

فهرست مطالب

سخنی با شما	۴
فصل اول: هشت هزار ایمیل	۶
فصل دوم: ارزیابی بیشعوری: چقدر مشکل در دسرساز است؟	۲۳
فصل سوم: راه نجات مناسب	۴۹
فصل چهارم: روش‌های پرهیز از مواجهه با بیشعورها	۸۱
فصل پنجم: عادت‌های ذهنی که از روحیه‌ی شما محافظت می‌کند	۱۱۳
فصل ششم: تلافی	۱۴۱
فصل هفتم: به جای بخشی از مشکل، قسمتی از راه حل باشید	۱۷۹
داستان‌ها و ایده‌های شما	۲۰۷

سخنی با شما

بیشعور (یا عوضی، آزارگر، بی ادب، احمق و گستاخ) به زبان انگلیسی asshole، به فردی اطلاق می‌شود که در عین این‌که بیان بی ادبانه و تلخی دارد، کارهای آزاردهنده و بعضاً ساده‌لوحانه‌ای انجام می‌دهد و بدجنسی هم می‌کند. بیشعورها در هر جایی هستند؛ آنها باعث درد و رنج و فرسودگی‌اند. بنابراین مشخص است چنین افرادی نه تنها خطرناک هستند بلکه طبق گفته‌ی ساتن رفتارهایشان هم مسری و واگیردار است.

اگر در کنار یک بیشعور (یا تعدادی از آنها) دچار استرس بیش از حد، تنیدگی، آسیب‌دیدگی، تحقیر، ناسپاسی یا آزار و زورگویی قرار گرفته‌اید باید طریقه‌ی رهایی، پرهیز و فرونشاندن مشکلات را یاد بگیرید. در کنار ترکیبی از نکته‌های مفید و سبک نوشتاری سرگرم‌کننده، این کتاب راهکارهای علمی و منطقی را برای کنار آمدن با بیشعور چه در محیط کاری، چه در دانشگاه و یا هر جای دیگری ارائه داده است. کتاب «راهکار تحمل بیشعوری» به تدابیر و نکاتی اختصاص یافته تا افراد بتوانند با مسائل ناخوشایند اطرافشان مقابله کنند.

مطالب گفته شده در کتاب علاوه بر استفاده از منابع مستند، در هر فصل پله‌پله راه مقابله با بیشعوری را مطرح کرده‌اند. در ابتدا از شما پرسیده می‌شود وضعیت‌تان چقدر حاد است و با چه بیشعوری دست به گریبان هستید. سپس در خصوص نحوه‌ی خروج متمدنانه از محیط کار آزاردهنده صحبت می‌شود. در صورتی که چنین راه حلی برایتان مناسب نیست و نمی‌توانید محل کار فرساینده را ترک کنید از ماجراها و تحقیق‌های عنوان شده، راهکار مقابله‌ای موفقیت‌آمیز با قلدرمایی،

گستاخی، بی حرمتی، آزاررسانی و دیگر رفتارهای مخرب را فرا بگیرید. راهکارهای مختلفی برای کاهش ارتباط و مواجه شدن با بیشعور و تغییر طرز فکرتان عنوان شده است. بعد از معرفی راهکارهای آزمایش شده و در عین حال شگفت‌انگیز، از خطرهای دست کم و نادیده گرفتن بیشعوری صحبت می‌شود. این نویسنده حتی در کتاب، اشاره‌ای به رفتارهای ناروای هر فرد کرده تا با آگاهی از اقدام‌های ناشایست، رفتارهای زشت و ناخوشایند را فرو نشاند. شاید خود فرد، بیشعوری برای اطرافیانش باشد.

در کل کتاب روی این موضوع تاکید بسیاری شده است که رفتارهای زننده و ناخوشایند - حتی به صورت تماسی کوتاه - به شدت مُسری هستند؛ این اپیدمی چنان همه گیر شده که بر اساس مطالعات نظرسنجی که در آمریکا صورت گرفته، مشخص شده است تنها کمتر از یک درصد از افراد به بیشعوری‌شان اقرار کرده و همه مابقی، دیگران را مقصر می‌دانند.

شعاری که ساتن در سراسر کتاب عنوان کرده این است: «در بر چسب گذاری دیگران به عنوان بیشعور احتیاط کنید ولی نسبت به خودتان سریع واکنش نشان دهید.» یادمان نرود به زبان آوردن این شعار به ما کمک می‌کند تا درک بهتری از قلدربازی و دوبه‌هم‌زن‌ها داشته و به علت خودشناسی، دلیل رفتارهای ناخوشایند و روش برخورد با آنها را بدانیم. همان‌طور که رابرت ساتن می‌گوید: «**نحوه تعامل با بیشعورها و تحمل آنها، بیشتر از آن که علم باشد یک هنر یا مهارت است.**»

کتاب راهکار تحمل بیشعوری دید و روش شما را نسبت به شرایط موجود تغییر می‌دهد. همان‌طور که ضرب‌المثلی می‌گوید: «آنان که آه‌نین مشت‌اند دشمنان را به دوستی کشتند.» اگر در تمام زندگی مدام به دنبال جنگ و مرافعه جهت فرونشاندن بیشعوری و هتاک‌ی در کشمکش و جدال باشید زندگی بسیار سخت و طاقت فرسایی خواهید داشت. پس چه خوب است با تغییر رفتار و اعمالی که تا کنون نتیجه‌ای برایمان نداشته، زندگی را برای خود و دیگران آسوده کنیم.

رابرت ساتن سخنران، استاد دانشگاه و نویسنده‌ی شش کتاب در زمینه‌ی مدیریت و

رفتار شامل

۱- بسط برتری (با همکاری هاگی راو)

۲- تشخیص مشکل (با همکاری جف پفری)

۳- ایده‌های عجیبی که کار می‌کنند

۴- حقایق اشتباه، خطرناک، نیمه‌درست و بیهوده

۵- رئیس خوب، رئیس بد

۶- ورود بیش‌عور ممنوع

و پرفروش‌ترین کتاب از نگاه نیویورک تایمز «راهکار تحمل بیش‌عوری» است. وی محقق مدیریت (رفتار سازمانی) و روانشناس سازمانی است، مطالعه‌های او در زمینه‌ی تغییر (تحول) سازمانی، رهبری، نوآوری و پویایی‌های محیط کاری است. جهت ارتباط بیشتر با این نویسنده و محقق به وب‌سایتش مراجعه نمایید.

www.bobsutton.net

فصل اول: ہشت ہزار ایمیل

این کتاب را برای پاسخ به سؤالی نوشته‌ام که هزاران بار از من پرسیده شده است. این پرسش شکل‌های مختلفی دارد ولی در اساس به این صورت است: «من گیر یک بیشعور (یا مُشتی بیشعور) افتاده‌ام. به دادم برس! باید چکار کنم؟» چند نمونه از ایمیل‌هایی را که هر روز درباره‌ی بیشعورها دریافت می‌کنم در نظر بگیرید.

از یک پزشک، در بدترین و ناکارآمدترین بیمارستان با ضدحال‌ترین رئیس تیم:

«با یک آدم حقیر باید چه کرد؟ می‌توانم با مراعات حال مریض‌هایم به بهترین شکل این ظلم را نادیده بگیرم ولی در چنین محیط کاری، روحیه‌ی آدم ضعیف می‌شود.»

کشیش پروتستانی در ایالت ایلینویز آمریکا می‌نویسد:

«مقدار زیادی از کارهایمان در کلیسا توسط افرادی انجام می‌شود که دستمزد نمی‌گیرند، بارها بعضی از داوطلبان، همکارهایشان را ناراحت می‌کنند. راجع به چنین افراد بدجنسی که داوطلب می‌شوند چه باید کرد؟»

مدیر بازنشسته‌ی کارخانه آلمانی می‌پرسد:

«در زندگی کاری‌ام حداقل سه بار به خاطر قراردادی فریبنده با یک بیشعور اخراج شده‌ام. چه نصیحتی به پسر من بکنم تا به سرنوشت من دچار نشود.»

مدیرعاملی از «سیلیکون ولی»^۱ می‌نویسد:

«با وجود این که کسب و کارهای کوچک و کارآفرین‌هایی زیادی وجود دارند اما بسیاری از آنها فاقد تجربه‌های عملیاتی در کنترل و هدایت سازمان هستند؛ مردم هستم در مورد این مُشنگ‌ها (دار و دسته عوضی‌ها) یا تمام هیأت مدیره‌ی ناکارآمد که باید به آنها «عوضی» گفت، چگونه کار کنم؟ آیا راهکار یا چاره‌ای وجود دارد؟»

و از یک کتابدار در واشنگتن دی.سی:

¹ Silicon Valley، مکان بسیاری از بزرگ‌ترین شرکت‌های تکنولوژی دنیا از جمله آبل، سیسکو، گوگل، اچ.پی. اینتل و اوراکل در شما کالیفرنیا است.

«من گرفتار یه مشت بیشعور روس شده‌ام. کمکم کن!»

کم‌وبیش هرکسی به نوعی هر روز این سؤال را از من می‌پرسد. این پرسش از ایمیل‌ها، تویتر، لینکدین و همچنین فیسبوک به دستم می‌رسد. دانشجویان، همکاران، مشتریان، دوستان، دشمنان و آشنایان در گردهمایی‌هایی مانند کلاس‌ها، نشست‌های علمی، عروسی‌ها و مراسم خاکسپاری از من می‌پرسند. غریبه‌ها تقریباً هفته‌ای یکبار با دفترم در استنفورد تماس گرفته و این سؤال را می‌پرسند. قشرهای مختلفی از صندوقداران «کوستاکو و والگرنیز»^۱ گرفته تا پرستارها و دکترهای کلینیک کلیولند و بیمارستان استنفورد، خدمه‌ی پرواز خطوط هوایی مانند «ایرفرانس» و «یونایتد»، کارگران ساختمانی در سان‌فرانسیسکو و آیداهو، رانندگان تاکسی شرکت «اوبر» در دبی و سان‌فرانسیسکو، رانندگان متروی نیویورک و سان‌فرانسیسکو، دریانوردان ایالات متحده در افغانستان، نگهبان زندان در تگزاس، چندین کشیش کاتولیک، خاخام، پنجاه وکیل و یا شاید هم بیشتر و بسیاری از مدیران عامل این سؤال را از من می‌پرسند. همچنین در چندین ماه اخیر، این پرسش را از یک جراح در نیویورک، مدیر گروه دانشجویان یک دانشگاه کوچک علوم انسانی، یک روانشناس ارتش آمریکا، گروهی از فوق لیسانس‌های دانشگاه فرانسه (از طریق اسکایپ)، یک مأمور پلیس استنفورد، وودی آرایشگر و حتی مادرم شنیده‌ام.

این‌که چرا آنها این سؤال را می‌پرسند چیز عجیب و غریبی نیست. همه‌ی این‌ها از وقتی شروع شد که کتاب «ورود بیشعورها ممنوع»^۲ را در سال ۲۰۰۷ (و همچنین چند سال پیش مقاله‌ی مشابه‌ای در مجله کسب‌وکار هاروارد) نوشتم. با خودم گفتم جریان بیشعوری یک سفر کوتاه حدوداً یک ساله است و بعد از آن به حرفه‌ام یعنی رهبری، نوآوری و تغییرات سازمانی برمی‌گردم. اشتباه فکر می‌کردم. عنوان کتاب حساسیت برانگیز بود. چند سال گذشت تا بپذیرم که علاوه بر نوشتن هر چیز

^۱ فروشگاه‌های معروف زنجیره‌ای عمده فروشی و خرده‌فروشی غذا و دارو در آمریکا و چند نقطه دیگر جهان

^۲ The No Asshole Rule

دیگری در زندگی‌ام یا هر تأثیری که کارهای دیگرم دارند همیشه به عنوان اولین و نخستین فرد با لقب «بیشعور شناس» شناخته می‌شوم. برخی از این هزاران نفری که برایم ایمیل فرستادند کتاب «ورود بیشعورها ممنوع» را در آمریکا خوانده و تعداد زیادی در سایر کشورها نسخه‌ی رونوشت را بیشتر از سایر کتاب‌های خریده‌اند. جریان مداوم ایمیل‌ها، شبکه‌های اجتماعی، جراید، مکالمه‌های ناخوشایند و آزاردهنده، عجیب و غریب و یا خنده‌دار در مورد بیشعوری به بخشی از زندگی‌ام تبدیل شده که (معمولاً) انتظار دارم از آن لذت ببرم و سعی می‌کنم با دلسوزی و توصیه‌های خوب از عهده‌ی این مهم برآیم.

بسیاری از خوانندگانی که جذب کتاب «ورود بیشعورها ممنوع» شدند به دلیل محاصره شدن توسط آدم‌های احمق و خودخواهی که به آنها حس بدی می‌دهند در پی آرامش‌اند. فصلی در کتاب «ورود بیشعور ممنوع» با عنوان وقتی بیشعور دستور می‌دهد وجود دارد که نکته‌هایی برای تحمل محیط کار و افراد بدجنس است. **با این حال، تمرکز اصلی کتاب بر ایجاد محیط کاری مطلوب و متمدنانه و نه صرفاً سر و کله زدن با بیشعورهاست.** کتاب «راهکار تحمل بیشعوری» به تدابیر و نکته‌هایی اختصاص یافته تا مردم بتوانند از دست قلدرها خلاص شوند، دوبه‌هم‌زن‌ها را تحمل کنند و با کودکان‌ها مقابله کنند.

این تدابیر و نکته‌ها را طی سال‌ها گسترش داده‌ام. اهمیتی نداشت در دهه‌ی گذشته قرار بود چه کاری انجام دهم، اکثر روزها یک یا دو ساعت را صرف فکر کردن، خواندن و نوشتن در مورد بیشعوری و راه‌حل‌ها کرده و هر از گاهی بر گستاخی و هتاک^۱ دوروبر پژوهشی می‌کردم. نتیجه‌ی این کار به صورت کتاب «راهکار تحمل بیشعوری» درآمد. در این کتاب بهترین توصیه‌ها را برای برخورد با افرادی جمع‌آوری نمودم که باعث ناراحتی، تحقیر، بی‌احترامی و کلافگی دیگران می‌شوند. تمرکز را بر محیط‌های کاری قرار داده‌ام اما نکته‌ها و تجاربی که در

^۱ تعاریف متفاوتی برای هتاک در فرهنگ لغت وجود دارد ولی در این جا به فردی اطلاق می‌شود که به نوعی بددهن، فحاش، قلدر، بی‌ملاحظه، بی‌حیا، پررو، وقیح، بی‌عاطفه، کینه‌توز، مایه‌ی دردسر و بی‌نزاکت باشد.

این‌جا مطرح می‌شود با مشکلات مقابله با فرد بیشعور در هنگام داوطلبی در سازمان‌های غیرانتفاعی، دانشگاه‌ها، عوضی‌های در کلیساها، معابد و مساجد و رفتارهای گستاخانه در مکان‌های عمومی مانند مترو، فرودگاه، فروشگاه و استادیوم‌های ورزشی مرتبط است.

این راهکارها و نکته‌ها بر اساس تحقیقات علمی روی رفتارهای زننده و بی‌احترامی افرادی شکل گرفته که در سال‌های اخیر به طور مضاعفی رشد یافته‌اند. «راهنمای گوگل محقق»^۱ یک جستجوگر برای کتاب‌ها و مقاله‌های علمی اختصاص داده است؛ این سایت به یک معیار برجسته تبدیل گشته تا دانشجویان برای یافتن نظریه و تحقیق دقیق از آن استفاده کنند. بین سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۶ در پژوهشگر گوگل جستجوی عبارت‌های «رئیس‌ان بددهن» ۴۹۱۰، «مشتریان بددهن» ۲۸۲، «گستاخی» ۱۶۰۰۰، «بی‌فرهنگی» ۱۵۵۰۰، «قلدرم‌آبی» ۱۴۰۰۰، «قلدری در محیط کار» ۱۱۸۰۰، «آزار و اذیت گروهی در محل کار» ۲۹۰۰، «رانندگی خشونت‌آمیز» ۶۶۸۰، «رفتار خشونت‌آمیز در فرودگاه» ۳۶۹، «مکالمه‌های تلفنی خشونت‌آمیز» ۹۲، «کلمه‌های پرخاشگرانه» ۱۶۵۰۰ و «تبعیض علیه اقلیت‌ها» ۲۱۹۰ مقاله و کتاب علمی را نمایش می‌دهد.^۲ با این حال، هدفم این نیست که خلاصه‌ای جامع و بی‌طرفانه از تحقیق‌های علمی راجع به برخورد با افراد کلاه‌شق و عوضی ارائه دهم. این یافته‌ها آموزنده‌اند اما با یک نتیجه‌ی قطعی و کامل فاصله زیادی دارند. تحمل بیشعورها بیشتر از آن‌که علم باشد یک هنر یا مهارت است.

آموزه‌ها و نکته‌های بسیاری از این مطالعه‌ها با مآجراها و راه‌حل‌های علمی ترکیب گشته است. کتاب «راهکار تحمل بیشعوری» از گوشه‌های مختلف جهان و

^۱ Google Scholar

^۲ abusive supervision, Abusive customers, rudeness, incivility, bullying, workplace bullying, mobbing at work, road rage, air rage, phone rage, verbal aggression, microaggression

وبسایت‌ها از روزنامه‌ی «نیویورک تایمز» تا پست‌های عالی «دیوید کندریچ»^۱ با عنوان «چه چیزی باعث ایجاد کله‌خر می‌شود؟» مطالبی جمع‌آوری نموده است. همچنین از تجربه‌هایی که از مشاهده‌ها و مصاحبه‌های سازمانی به دست آورده‌ام و شامل کارم به عنوان یک مشاور یا سخنران در سازمان‌های مختلف (مانند آمازون، وال-مارت، گالوپ، گوگل، شرکت ارائه دهنده کالاهای لوکس ال‌وی‌ام‌هاش، مراکز آموزشی کیپ، مکنزی، مایکروسافت، کلینیک کلیوند، پیکسار، شرکت نرم‌افزاری سپ، توییتر و برنامه استنفورد برای مدیران لیگ ملی فوتبال) و بیش از پنجاه مصاحبه (و تعداد کمی مناظره‌های رسمی) با مردم شامل مددکاران اجتماعی، قهوه‌چی‌ها در کافه فیلز، پرستارها در بیمارستان استنفورد، مدیران دیزنی، مدیران منابع انسانی (به ویژه پتی مک کورد که ۱۴ سال در شرکت نت فیلکس^۲ کار می‌کرد) و محققانی نظیر پرفسور «کیتی دسلز» از دانشگاه تورنتو بوده که بر دلایل رفتار خشونت‌آمیز در فرودگاه، نوع کنار آمدن نگهبانان با زندانیان و بداخلاقی مربیان بسکتبال با بازیکنان مطالعه می‌کنند.

همچنین این کتاب بر اساس ایمیل‌هایی شکل گرفته که مردم پیرامون بیشعورها برایم فرستاده‌اند. سعی کرده‌ام هر تکه از مکاتباتم را به منظور سازماندهی در سه پوشه ایمیل («جلسه‌های ترک اعتیاد»، «رئیس‌ها»، «راهکار تحمل بیشعوری») و حدود شصت زیرمجموعه (مانند «رئیس‌های بیشعور»، «آدم‌های پست بیشعور»، «انگلیسی‌ها»، «مشتریان»، «شرکت‌های بیشعور»، «شاهدان واقعه»، «زندگی عمومی»، «دیوانه‌ها»، «ایتالیایی‌ها»، «بیشعورها در فضای مجازی»، «تلافی»، «رهایی»، «راه اشتباه برای مبارزه» «داستان‌های موفقیت آمیز» ذخیره کنم. حدود هشت هزار ایمیل شکل‌های مختلفی از پرسش را به همراه داشته که در این کتاب آورده شده‌اند. بسیاری از خبرنگاران در مورد روش‌های تحمل و دوامی که امتحان نموده (چه موفق بوده و چه شکست خورده) نیز به من گفته‌اند. همچنین

^۱ David Kendrick، پژوهشگر دانشکده اقتصاد تگزاس

^۲ رسانه جهانی و تولیدکننده‌ی مجموعه‌های تلویزیونی

حدود ۱۵۰۰ پاسخی که برای چنین ایمیل‌هایی داده‌ام در کتاب «راهِکار تحمل بیشعوری» آورده شده است که شامل تشویق، مشاوره و پاسخ به پرسش‌هاست.

آسیب‌دیدگی

در سال ۲۰۱۰ با مدیر عامل جوانی صحبت کردم که نگران بود به اندازه کافی شبیه مرحوم «استیو جابز» نیست. فکر می‌کرد حرفه و شرکت کوچکش در معرض نابودیست چون فرد متینی بوده و به کارکنانش احترام می‌گذاشته است. در طول این سال‌ها گفت‌وگوهای این چینی زیادی داشتم. مثل همان صحبتی که با این مدیرعامل داشتم، همیشه به متخصصان و محققان این نکته را یادآوری می‌کنم که کلک بیشعور را باید از همان اول کند. این همان چیزی که بیشعورشناس حرفه‌ای «تاکر مکس»^۱ (در حال حاضر بازنشسته) برای عنوان کتاب «رفقا و برادران»^۲ انتخاب کرده است. همچنین در سال‌های اخیر به مقاله‌هایی مانند «چرا به یک کله‌خر بها می‌دهیم» در مجله‌ی «آتلانتیک‌پیس» از «جری یوسم»^۳ در سال ۲۰۱۵ اشاره نموده‌ام.

«جفری ففر»^۴ همکارم از دانشگاه استنفورد بیان می‌دارد برخورد نامناسب با افراد می‌تواند راهی برای موفقیت شخص باشد. او این موضوع را برای یوسیم این گونه توضیح می‌دهد: «وقتی شما یک مار پیتون و مرغ را در یک قفس بگذارید، مار پیتون، مرغ را می‌خورد.» موافقم در شرایطی با آزار، تحقیر، بی‌احترامی یا کلافگی دیگران، یک عوضی ماهر می‌تواند متحدانی جذب کرده و رقبا را مغلوب سازد. رفتارهای نامناسب با دیگران یا خودخواهی می‌تواند فرصتی برای پیروزی مردم در موقعیت ناب «من بردم، تو باختی» را به وجود آورد. این جاست که هیچ انگیزه‌ای برای همکاری با دیگران نه برای الان و نه در آینده وجود نخواهد داشت. در فصل

¹ Tucker Max، نویسنده و سخنران

² dudes and bros

³ Jerry Useem، نویسنده و ویرایشگر

⁴ Jeffrey Pfeffer، پژوهشگر رفتار سازمانی دانشکده اقتصاد استنفورد

ششم کتاب، زمان مناسب و دلیل رسیدن به حساب بیشعور بر اساس راه مؤثر و نتیجه‌بخش برای تلافی بررسی می‌شود (اگرچه این هشدار را از زبان همسر مارینا می‌دهم: «وقتی به سمت مردم کثافت پرت می‌کنی، معمولاً از این کثافت، به خودت هم باز می‌گردد.»)

با این وجود، پژوهش‌های بسیاری را مطالعه کرده‌ام که نشان می‌دهد متخصصان و استادانی که از قلدرها، پرتوقع‌ها و خودشیفته‌ها تقدیر می‌کنند در پیروزی آنها اغراق کرده و آسیبی را که بر خود بیشعورها (مخصوصاً در بلندمدت) تحمیل می‌شود کم اهمیت جلوه می‌دهند. این نتیجه‌گیری با تعداد بیشماری از تحقیق‌های دانشگاهی شامل «آدام گرت»^۱ (مطالعه‌های عاقبت «بخشنندگان» در برابر «گیرندگان»)، «کریستین پرات»^۲ (مطالعه‌ی رفتارهای ضدشهروندی و غیراخلاقی) و «داچر کلتنر»^۳ (مطالعه‌ی پویایی قدرت و احساسات) در ارتباط است. همان‌گونه که مطالعه‌های این پژوهشگران و بسیاری از محققان دیگر پیش‌بینی کرده لیست بلندبالایی از برندگانی وجود دارد که بدون رفتارهای ناشایست بر دیگران موفق شده‌اند. این لیست شامل مدیر آپل «تیم کوک»، مدیر نت‌فلیکس «رید هستینگز»، مدیر و سرمایه‌گذار برک‌شایار هاتاوی^۴ «وارن بافت»، بازیگر و کم‌دین مرحوم «رابین ویلیامز»، آشپز «آنتونی بوردن»، تولیدکننده‌ی تلویزیون «جنگی کوهان» (سازنده نارنجی مد جدید نیست)، مدیر اجرایی تولید و نویسنده «شاندا رایمرز» (نویسنده سریال رسوایی و آناتومی گری) می‌شود. این لیست همچنان ادامه می‌یابد. دوباره در سال ۲۰۱۵ با مدیری که در سال ۲۰۱۰ بسیار مضطرب بود صحبت کردم چون فکر می‌کرد در آن زمان به مقدار کافی گستاخ، مغرور و خودخواه نبود.

^۱ Adam Grant، نویسنده و مدرس دانشگاه پنسیلوانیا

^۲ Christine Porath، استاد دانشکده اقتصاد جورج تاون

^۳ Dacher Keltner، روانشناس و پژوهشگر دانشگاه کالیفرنیا

^۴ Berkshire Hathaway، شرکت چندملیتی. حوزه‌ی اصلی فعالیت‌های این هولدینگ انواع و اقسام سرمایه‌گذاری،

املاک و مستغلات و خدمات بیمه، صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک و مدیریت دارایی

نمی‌توانم اسمش را بگویم اما دیگر آن آدم بیشعور نیست و شرکتش بیشتر از هزار کارمند دارد و میلیونر شده است.

همچنین باید بگویم با بنیانگذار و رئیس پیکسار «اد کتمول» (کسی که نزدیک به ۲۵ سال با استیو جابز کار می‌کرد) راجع به اعتقادهای رایج موفقیت جابز به دلیل غرور، دمدمی مزاجی و بی‌عاطفگی‌اش گفت‌وگویی داشتم. ماجرای که مدیر جوان را وسوسه کرد تا به همین روش رفتار کند. کتمول با این‌که گفته جابز در اوایل حرفه‌اش به خاطر رفتار نامناسبش به شهرت خوبی رسیده بود، ولی تأکید می‌کند بسیاری از نویسندگان، شرحال‌نویسان و فیلمسازان بخش مهمی از ماجرا را نمی‌دانند: «رفتار جابز به دلیل اخراج شدن از آپل، ورشکستگی شرکت گران قیمتش «نکست»^۱ و در اوایل سال‌های کاری‌اش در «پیکسار» بهبود یافت.» همان‌طور که کتمول عنوان می‌کند: «جابز برای دهه‌ای در یک طبیعت وحشی و رام نشده سرگردان بود.» کتمول شرح می‌دهد که در طول مدت کاری و درک شکست و موفقیت‌ها در پیکسار، وی به فردی همدل، شنونده، رهبر و شریکی بهتر تغییر یافت. همچنین دلسوزی و باملاحظگی جابز بود که به موفقیت شگفت‌آور آپل منجر شد. جابز بیانگر نمونه یک مذاکره‌کننده‌ی سرسخت، فردی چالش‌گر در گفت‌وگو و کمالگرا بود. با این حال کتمول متوجه شد بزرگترین موفقیت جابز تنها وقتی روی داد که تمام رفتارهای ناشایست را فراموش نموده بود.

با این حال، حتی اگر حق با مدافعان رفتارهای ناشایست باشد و بیشعوربازی در تمام (یا اکثر) اوقات عاملی برای موفقیت باشد رفتارهای نامناسب چنان آسیبی می‌رساند که حتی اگر به عنوان یک بیشعور برنده شوید هنوز هم در نظرم به عنوان یک بازنده به حساب می‌آید.

چون من یک «بیشعورشناس» هستم این را نمی‌گویم. صرف‌نظر از این‌که پیشنهادهایی برای بهترین روش واکنش به بیشعورها مبهم و ناقص هستند ولی آثار منفی برخوردهای توهین‌آمیز و گستاخانه روی قربانیان واضح و روشن است.

¹ NeXT، شرکت کامپیوتری در کالیفرنیا

مطالعه‌های فراوانی در رشته‌های متفاوت تأیید می‌کنند بیشعورها بر گروه، سازمان، جامعه و به‌خصوص افراد آسیب‌دیده هزینه‌ی گزافی وارد می‌کنند. تنها اشاره‌ای به برخی از این رفتارهای پلید را در نظر بگیرید.

آزمایش‌های مختلفی ثابت کرده مواجهه با گستاخی، توهین و رفتارهای زننده به عملکرد دیگران مانند مهارت‌های تصمیم‌گیری، بهره‌وری، خلاقیت، میل به سخت‌کوشی، کمی بیشتر ماندن برای پایان برنامه‌ها و یاری به همکاری که به مشورت، مهارت و حمایت نیاز دارند آسیب می‌رساند. مثل تجربه‌ای که دکترها و پرستارها در مراکز مراقبت‌های نوزادان انگلیس برای مواجهه با یک متخصص بهداشت آمریکایی گستاخ داشتند. این آمریکایی بد اخلاق به مهارت و هوش دکترها و پرستارها توهین می‌کرد و می‌گفت: «تحت تأثیر کیفیت پزشکی در انگلیس قرار نگرفته و کارکنانی را در این جا می‌بینم که یک هفته در بخش مراقبت آمریکایی‌اش دوام نمی‌آورند.» عملکرد دکترها و پرستارها (در مقایسه با کنترل گروهی) در وظایفی مانند تشخیص وضعیت جسمی، آسیب‌دیدگی روده و مشکلات قلبی بدتر شد.

به عبارت دیگر آمریکایی بیشعور، متخصصین مراقبت بهداشتی انگلیس را آن‌قدر گیج و سردرگم کرده بود که توانایی‌شان برای درمان نوزادان ضعیف شد. بیماران گستاخ و بی‌حوصله نیز اثر مشابه‌ای بر پزشکان دارند؛ تحقیق‌هایی که در هلند صورت گرفته عنوان کرده وقتی دکترها به بیماران پر خاشگر و پرتوقع در مقایسه با بیماران باادب و متمدن برخورد می‌کنند اشتباه‌های بیشتری انجام داده و توانایی و صلاحیت‌شان زیر سؤال می‌رود.

در سال ۲۰۱۱ «ویلیام گیbson»^۱ نویسنده‌ی علمی تخیلی شناخته شده در تویتر خود نوشت: «رسوایی، قبل از آن‌که خودتان تشخیص دهید» که در آن مقطع به صورت گسترده‌ای این جمله همه‌گیر شد. قبل از آن‌که خودتان را با افسردگی و

^۱ William Gibson. یکی از مهم‌ترین نویسندگان علمی تخیلی معاصر و مهم‌ترین اثرش «Neuromancer» یا «نورومنسر» که سال ۱۹۸۴ چاپ شد.

اعتماد به نفس پایین بشناسید در ابتدا مطمئن شوید که شما این گونه نیستید و تنها در کنار مُشتی بیشعور محاصره شده‌اید. مستندهای بسیاری از این گفته حمایت می‌کند. مطالعه‌هایی که بر گستاخی و بی‌فرهنگی - مثل صداهای بلند خدمه و مسافران در طول پرواز، رفتارهای منزجر کننده و آسیب زننده، توهین‌های مسافران، فحاشی پشت تلفن، خشونت‌های جاده‌ای و سندرم عابرین پرخاشگر - انجام شده نشان می‌دهند چنین رفتارهای نفرت‌انگیزی اپیدمی بوده و باعث آسیب جسمی و روحی قربانی برای چندین روز یا هفته می‌شود. مطالعه‌های گسترده‌ی صورت گرفته روی کودکان آسیب‌دیده نشان‌دهنده‌ی مشکلات روانی از قبیل عملکرد تحصیلی ضعیف‌تر و مشکلات سلامت جسمی و روحی است. علاوه بر این کودکانی که به وسیله‌ی همکلاسی‌هایشان ظلم و ستم دیده‌اند شاید تا پایان عمر درگیر این مشکلات باشند و در بزرگسالی مستعد مسائلی از قبیل نرخ بالای دستگیری، مشکلات مالی، افسردگی و اعتیاد شوند.

تحقیق‌های صورت گرفته بر بیشعوربازی‌های محیط کاری (تمرکز اصلی کتاب بر این مسأله است) نشان می‌دهد رفتارهای نابهنجار و بی‌احترامی همکاران، اهانت مشتریان، ارباب رجوعان و خصوصاً رئیس (یا رئیس بیشعور) می‌تواند بر عملکرد و سلامت فرد تأثیر بگذارد. به عنوان مثال، کارگران خط مونتاژ به توهین و فحاشی با جدایی عاطفی و بهره‌وری پایین واکنش نشان می‌دهند. پرستارهای قدیمی و دکترها به پرستارهای جدید زورگویی و اهانت می‌کنند در نتیجه پرستارهای جدید تلاش کمتری انجام داده و همدلی کمی با بیماران انجام می‌دهند. کارکنان خدماتی که در معرض توهین و پرخاشگری مشتریان هستند (مثل گستاخی، داد زدن، فحاشی و نگاه‌های چپ‌چپ) مشکلات سلامت جسمی و روحی بیشتر داشته و تعهد کمتری به شغل‌شان دارند. همین‌طور کارکنان خدماتی که شاهد تحقیر همکاران‌شان توسط مشتریان هستند (به جای این که برای اولین بار خودشان تجربه کنند) به همان مشکلات دچار می‌شوند. یک نکته بسیار مهم نیز وجود دارد.

برخوردهای نامناسب با دیگران مسری و شایع هستند؛ چنان‌چه با یک فرد عوضی (یا بدتر از آن با عده‌ای از آنها) کار کنید احتمالاً شما هم مانند آنها

می‌شود. مطالعه‌ای در سال ۲۰۱۲ بر رفتارهای زنده‌ای که از رأس قدرت به پایین ادامه می‌یابد نشان داده هتاک‌های مقام‌های ارشد باعث انتخاب یا ایجاد تیم یا گروه هتاک‌ی شده که بر تعارض مخرب در تیم دامن زده و خلاقیت اعضا را فرو می‌نشانند.

فهرست آسیب‌هایی که توسط بیشعورهای محیط کاری وارد می‌شود همچنان ادامه می‌یابد: کاهش اعتماد، انگیزه، نوآوری، رغبت پایین به ارائه‌ی پیشنهادها، افزایش ضایعات، دزدی، غیبت، خشم و اضطراب. پروفیسور «بنت تیر»^۱ و همکارانش از دانشگاه اوهایو برآورد نمودند هتاک‌های رئیس‌ها به ارزش بیست و سه میلیارد و هشت میلیون دلار در سال برای سازمانها (بر مبنای غیبت، هزینه‌ی مراقبت بهداشتی و بهره‌وری پایین) خرج دارد. این برآورد هزینه مربوط به سال ۲۰۰۶ است که اکنون بالاتر می‌رود. همچنین عوضی‌ها در محیط کار باعث آسیب جدی سلامت جسمی و روانی از جمله اضطراب، افسردگی، مشکلات خواب، فشار خون بالا و روابط ضعیف با خانواده و همکاران می‌شوند. مطالعه‌های بلندمدت در اروپا نشان داده کار کردن برای یک رئیس بیشعور خطر حملات قلبی و مرگ زودرس را افزایش می‌دهد. به عنوان نمونه یک مطالعه‌ی بیست ساله دنباله‌دار بر شش هزار کارمند انگلیسی مشخص نموده انتقاد ناعادلانه رئیس از کارمند، بی‌توجهی به مشکلات‌شان و تشویق اندک باعث قولنج‌های^۲ بیشتر کارکنان، حملات قلبی و مرگ‌ومیر ناشی از مشکلات قلبی می‌شود.

مسئله را درک می‌کنید. اهمیتی ندارد بیشعورهای اطراف‌تان از شما موفق‌ترند یا این که زندگی، حرفه یا شرکت‌شان را به هم می‌ریزند. **آنها برای شما و دیگران خطرناکند.** این کتاب را برای کمک به شما جهت دفاع و حمایت از خودتان،

^۱ Bennett Tepper، محقق و روانشناس سازمانی

^۲ انسداد روده و عدم عبور مواد غذایی از آن را قولنج می‌نامند. علائم انسداد حاد روده کوچک شامل درد قوارج شدید در اطراف ناف، استفراغ، قرقر شکم، بی‌بوست و عدم اجابت مزاج و عدم دفع گاز و غیره است.

دوستان، همکاران، مشتریان، تیم یا سازمانی که برایتان ارزشمند است نوشتم تا از افراد بی‌ملاحظه و رفتارهای زشت و زنده‌شان دور باشید.

آنچه در ادامه می‌خوانید

در شش فصل بعدی طریقه‌ی تشخیص، رهایی، تحمل و مبارزه با قلدری، زیرآب‌زنی، پاچه‌خاری^۱، دوبه‌هم‌زنی و کینه‌توزی بررسی می‌شوند. فصل دوم به بررسی و تشخیص بیشعور پرداخته: چقدر مشکل دردسرساز است؟ شش پرسش تشخیصی برای ارزیابی خطرهای، مشکلات برخورد با آنها و صدمات وارده ارائه شده. در صورت نیاز و بسته به وخامت اوضاع باید از ابزارهای محافظتی استفاده کنید. در چهار فصل بعد نکته‌های مثبت و منفی و تفاوت راهکارهای دوام مطرح می‌شوند. فصل سوم پیرامون سیاق و زمان ایجاد یک مسیر رهایی قابل اطمینان و منصفانه است. در فصل چهارم روش‌های پرهیز از بیشعورها و فنونی برای کاهش مواجهه با بیشعوری ارائه می‌شود که نمی‌توانید - دست کم در زمان حال - از آن رها شوید. فصل پنجم پیرامون روش‌های ذهنی محافظت از جسم و روان‌تان است. این فصل در مورد به روش‌های فکری و طرق واکنش به بیشعورها جهت کاهش آسیب وارده به شما و دیگران است. فصل ششم وارد جزئیاتی برای دفاع از انتقام و تلافی می‌شود. روش‌های سودمند و گاهی موزیانه برای اصلاح، عقب‌نشینی و دفع بیشعوری فراهم شده تا از قدرت عوضی کاسته شود یا این افراد پر شر و حقیر را به سزای خود رسانید.

این کتاب با فصل هفتم پیرامون «بخشی از راه‌حل و نه قسمتی از مشکل باشید» پایان می‌یابد. توضیح می‌دهم چگونه نگرش شخصی ورود بیشعور ممنوع را بپذیرید؛ موضوعی که در سراسر کتاب عنوان می‌شود. این قانون تنها برای تیم یا سازمان نیست، بلکه تعهد شخصی است که نحوه‌ی قضاوت‌تان درباره‌ی اطرافیان را

^۱ ظاهرأ این کلمه از سریال تلوزیونی شب‌های برره (به کارگردانی آقای مهران مدیری) رایج شده است ولی بعضاً به اشتباه، از نوشتار پاچه‌خواری استفاده شده است. به هر حال، در لفظ واژه، به کسی گفته می‌شود که پاچه دیگران را می‌خاراند. اما در معنی متداول، به فردی متعلق و چاپلوس اطلاق می‌شود (مترجم).

شکل داده و نیت‌تان را مشخص می‌کند تا افسردگی و رفتارهای زشت خود و دیگران را مغلوب سازید.

شعار نقض جانبداری

در برچسب‌گذاری دیگران به عنوان بیشعور احتیاط کنید ولی نسبت به خودتان سریع واکنش نشان دهید.^۱

به خاطر سپردن این شعار در ذهن سرآغاز اجتناب، حذف و مانع رفتارهای ناخوشایند و خودخواهانه بوده و قضاوت‌های اولیه‌تان را در خصوص عوضی‌های مظنون تغییر می‌دهد. این کار شما را مستعد درک بیشتری از کتاب می‌کند. به زبان آوردن و با آن زندگی کردن به شما — و آنهایی که حامی، معلم یا رهبرشان هستید — کمک می‌کند تا درک بهتری از قلدرمآبی و دویه‌هم‌زن‌های موجود (یا ناموجود) داشته و دلیل رفتارهای ناخوشایند و راه برخورد با آنها را بدانید. در میان مطالبی که در طول سال‌ها یاد گرفته‌م نحوه‌ی تفکر و برخورد با بیشعورهای بالقوه و احتمالی از مهم‌ترین تجربیات است.

همان‌طور که در فصل هفتم متوجه می‌شوید، تحقیق‌های انجام شده توسط روانشناسان ثابت می‌کند ما اغلب نسبت به اشتباه‌ها و ضعف‌هایمان آگاهی نداریم یا به آنها اهمیتی نمی‌دهیم، بر توانایی و مهارت‌هایمان اغراق می‌کنیم (مخصوصاً نسبت به چیزهایی که کمترین صلاحیت و تبحر را داریم) و آماده‌ایم که دیگران را برای مشکلاتمان (حتی اگر مقصر اصلی خودمان باشیم) مقصر بدانیم. این تحقیق عنوان می‌کند اگر مانند یک بیشعور رفتار کرده یا از رفتارهای گستاخانه و توهین‌آمیز دیگران حمایت می‌کنید احتمالاً

^۱ این سخن بدین معنی است که بسیاری از افراد که فکر می‌کنند دیگران بیشعور هستند، احتمالاً خودشان نیز به نوعی بیشعوری نشان می‌دهند. یعنی نباید زود به افراد بر چسب زد و باید به دنبال شواهد محکمی باشیم. همچنین توجه به خود و رفتارهای نیز الزامی است (مترجم).

این حقایق ناخوشایند را نسبت به خود یا دیگران قبول نخواهید کرد. بنابراین تعجبی ندارد که نظرسنجی‌های ملی توسط نهاد محیط کاری تحکیم‌آمیز^۱ در سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۴ به این نتیجه رسیدند که بیش از نیمی از آمریکایی‌ها یا آزاردیده‌اند یا شاهد رفتارهای مستمر قلدرانه هستند اما کمتر از یک درصد از آنها پذیرفته‌اند که خودشان باعث تکرار چنین رفتارهای زنده‌ای هستند. دلیل چنین شکاف بزرگی احتمالاً به خاطر زود رنجی یا حتی بدبینی و خودبزرگ‌بینی^۲ برخی‌هاست. پس آنها همواره به مسائل تکراری و ساده واکنش نشان داده و به کسانی که قصد آزارشان را ندارند (شاید هم قصد حمایت و یاری داشته باشند) نیت‌های پلیدی نسبت می‌دهند. هر چند دلیل اصلی که افراد مانند بیشعورها رفتار می‌کنند اغلب به خاطر بی‌توجهی نسبت به رفتارهای ناشایست خود و ناآگاهی نسبت به آسیب دیدن دیگران است.

این شعار چاره‌ای برای تمام ناخودآگاهی‌ها نیست، اما یک نیروی متضاد برای تفسیرهای خودکار، ناخودآگاه و اغلب نادرستی است که باعث می‌شود همه‌ی ما چنین رفتار زشتی داشته باشیم. احتیاط در برچسب‌گذاری دیگران به عنوان یک بیشعور به شما فرصت می‌دهد که به جای واکنش فوری و گاهی اوقات خشونت‌ی که ضرورتی ندارد، رفتارشان را تفسیر کرده و تلاش کنید آن به اصطلاح بیشعور را درک نمایید. واکنش سریع نسبت به خودتان بابت رفتارهای نامناسب یا دست کم مکثی کوتاه در این جهت که خود شما بخشی از مشکل هستید، می‌تواند جانبداری انسان را نسبت به انکار و کم‌اهمیت جلوه دادن نقص‌ها و اشتباه‌هایش خنثی کند. این شعار به شمایی که احساس مظلومیت می‌کنید و به آن به اصطلاح فرد شکنجه‌گر کمک می‌کند تا از تحریک چرخه‌ی خبیثانه

^۱ www.workplacebullying.org

^۲ پارانویا یا خودشیفتگی بدخیم اصطلاحی روان‌پزشکی است که در این حالت فرد به نوعی آشفتنگی فکری یا هذیان که شامل بدبینی، حسادت و خودبزرگ‌بینی دچار است. آنها از نظر خود، برای رفتارهایشان توجیه کافی دارند و با هر استدلالی، شواهد و مدارکی جدید را برای توجیه افکار خود به مجموعه شواهدشان اضافه می‌کنند.

جلوگیری کرده و شاید بتواند فرد را از این که بر سرتان فریاد بزند: «من بیشعور نیستم، بیشعور تویی» باز بدارد.