

NEW YORK TIMES, WALL STREET JOURNAL, BUSINESSWEEK **BESTSELLER**

ปฐมบทของ “ศิลปะการอยู่ร่วมกับตนเองช่วย” หนังสือขายดีตลอดกาล

THE NO ASSHOLE RULE

ที่นี่ไม่ต้อนรับ คนเฮงซวย



ROBERT I. SUTTON เขียน

วิกันดา จันทรทองสุข แปล

กฎที่จะช่วยกันคนเฮงซวยออกไปให้พ้น
เพื่อให้ทุกคนได้ทำงานอย่างสร้างสรรค์และสงบสุข
หรือไม่ก็เอาตัวรอดได้ถ้าคนแย่ๆ พวกนั้นยังเพ่นพ่านอยู่

howto

The No Asshole Rule

ที่นี่ไม่ต้อนรับคนเฮงช่วย

Robert I. Sutton

เขียน

วิกิตนดา จันทรทองสุข

แปล

ก า ร อ่ า น คื อ ร ำ ก ฐ ำ น ที่ ส ำ ค ัญ



หนังสือคุณภาพ
โดยอมรินทร์กรุ๊ป

ที่นี่ไม่ต้อนรับคนเส่งช่วย
The No Asshole Rule

howto

ในเครือบริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
378 ถนนชัยพฤกษ์ (บรมราชชนนี) เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170
โทรศัพท์ 0-2422-9999 ต่อ 4964, 4969 E-mail: info@amarin.co.th

www.amarinbooks.com    @amarinbooks  **Amarin HOW-TO**

The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't

Copyright © 2010 by Robert I. Sutton PhD

All rights reserved.

Copyright arranged with: Fletcher & Company 511 Sixth Avenue, #120 New York, NY 10011, USA.

สื่อดิจิทัลนี้ให้บริการดาวน์โหลดสำหรับผู้รับบริการตามเงื่อนไขที่กำหนดเท่านั้น
การทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ไม่มีวิธีใด ๆ นอกเหนือจากเงื่อนไขที่กำหนด
ถือเป็นความผิดอาญาตาม พรบ. ลิขสิทธิ์ และ พรบ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์

เลขมาตรฐานสากลประจำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ 978-616-18-5623-6

เจ้าของ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)
กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ระริน อุทกะพันธุ์ ปัญจุรังโรจน์ • กรรมการผู้จัดการ อุษณีย์ วิรดกพันธุ์
ที่ปรึกษาสายงานสำนักพิมพ์ในเครือ งามอาจ จิระอร • บรรณาธิการอำนวยการ สิริกานต์ ผลงาม
บรรณาธิการบริหาร วริษฐา กาลามเกษตร • บรรณาธิการ วิรนาถ โชติพันธุ์
ผู้จัดการฝ่ายการผลิต อมวาลักษณ์ เขยกลิน • ศิลปกรรม ชินวัชร ยศศิริพันธุ์
คอมพิวเตอร์ กชวรรณ, จิรณีย์ คำจันทร์ • พิสูจน์อักษร รุ่งกาญจน์ • ฝ่ายการตลาด กุลพัฒน์ บัวละอ

แต่ อีฟ แคลร์ และโทเลอร์
ด้วยรักสุดหัวใจ

คำแนะนำนักพิมพ์

คุณ คิดว่าสาเหตุที่ทำให้คนลาออกจากงานมากที่สุดคืออะไร

- ก. เงินเดือนน้อย
- ข. งานหนัก / น่ารำคาญ
- ค. มีเพื่อนร่วมงานเฮงซวย

ในช่วงต้นปี 2021 เกิดปรากฏการณ์การลาออกครั้งใหญ่ (The Great Resignation) ขึ้นในสหรัฐอเมริกา สื่อส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าสาเหตุน่าจะมาจากปัญหาการไม่ขึ้นค่าแรงในขณะที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบต่อเนื่องจากการระบาดของโควิด-19 แต่จากการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ของทีมจากเอ็มไอที พบว่าสาเหตุอันดับต้นๆ ที่คนตัดสินใจลาออกเพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นพิษ ซึ่งหมายรวมถึงการถูกกีดกัน ความไม่เท่าเทียม ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกไม่ได้รับความเคารพ

แม้ไม่มีงานวิจัยมายืนยัน หากเราลองถามคนรอบตัวว่ามีปัญหาอะไรในที่ทำงานมากที่สุด ก็มักได้ยินว่ามีปัญหาเรื่อง “คน” มากกว่าเรื่อง “งาน” ลำพังแค่การทำงานให้ลุล่วงในแต่ละวันก็เหนื่อยเหลือเกินแล้ว แต่พอต้องเจอคนแย่ๆ ในที่ทำงานอีก ความมุ่งมั่นและแรงใจในการทำงานยิ่งลดฮวบ

โรเบิร์ต ไอ. ชัตตัน ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ผู้เขียนหนังสือขายดี *ศิลปะการอยู่ร่วมกับคนเฮงซวย* ก็เน้นเสมอว่า การต้องทำงานกับคนนิสัยแย่ๆ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย หรือ ลูกน้อง ไม่ใช่เรื่องที่ต้องต้องทน คนเราใช้เวลาในที่ทำงานราว 8 ชั่วโมงต่อวัน นั่นหมายความว่าหากทำงานกับคนเฮงซวย เราก็ต้องใช้ชีวิตกับคนเฮงซวยไปแล้ว 1 ใน 3 ของวัน สถานที่ทำงานคือที่ที่ควรส่งเสริมให้เราทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การมีคนเฮงซวยอยู่ในที่ทำงานคือหายนะ เพราะไม่เพียงแต่ทำให้เพื่อนร่วมงานเป็นทุกข์ แต่ยังทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรตกต่ำ และอาจเสียภาพลักษณ์ไปเลยก็ได้หากมีข่าวฉาวในองค์กรเพราะคนพวกนี้ ไม่มีใครอยากทำงานในออฟฟิศที่มีแต่พวกเฮงซวย ดังนั้นหากอยากให้องค์กรก้าวไปได้ไกลและทำงานอย่างมีความสุข คุณต้องกำจัดคนนิสัยเสียออกไป

หนังสือเล่มนี้จะอธิบายให้เราเข้าใจว่าคนเฮงซวยจัดรังบริษัทอย่างไร รวมถึงให้วิธีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพวกนิสัยแย่ หรือถ้าเปลี่ยนไม่ได้ เขาก็ได้เสนอวิธีขับไล่คนพวกนี้ออกไป แล้วถ้ากำจัดไม่ได้และต้องทนอยู่ล่ะ ชัตตันก็มีกลวิธีให้เราอยู่รอดได้โดยไม่เสียสุขภาพจิตไปเสียก่อน และสิ่งที่สำคัญไม่น้อยกว่าการจับตาดูคนอื่น ก็คือต้องระวังว่าตัวเองจะเป็นไอ้คนเฮงซวยในองค์กรเสียเองด้วย เพราะความเฮงซวยติดต่อกันได้อย่างรวดเร็วเหมือนโรคระบาด

ชัตตันบอกว่าเขาเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเพราะไม่อยากให้ใคร
ต้องทนกับคนเฮงชวย เขาบอกว่าชีวิตคนเราสั้นนัก จะดีกว่าไหมถ้าเราได้อ
ใช้ชีวิตโดยไม่ต้องพบเจอคนที่ทำให้เรารู้สึกแย่ เหตุผลนี้แค่ข้อเดียวก็มี
น้ำหนักเพียงพอที่จะขจัดคนเฮงชวยให้พ้นจากชีวิตแล้ว

howto

สารบัญ

บทนำ	1
บทที่ 1	พวกตนเองช่วยในที่ทำงานทำอะไร
	แล้วทำไมคุณถึงเจอคนพวกนี้เยอะนัก
	9
บทที่ 2	ความเสียหายเกิดขึ้นจริง :
	ทำไมที่ทำงานทุกแห่งจำเป็นต้องมีกฎนี้
	31
บทที่ 3	วิธีการตั้งกฎ นำไปใช้ และรักษากฎให้คงอยู่ตลอดไป
	59
บทที่ 4	เก็บซ่อน “ความงี่เง่าในตัวเอง” ไม่ให้ออกมาพ่นพ้าน
	103
บทที่ 5	เมื่อตนเองช่วยครองอำนาจ : เคล็ดลับการเอาตัวรอด
	จากคนน่ารังเกียจและที่ทำงานแย่ๆ
	139
บทที่ 6	ข้อดีของคนเองช่วย
	169
บทที่ 7	ยึดถือกฎตลอดตนเองช่วยเป็นแนวทางการดำเนินชีวิต
	197
คำขอบคุณ	207

“

คนช่วยเหลือไม่ได้รู้ถึง
พฤติกรรมของตนเองเลย
หรือแย่กว่านั้น
บางคนดันภูมิใจเสียอีก

”



บทนำ

เวลาที่ผมเจอคนใจทราวม สิ่งแรกที่ผมคิดเลยก็คือ “โอ้โฮ โอ้ นี่โคตรเฮงชวย!”

ผมเชื่อว่าคุณก็คิดอย่างนี้เหมือนกัน คุณอาจจะเรียกคนแบบนี้ว่าพวกอันธพาล ใจน่าขยะแขยง คนนี้เง่า ใจพวกไม่น่าไว้ใจ ใจคนชอบทำร้ายจิตใจชาวบ้าน พวกชอบกดขี่ คนไม่มีใครคบ คนบ้าอำนาจ หรือพวกสนใจแต่ตัวเองไม่เห็นหัวใคร แต่สำหรับผม คำว่า *เฮงชวย* สามารถสรุปความเกลียดกลัวที่ผมมีต่อคนนิสัยเสียพวกนี้ได้ตรงตัวที่สุด

ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเพราะพวกเราส่วนใหญ่โชคร้ายที่ต้องเจอกับคนเฮงชวยในที่ทำงานไม่มากนักน้อย หนังสือเล่มนี้จะตีแผ่ให้เห็นว่าคนนิสัยเสียพวกนี้ทำร้ายเพื่อนมนุษย์และดูให้ประสิทธิภาพขององค์กรตกต่ำได้อย่างไร ในหนังสือยังบอกวิธีกันคนเง่าไม่ให้เข้ามาอยู่ในที่ทำงาน วิธีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนที่เราต้องจมปลักอยู่ด้วย วิธีขับไล่พวกที่ไม่มีทางจะเปลี่ยนนิสัยตัวเองได้ และวิธีจำกัดความเสียหายที่คนพวกนี้สร้างขึ้นมาด้วย

ผมได้ยินคำว่า “กฎปลดคนเหงาช่วย” ครั้งแรกกว่าสิบห้าปีมาแล้ว ตอนนั้นผมกำลังประชุมในคณะของผมที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ภาควิชาเล็กๆ ของเราเกือบจะจวนเจือและดูแลกันเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับชีวิตในแวดวงวิชาการที่จุกจิกหยาบหยาบและน่าสะอิดสะเอียน ไม่หยุดหย่อน ในวันนั้น วอร์เรน เฮาส์แมน หัวหน้าภาควิชาของเราเป็นผู้นำวงสนทนาว่าเราควรจะจ้างใครมาเป็นอาจารย์คนใหม่ดี

เพื่อนร่วมงานคนหนึ่งเสนอว่าเราน่าจะจ้างนักวิจัยชื่อดังมาจากมหาวิทยาลัยอื่น อีกคนเลยทักขึ้นมาว่า “เอานั่นละ ฉันไม่สนหรอกว่าคนนั้นจะได้รางวัลโนเบลหรือเปล่า...ฉันแค่ไม่อยากให้พวกเหงาช่วยคนไหนมาทำลายกลุ่มของเรา” ที่ประชุมหัวเราะกันใหญ่ แต่กลายเป็นว่าหลังจากนั้นเราก็ตกกันอย่างซึ่งขังว่าทำยังไงถึงจะกันไม่ให้พวกเงี้ยวที่ชอบเหยียดและอวดดีเข้ามาในคณะได้ จากนั้นเป็นต้นมาเวลาประชุมกันว่าจะจ้างใครมาเป็นอาจารย์ ก็เป็นที่รู้กันว่าเรามีสิทธิ์ตั้งคำถามว่า “ผู้สมัครคนนี้ทำทางฉลาดนะ แต่จ้างมาแล้วจะทำลายกฎปลดคนเหงาช่วยหรือเปล่า” ซึ่งการทำเช่นนั้นทำให้คณะของเราเป็นสถานที่ที่น่าอยู่ขึ้น

สถานที่ทำงานอื่นอาจใช้ถ้อยคำที่สุภาพกว่านี้ เช่น กฎต่อต้าน “คนเงี้ยว” “คนไม่น่าไว้วางใจ” หรือ “พวกชอบรังแก” หรือไม่อย่างนั้นก็มีกฎแหละ แต่ไม่ได้พูดออกมา เขาเป็นว่าไม่ว่าจะใช้กฎรูปแบบไหน สถานที่ทำงานที่มี “กฎปลดคนเหงาช่วย” ย่อมเป็นที่ที่ผมอยากอยู่ ไม่ใช่ของค์กรนับพันแห่งที่เพิกเฉย ให้อภัย หรือแม้กระทั่งส่งเสริมให้คนทำตัวแย่ๆ

ผมไม่ได้ตั้งใจจะเขียนหนังสือเล่มนี้มาก่อนเลย ทุกอย่างเริ่มต้นขึ้นในปี 2003 ด้วยบทความวิจัยกึ่งวิชาการที่ผมเขียนให้กับ *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* เมื่อบรรณาธิการอาวุโส จูเลีย เคอร์บี ถามผมว่ามีอะไรจะแนะนำสำหรับบทความ “รวมไอเดียเปลี่ยนโลก” ประจำปีสำหรับ *ฮาร์วาร์ดบิสเนส*

รีวิว บ้างไหม ผมเลยบอกจูเลียว่าหลักการทำธุรกิจที่ดีที่สุดที่ผมรู้จักคือ “กฎปลดคนเฮงซวย” แต่ *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* เป็นนิตยสารมีหน้ามีตามีชื่อเสียง หรือถ้าจะให้พูดตรงๆ ก็คือผู้ดีเกินกว่าจะพิมพ์ถ้อยคำค่อนข้างหยาบคายแบบนี้ลงบนหน้ากระดาษ ผมแย้งว่าถ้าตัดทอนหรือเปลี่ยนไปใช้คำอื่นที่เบากว่า อย่างเช่น “กฎปลดคนเง่เงา” หรือ “กฎปลดอันธพาล” ก็ไม่ได้อารมณ์ชัดเจนเหมือนที่อยากสื่อ และผมก็อยากจะเขียนบทความที่ได้ตีพิมพ์วลี “กฎปลดคนเฮงซวย” เท่านั้นจริง ๆ

ผมนึกว่า *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* จะปฏิเสธอย่างสุภาพ ผมแอบเตรียมบ่นไว้แล้วด้วยว่า *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* จะเรียบร้อยหรือมอชิงชีวิตในองค์กรแบบโลกสวยอะไรหนักหนา ถึงขั้นที่ว่าบรรณาธิการไม่กล้าพิมพ์สิ่งที่สะท้อนความคิดและคำพูดของผู้คนจริง ๆ

แต่ผมคิดผิด *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* ไม่เพียงแค่อัปโหลดกฎนี้ (ได้พาดหัวว่า “สร้างปัญหามากกว่าสร้างคุณค่า”) ในคอลัมน์ “รวมไอเดียเปลี่ยนโลก” ของเดือนกุมภาพันธ์ปี 2004 แต่คำว่า *เฮงซวย* ยังปรากฏถึงแปดครั้งในบทความสั้น ๆ ชิ้นนี้! หลังจากบทความเผยแพร่ออกไป ผมก็แปลกใจหนักเข้าไปอีก ก่อนหน้าคอลัมน์นี้ผมเคยเขียนบทความให้ *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* สี่ครั้ง บทความเหล่านั้นทำให้ผมได้รับอีเมลสายโทรศัพท์ และการสัมภาษณ์จากสื่อเล็กๆ น้อยๆ แต่เสียงตอบรับเหล่านั้นถือว่าเล็กน้อยมากเมื่อเทียบกับแรงสะท้อนมหาศาลที่เกิดจากบทความ “กฎปลดคนเฮงซวย” แม้ว่าบทความนั้นจะแทรกอยู่ท่ามกลาง “ไอเดียเปลี่ยนโลก” อื่นๆ อีกสิบเก้ารายการ ผมได้รับอีเมลหลายสิบฉบับต่อเนื่องอันเป็นผลมาจากบทความ “ปลดคนเฮงซวย” (รวมทั้งบทความต่อจากนั้นซึ่งตีพิมพ์ในนิตยสาร *ซีไอโออินไซด์*) และยังคงได้รับอีเมลมากขึ้นในแต่ละเดือน

อีเมลฉบับแรกที่ผมได้รับเป็นของผู้จัดการบริษัททำหลังคา เขาบอกว่าบทความนี้สร้างแรงบันดาลใจให้เขาทำอะไรบางอย่างกับพนักงานที่มีผลงานแต่นิสัยแย่ จากนั้นข้อความก็หลั่งไหลมาจากผู้คนทุกสาขาอาชีพทั่วโลก ทั้งนักหนังสือพิมพ์ชาวอิตาลี ที่ปรึกษาผู้บริหารชาวสเปน พนักงานบัญชีจากบริษัททาวเวอร์ส - เพอร์รีในบอสตัน “อัครราชทูตที่ปรึกษาแผนกบริหาร” จากสถานทูตสหรัฐอเมริกา ณ กรุงลอนดอน ผู้จัดการโรงแรมหรูในเชียงใหม่ ผู้จัดการผลประโยชน์ของพนักงานจากพิพิธภัณฑ์ในฟิตต์สเบิร์ก ซีอีโอจากบริษัทมิชชันรีดจ์แคพิทัล นักวิจัยจากศาลสูงแห่งสหรัฐอเมริกา และอีกมากมาย

และขณะที่ผมคิดว่าเพื่อนร่วมงานในแวดวงวิชาการที่ศึกษาหัวข้อเรื่องการกลั่นแกล้งและความก้าวร้าวในที่ทำงาน จะคิดว่า *เฮงซวย* ว่าแรงเกินไปและไม่ตรงความหมาย กลายเป็นว่าหลายคนเห็นดีเห็นงามรวมถึงเพื่อนคนหนึ่งที่เคยเขียนมาว่า “บทความ ‘กฏปลดคนเฮงซวย’ ของคุณโดนใจฉันและเพื่อนร่วมงานสุดๆ อันที่จริงเราคิดกันบ่อยๆ อยู่แล้วว่า แทนที่จะประเมินความพึงพอใจในการทำงานจากปัจจัยมากมาย เราอาจใช้ประเด็น ‘คนเฮงซวย’ เป็นเครื่องชี้วัดเพียงข้อเดียวก็พอ อย่างถ้าเราสามารถถามได้ว่าเจ้านาย (ของพวกเขา) เป็นคนเฮงซวยหรือไม่ ก็คงไม่ต้องมีตัวชี้วัด (หรือการสำรวจ) อื่นๆ...ดังนั้นฉันเห็นด้วยว่าแม้คำนี้จะค่อนข้างแรง แต่ก็ไม่มีคำไหนจะสื่อถึงคนพรรคนี้นี้ได้ตรงเท่านี้แล้ว”

บทความสั้นๆ ใน *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* นี้ยังทำให้เกิดการรายงานข่าวจากสื่อ การพูดต่อ และบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับกฎนี้ในช่องทางต่างๆ อย่างเช่น สถานีวิทยุสาธารณะ นิตยสาร *ฟอร์จูนสมอลล์บิสเนส* และที่ผมชอบที่สุดคือคอลัมน์ของเริก เพรส บรรณาธิการบริหารของนิตยสาร *อเมริกันลอฟเลอร์* ซึ่งเรียกร้องให้บริษัทนายความจัดตั้ง “ผู้ตรวจสอบคนเง่เงา” ขึ้นมา เพรสเสนอต่อผู้นำบริษัททั้งหลายว่า “สิ่งที่ผมเสนอแนะ

ก็คือ คุณควรจะถามคำถามนี้กับตัวเอง : ทำไมเราถึงยอมทนพฤติกรรมเหล่านี้ ถ้าคำตอบคือ ค่าจ้างที่คิดจากชั่วโมงทำงาน 2,500 ชั่วโมง ก็แสดงว่าอย่างน้อยคุณก็จัดลำดับความสำคัญในชีวิตโดยไม่ได้รวมค่านักบำบัดไปด้วย"

แน่นอนว่าทนายความและสำนักงานกฎหมายก็ไม่ได้แตกต่างจากที่ไหนๆ คนอื่นๆ ก็มีให้เห็นอยู่ในทุกอาชีพและทุกประเทศ ยกตัวอย่างเช่น คำว่า *arse* และ *arsehole* (คนเฮงซวย) หรือที่สุภาพกว่านั้นคือ *a nasty piece of work* (คนนิสัยน่ารังเกียจ) มีใช้กันอยู่ทั่วไปในสหราชอาณาจักร และยังมีความหมายตรงกับคำว่า *asshole* (คนเฮงซวย) ที่เราประติษฐานกันขึ้นมาเอง ส่วนคำว่า *asshat* (คนน่ารังเกียจ) เป็นคำที่หยาบหน่อยลง ซึ่งนิยมใช้กันในสังคมออนไลน์ ส่วน *assclown* (คนเง่เงา) เป็นคำที่ดังขึ้นมาจากคริส เจอริโค ดาวดังแห่งสมาคมมวยปล้ำ World Wrestling Entertainment และ *The Office* ละครีตของอังกฤษ (และอเมริกา) ซึ่งมีเนื้อเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าเง่เงาจอมโหด ไม่ว่าเราจะเรียกพวกคนน่ารังเกียจเหล่านี้ว่าอะไร พวกเขາหลายคนก็ไม่ได้รู้ถึงพฤติกรรมของตนเองเลย หรือแย่กว่านั้น บางคนดันภูมิใจเสียอีก พวกเง่เงาบางคนอาจเจอปัญหาหรืออับอายจากพฤติกรรมของตัวเอง แต่ที่เหมือนกันก็คือคนพวกนี้บันดาลโทสะ ดูหมิ่น และทำลายเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าลูกน้อง และบางครั้งก็ลูกค้าและผู้รับบริการด้วย

สิ่งที่จูงใจให้ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาคือความกลัวและความทุกข์ทรมานที่ผู้คนมากมายบอกเล่าให้ฟัง รวมถึงกลวิธีที่พวกเขาใช้เพื่อรักษาเกียรติศักดิ์ศรีของตัวเองเอาไว้ในสถานที่ที่พวกคนเฮงซวยอยู่กันเต็มไปหมด ทั้งยังมีเรื่องราวการแก้แค้นที่ทำให้ผมหัวเราะก๊าก และชัยชนะเล็กๆ น้อยๆ เหนือพวกคนใจดำ ผมยังเขียนหนังสือเล่มนี้เพราะมีหลักฐานมากมายที่บ่งชี้ว่าสถานที่ทำงานที่มีอารยธรรมไม่ใช่ความฝันลมๆ แล้งๆ แต่สถานที่

แบบนี้มันอยู่จริง และเราสามารถกำจัดพฤติกรรมเหยียดหยามที่เห็นอยู่
มากมายให้หมดไปได้ถ้าทีมหรือองค์กรบริหารจัดการได้ถูกต้อง และสถานที่
ทำงานอันคิวิไลซ์ยังส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ผมหวังว่า
หนังสือเล่มนี้จะเป็นเสียงสะท้อนและปลอบประโลมทุกคนที่รู้สึกอึดอัดจาก
พวกเงาที่คุณต้องทำงานด้วย หรือต้องทำงานให้ หรือว่าต้องอดทนเป็น
เจ้านายของคนเหล่านี้ ผมยังหวังด้วยว่าหนังสือเล่มนี้จะให้อะไรมากกว่า
ไปใช้ได้จริง เพื่อให้ทุกคนได้ตีตัวออกห่างและปรับเปลี่ยนนิสัยพวกคนแย่ๆ
หรือถ้าคุณทำแบบนี้ไม่ได้ หนังสือเล่มนี้ก็จะช่วยให้คุณจำกัดความ
เสียหายที่คนน่ารังเกียจพวกนี้ทำกับคุณและที่ทำงานของคุณ

“

คนที่ดูถูกคนอื่น
และข่มเหงรังแกลูกน้องหรือศัตรูแบบโต้ง ๆ
เรายังจับได้และตักนิสยได้ง่ายกว่า
พวกหน้าไหว้หลังหลอก

”



บทที่ 1

พวกคนเฮงช่วยในที่ทำงานทำอะไร แล้วทำไมคุณถึงเจอคนพวกนี้เยอะนัก

คุณ แบบไหนสมควรถูกตีตราว่าเป็นคนเฮงช่วยบ้าง พวกเราหลายคนใช้คำนี้กันติดปากเมื่อพูดถึงใครก็ตามที่ทำให้เรารำคาญ เป็นอุปสรรคในชีวิต หรือดันประสบความสำเร็จมากกว่าเราในตอนนี้อย่างไรก็ตามแต่นิยามที่ชัดเจนของคำนี้จะมีประโยชน์มากถ้าเราต้องการใช้กฎปลดคนเฮงช่วย คำนี้จะช่วยให้เราแยกออกกระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าที่เราแค่ไม่ชอบชื่อนี้หน้ากับพวกคนเฮงช่วยตัวจริง และช่วยให้เราดูออกว่าคนคนนั้นแค่หงุดหงิดเพราะเจอเรื่องแย่มากทุกวัน ซึ่งเป็นเฉพาะเวลานั้นๆ (“คนเฮงช่วยชั่วคราว”) หรือพวกเขาเป็นคนที่นิสัยเสียและคนนี่เงาที่คอยระรานคนอื่นตลอดเวลา (“คนเฮงช่วยตัวจริง”) และนิยามที่แม่นยำจะช่วยให้คุณอธิบายกับคนอื่นได้ว่า ทำไมเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย หรือลูกค้าคนนั้นจึงสมควรถูกตีตราว่าเฮงช่วย หรือไม่อย่างนั้นตัวคุณเองก็จะได้เข้าใจลึกซึ้งที่ว่า ทำไมคนอื่นถึงบอกว่าคุณนะเฮงช่วย (อย่างน้อยก็พูดลับหลังคุณ) และทำไมถึงสมควรแล้วที่ถูกว่าแบบนี้

นักวิจัยอย่างเช่น เบนเน็ตต์ เทปเปอร์ ผู้เขียนบทความเกี่ยวกับการทำร้ายจิตใจในที่ทำงาน ได้ให้นิยามคำนี้ว่าเป็น “การแสดงพฤติกรรมที่สื่อเจตนาร้าย ทั้งทางวาจาและอาจปฏิกิริยาเป็นประจำสม่ำเสมอ โดยไม่มีการสัมผัสร่างกาย” นิยามนี้พอใช้ได้ประมาณหนึ่ง แต่ยังไม่ได้อะไร

ในรายละเอียดจนเข้าใจว่าพวกคนเฮงชวยทำอะไรบ้าง หรือสร้างผลกระทบอะไรต่อคนอื่น ประสบการณ์ที่ผมเคยเจอสมัยเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์หนุ่มจะทำให้คุณเข้าใจว่านิยามของคนเฮงชวยเป็นอย่างไร ตอนเริ่มทำงานที่สแตนฟอร์ด ผมอายุยี่สิบเก้าปี เป็นครูที่ยังไม่มีประสบการณ์ ไม่ได้เรื่องได้ราว แถมยังขี้กังวลด้วย ผมได้ผลประเมินการสอนย่ำแย่มากในปีแรก ที่ทำงาน ซึ่งก็สมควรแล้ว ผมพยายามปรับปรุงการสอน แล้วก็ปลาบปลื้มมากที่ได้รับรางวัลอาจารย์ดีเด่นประจำภาควิชา (จากการโหวตของนักศึกษา) ที่งานรับปริญญาในปลายปีที่สามที่ผมทำงานในสแตนฟอร์ด

แต่ความปลาบปลื้มนั้นคงอยู่ได้ไม่กี่นาทีก็ระเหยหายวับ เมื่อเพื่อนร่วมงานชื่อจิมมี่เข้ามาหาผมในทันทีที่เหล่าบัณฑิตเดินออกไป เธอเข้ามาออดมผมแน่น ๆ แล้วรีดเอาความปลื้มปริ่มยินดีทุกหยาดหยดออกไปจากผมอย่างแนบเนียนและซ้ำของ โดยกระซิบใส่หูผมด้วยน้ำเสียงเหยียดหยัน (ขณะเดียวกันก็โปรยยิ้มหวานให้ทุกคนเห็น) ว่า “แฮม... บ๊อบ เป็นขวัญใจเด็กสมใจอยากแล้ว คราวนี้ก็ต้องตั้งใจทำงานจริง ๆ จัง ๆ ได้แล้วแหละนะ”

ความทรงจำอันปวดร้าวครั้งนั้นเป็นตัวอย่างของบททดสอบสองข้อที่ผมเอาไว้อำไว้ว่าใครกำลังทำตัวเฮงชวย นั่นก็คือ

- **บททดสอบข้อหนึ่ง** : หลังจากพูดคุยกับผู้ที่น่าสงสัยว่าเฮงชวยแล้ว “เป้าหมาย” รู้สึกหดหู่ อับอาย หมดพลัง หรือรู้สึกว่าโดนดูถูกเพราะคนคนนั้นหรือเปล่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายรู้สึกแค้นกับตัวเองมากขึ้นหรือเปล่า
- **บททดสอบข้อสอง** : ผู้ที่น่าสงสัยว่าเฮงชวยปล่อยอาวุธใส่คนที่อ่อนแอกว่า ไม่ใช่คนที่แข็งแกร่งกว่า ใช่หรือไม่

ผมบอกได้เลยว่าหลังจากที่เพื่อนร่วมงานของผมทำอาากับกิริยาแบบนั้น – ซึ่งใช้เวลาไม่ถึงนาที – ผมรู้สึกแย่มากกับตัวเองมากขึ้น ความรู้สึกของผมเปลี่ยนจากสับสนกับผลงานของตัวเองมากที่สุดตั้งแต่เคยทำงานมา ไปเป็นกังวลว่ารางวัลครูดีเด่นนี้กลายเป็นสัญญาณที่บ่งบอกว่าผมไม่จริงจังเรื่องการวิจัยหรือเปล่า (การวิจัยคือแก่นหลักที่ใช้ประเมินคุณภาพอาจารย์ของสแตนฟอร์ด) เรื่องนี้ยังแสดงให้เห็นด้วยว่าแม้คนเก่งช่วยบางคนจะทำลายคนอื่นในสิ่งที่แจ้งด้วยท่าทางยโสवादดี แต่ก็ไม่ได้เป็นอย่างนั้นเสมอไป คนที่ถูกคนอื่นและชมเชยรังแกลูกน้องหรือศัตรูแบบใด ๆ เรายังจับได้และตัดสินได้ง่ายกว่าพวกหน้าไหว้หลังหลอกอย่างเพื่อนร่วมงานคนนั้นของผม คนที่มีเหลี่ยมจัดและควบคุมอารมณ์ได้เก่งจะทำร้ายคนอื่นไปเรื่อย ๆ ถ้าไม่มีใครจับได้ คนแบบนี้สิริรับมือได้ยากกว่า แม้จะสร้างความเสียหายได้มากพอ ๆ กับไอ้พวกบ้าคลั่งขี้วอยวายนั่นแหละ

ยังมีการกระทำอื่นอีกหลายอย่างที่พวกคนเก่งช่วยใช้ด้อยค่าและกดหัวเหยื่อ ซึ่งนักสังคมวิทยาเรียกสิ่งนั้นว่า การลงมือด้วยปฏิสัมพันธ์หรือการลงมือเฉย ๆ นี่แหละ ผมทำลิสต์พฤติกรรมชั่ว ๆ สิบสองข้อที่คนพวกนี้มักทำกัน เพื่อแจกแจงให้เห็นพฤติกรรมทั้งแบบแนบเนียนและไม่แนบเนียน ผมเดาว่าคุณเองก็น่าจะใส่เพิ่มได้อีกหลายข้อจากที่เคยเห็นหรือเจอกับตัว หรือเคยทำกับคนอื่น ผมได้ฟังและได้อ่านพฤติกรรมบัดซบใหม่ๆ แทบจะทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นการดูถูกตัวบุคคล ทำลายศักดิ์ศรี (ทำลายเกียรติและความภาคภูมิใจ) ประจานหรือ “ลดสถานะ” “เล่นมุข” ที่ส่อเจตนาดูถูก รวมไปถึงการทำเหมือนคนคนหนึ่งไม่ตัวตน การลงมือเช่นนี้และอีกร้อยแปดพันประการล้วนทำให้เป้าหมายรู้สึกว่าคุณใจดีและถูกด้อยค่า แม้จะเป็นระยะเวลาสั้นๆ แค่นั้นก็ตาม และต่อไปนี่คือวิธีที่พวกคนเก่งช่วยใช้ทำเรื่องเลวทราม