتی اُهایو «مقیاس سرپرستی بدرفتارانه» را به دست داده است.^(۲) این مقیاس پانزده سؤال درباره‌ی این موضوع می‌پرسد که «رئیس من» چقدر این قبیل کارها را انجام می‌دهد: «در مقابل بقیه من را ضایع می‌کند»، «روی نظر دیگران درباره‌ی من تأثیر منفی می‌گذارد» و «به حریم خصوصی من تجاوز می‌کند». فیلیپ اسمیت و همکارانش در دانشگاه ییل «غریبه‌ی بی‌ادب در زندگی روزمره» را بررسی کردند.^(۳) آن‌ها بیست و یک نوع بی‌ادبی را فهرست می‌کنند (مانند «از جلو من راهل داد» و «حریم خصوصی را رعایت نمی‌کرد») که در بیست و هفت مکان رخ دادند (مثلاً «در سوپرمارکت»، «در آزادراه/بزرگراه» یا «در پایانه‌ی یک خط هوایی»).

به عبارت دیگر، این داستان‌ها و مطالعات انواع بسیار مختلفی از

عوضی‌ها را شناسایی می‌کنند که در جاهای گوناگونی کار می‌کنند و کارهای کنیفشان را به طرق مختلفی انجام می‌دهند و در نتیجه روش یکسانی برای خلاص شدن از دست همه بی‌شعورها وجود ندارد. اگر کسی به شما بگوید که برای همه مشکلات شما با عوضی‌ها راه حل گام به گام، کامل و تضمینی دارد، به خودش و شما دروغ گفته است. من نمی‌توانم راه حلی آسان یا فوری را وعده دهم. اما این کتاب می‌تواند به شما کمک کند که دریابید کدام ترفندها و شگردهای خلاص شدن از دست عوضی‌ها برای دور شدن از رفتار زشتی که با آن رو به رو هستید، به دست آوردن راه‌هایی برای کمتر آسیب دیدن و - گاه - در نهایت پیروز شدن بهترند. فصل‌های آتی ترفندها و توصیه‌هایی عملی به دست می‌دهند که باید هنگام به دست آوردن و به‌روزرسانی راهبرد شخصی‌تان برای خلاص شدن از دست عوضی‌ها، استفاده از آن‌ها را در نظر بگیرید.

گام نخست این است که ببینید وضعیت برای شما یا برای کسانی که مایلید کمکشان کنید چقدر وخیم است. حواستان به برداشت‌های اولیه باشد. داورهای شتاب‌زده خطرناک‌اند. دنیل کانمان، برندهٔ جایزهٔ نوبل، پیشنهاد می‌دهد که هر کسی در «دامگاه شناختی»^(۴) - یعنی هر کسی که با چالشی سردرگم‌کننده، دشوار و رنج‌آور رو به رو می‌شود - پیش از آن‌که نقشه‌ای بکشد و عمل کند، ابتدا باید درنگ کند، موقعیت را بررسی کند، راه‌های مختلف را بسنجد و با چند آدم باهوش صحبت کند. خطرهای داورهای شتاب‌زده و مزایای درنگ برای تأمل کردن کاملاً مستندند. دکتر جروم گروپمن تأکید می‌کند که همکاران پزشکی در برابر تمایل به تشخیص فوری بیماران مقاومت کنند (بیشتر دکترا کمتر از بیست ثانیه وقت می‌گذارند). استاد گروپمن به او آموخت که اغلب اوقات بهترین توصیه این است که «اصلاً هیچ کاری نکن، همان‌جا بایست».^(۵)

این کار بهتر از آن است که پزشک تشخیص سریع و بدی دهد و درمانی غلط به بیمار تحمیل کند.

این فصل به شما کمک می‌کند که از داوری‌های شتابزده درباره مشکلات ناشی از افراد احتمالاً عوضی بپرهیزید. این فصل شش سؤال تشخیصی مطرح می‌کند تا درباره‌شان فکر کنید و با افراد مورد اعتمادتان بحث کنید. سؤال اول به شما کمک می‌کند که معلوم کنید آیا اصلاً دچار مشکلی در خصوص عوضی‌ها هستید یا نه. اگر آری، پنج سؤال بعدی به شما کمک می‌کنند که بفهمید این مشکل چقدر بد است و در نتیجه چقدر پیگیرانه (یا از روی استیصال) باید روی این مشکل کار کنید. هرچه وضعیت بدتر باشد، باید سخت‌تر روی طراحی و اجرای راهبردی برای خلاص شدن کار کنید. در این صورت، کنار گذاشتن سایر خواسته‌ها و تمرکز بر دست و پنجه نرم کردن با کسانی که شما را آزار می‌دهند و رام کردنشان مهم‌تر خواهد شد. و همچنین احتمال این‌که با شگفتی‌ها و شکست‌های بیشتری در طول مسیر رو به رو شوید بالاتر خواهد رفت و لازمه این امر آن است که سعی و خطای به مراتب بیشتری انجام دهید و راهبردتان را عوض کنید.

آیا مشکلی دارید؟

همان‌طور که دیدیم، رفتارهای احمقانه بسیار زیادی به عوضی‌ها نسبت داده می‌شود. قطعاً اگر کارهای نفرت‌انگیزی مانند حمله فیزیکی یا آزار جنسی از کسی سر بزنند، در عوضی نامیدن او تردید نمی‌کنیم. با این حال، در مورد این‌که چه وقت و چرا می‌توان افراد را عوضی نامید، تفاوت‌های بسیاری در باورهای فرهنگی، صنعتی و سازمانی وجود دارد. همچنین شخصیت‌های مختلف واکنش‌های گوناگونی به یک فرد یا کار بالقوه منجرکننده نشان می‌دهند. کارهایی که ممکن است در کسی احساس

دلخوری یا سرکوب ایجاد کند ممکن است شخص دیگری را آزار ندهد یا حتی به یادش هم نماند، ممکن است باعث سرگرمی شخص دیگری شود یا حتی شخص دیگری ممکن است آن را تأیید کند و حتی ممکن است کسی دیگر آن را نوعی محبت بداند. برای مثال، بازیکن سابق لیگ ملی فوتبال ایالات متحد به من گفت که پس از بازی فوق‌العاده‌ای در یک مسابقه، به سر یا باسن هم‌تیمی زدن و به او ناسزا گفتن در زمین بازی ستایش بزرگی است، اما این نوع رفتار پرخاشگرانه در جاهای دیگر ممکن است باعث خشمگین شدن [طرف مقابل] یا دستگیری شما شود.

نخستین پرسش تشخیصی از این گفته نویسنده مرحوم مایا آنجلو به دست می‌آید که «آخر کار، آدم‌ها یادشان نمی‌ماند که تو چه گفتی یا چه کردی؛ آنچه به یادشان می‌ماند احساسی است که در آن‌ها به وجود آورده‌ای». قطعاً بسیاری از قربانیان هرگز نمی‌توانند فراموش کنند که افراد بدرفتار به آن‌ها چه گفتند و با آن‌ها چه کردند. اما سخنان آنجلو به نظر درست می‌رسد. آدم‌هایی که باعث می‌شوند با خودم بگویم «چه عوضی‌ای!» - کسانی که من را کُفری و عصبانی می‌کنند - کسانی هستند که در من یا در کسانی که برایم مهم‌اند احساسات دردناکی به وجود می‌آورند. افرادی که داستان‌هایشان را دربارهٔ عوضی‌ها به من می‌گویند هم وضعیتشان همین‌طور است: آن‌ها به شیوه‌های کاملاً متفاوتی آزار می‌بینند اما از این نظر با هم شباهت دارند که کسی کاری می‌کند که باعث احساس دلخوری شدید، مورد سوءاستفاده قرار گرفتن، دلسردی، یا به هر شکل احساس آشفتگی یا جریحه‌دار شدن در آن‌ها می‌شود.

تمرکز بر احساسات قربانیان همچنین به این معناست که چنین «قربانی‌هایی» خودبه‌خود از همهٔ سرزنش‌ها مبرا نیستند. این نکته در مقابل این بازی رایج قرار دارد که دیگران را عوضی بنامیم و رسوایشان کنیم. چه در مورد دانشگاهیانی که قلدری کردن، بدرفتاری یا پرخاشگری