

howto

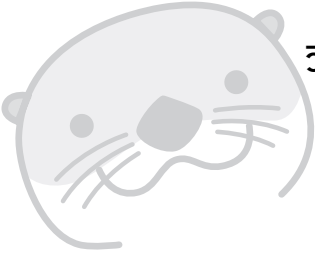
The No Asshole Rule ที่นี่ไม่ต้อนรับคนเฮงช่วย

Robert I. Sutton

เขียน

วิกิตนดา จันทรทองสุข

แปล



ก ร อ ่ า น คื อ ร าก ร ู า น ที่ ส ำ ค ัญ

แต่ ฮีฟ แคลร์ และโทเลอร์
ด้วยรักสุดหัวใจ



ทดลองอ่าน

คำนำสำนักพิมพ์

คุณ คิดว่าสาเหตุที่ทำให้คนลาออกจากงานมากที่สุดคืออะไร

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

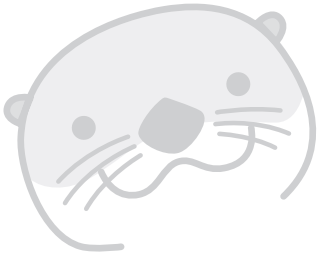
ในช่วงต้นปี 2021 เกิดปรากฏการณ์การลาออกครั้งใหญ่ (The Great Resignation) ขึ้นในสหรัฐอเมริกา สื่อส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า สาเหตุน่าจะมาจากปัญหาการไม่ขึ้นค่าแรงในขณะที่ค่าครองชีพสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบต่อเนื่องจากการระบาดของโควิด-19 แต่จากการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ของทีมจากเอ็มไอที พบว่าสาเหตุอันดับต้นๆ ที่คนตัดสินใจลาออกเพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นพิษ ซึ่งหมายรวมถึง การถูกกีดกัน ความไม่เท่าเทียม ซึ่งทำให้พนักงานรู้สึกไม่ได้รับความเคารพ

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

โรเบิร์ต ไอ. ชัตตัน ศาสตราจารย์จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ผู้เขียนหนังสือขายดี *ศิลปะการอยู่ร่วมกับคนเหงา* ก็เน้นเสมอว่า การต้องทำงานกับคนนิสัยแย่ๆ ไม่ว่าจะ เป็นเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย หรือ ลูกน้อง ไม่ใช่เรื่องที่ต้องต้องทน คนเราใช้เวลาในที่ทำงานราว 8 ชั่วโมงต่อวัน นั่นหมายความว่าหากทำงานกับคนเหงา เราก็ต้องใช้ชีวิตกับคนเหงาไปแล้ว 1 ใน 3 ของวัน สถานที่ทำงานคือที่ที่ควรส่งเสริมให้เราทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การมีคนเหงาอยู่ในที่ทำงานคือหายนะ เพราะไม่เพียงแต่ทำให้เพื่อนร่วมงานเป็นทุกข์ แต่ยังทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรตกต่ำ และอาจเสียภาพลักษณ์ไปเลยก็ได้หากมีข่าวฉาวในองค์กรเพราะคนพวกนี้ ไม่มีใครอยากทำงานในออฟฟิศที่มีแต่พวกคนเหงา ดังนั้นหากอยากให้องค์กรก้าวไปได้ไกลและทำงานอย่างมีความสุข คุณต้องกำจัดคนนิสัยแย่ออกไป

หนังสือเล่มนี้จะอธิบายให้เราเข้าใจว่าคนเหงาชนิดร้ายบริษัทอย่างไร รวมถึงให้วิธีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพวกนิสัยแย่ หรือถ้าเปลี่ยนไม่ได้ เขาก็ได้เสนอวิธีขับไล่คนพวกนี้ออกไป แล้วถ้ากำจัดไม่ได้และต้องทนอยู่ล่ะ ชัตตันก็มีกลวิธีให้เราอยู่รอดได้โดยไม่เสียสุขภาพจิตไปเสียก่อน และสิ่งที่สำคัญไม่น้อยกว่าการจับตาดูคนอื่น ก็คือต้องระวังว่าตัวเองจะเป็นไอ้คนเหงาในองค์กรเสียเองด้วย เพราะความเหงาติดต่อกันได้อย่างรวดเร็วเหมือนโรคระบาด

ซัตตันบอกว่าเขาเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเพราะไม่อยากให้ใคร
ต้องทนกับคนเฮงชวย เขาบอกว่าชีวิตคนเรานั้นมันจะดีกว่าไหมถ้าเรา
ใช้ชีวิตโดยไม่ต้องพบเจอคนที่ทำให้เรารู้สึกแย่ เหตุผลนี้แค่ข้อเดียวก็มี
น้ำหนักเพียงพอที่จะขจัดคนเฮงชวยให้พ้นจากชีวิตแล้ว



กดจออ่าน

howto

สารบัญ

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

“

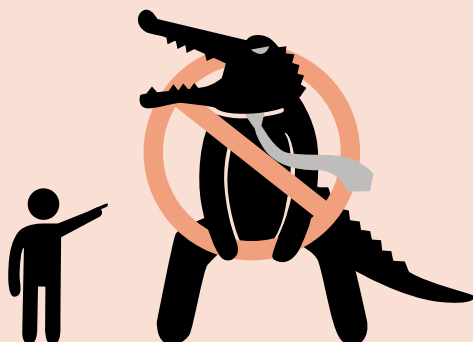
คนเก่งช่วยไม่ได้รู้ถึง

พฤติกรรมของตนเองเลย

หรือแย่กว่านั้น

บางคนดันภูมิใจเสียอีก

”



บทนำ

เวลาที่ผมเจอคนใจทราวม สิ่งแรกที่ผมคิดเลยก็คือ “ไอ้โห ไอ้เนี่ย โคตรเฮงชวย!”

ผมเชื่อว่าคุณก็คิดอย่างนี้เหมือนกัน คุณอาจจะเรียกคนแบบนี้ว่า พวกอันธพาล ไอ้หน้าขยะแขยง คนเง่า ไอ้พวกไม่น่าไว้ใจ ไอ้คนชอบทำร้ายจิตใจชาวบ้าน พวกชอบกดขี่ คนไม่มีใครคบ คนบ้าอำนาจ หรือพวกสนใจแต่ตัวเองไม่เห็นหัวใคร แต่สำหรับผม คำว่า *เฮงชวย* สามารถสรุปความเกลียดกลัวที่ผมมีต่อคนนิสัยเสียพวกนี้ได้ตรงตัวที่สุด

ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาเพราะพวกเราส่วนใหญ่โชคร้ายที่ต้องเจอกับคนเฮงชวยในที่ทำงานไม่มากก็น้อย หนังสือเล่มนี้จะตีแผ่ให้เห็นว่าคนนิสัยเสียพวกนี้ทำร้ายเพื่อนมนุษย์และดูดีให้ประสิทธิภาพขององค์กรตกต่ำได้อย่างไร ในหนังสือยังบอกวิธีกันคนเง่าไม่ให้เข้ามาอยู่ในที่ทำงาน วิธีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนที่เราต้องจมปลักอยู่ด้วย วิธีขับไล่พวกที่ไม่มีทางจะเปลี่ยนนิสัยตัวเองได้ และวิธีจำกัดความเสียหายที่คนพวกนี้สร้างขึ้นมามีด้วย

ผมได้ยินคำว่า “กฎปลดคนเฮงชวย” ครั้งแรกว่าสิบห้าปีมาแล้ว ตอนนั้นผมกำลังประชุมในคณะของผมที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ภาควิชาเล็ก ๆ ของเราก่อหนุนจนเจือและดูแลกันเป็นอย่างดี โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับชีวิตในแวดวงวิชาการที่จุกจิกหยุ่มหยมและน่าสะอิดสะเอียนไม่หยุดหย่อน ในวันนั้น วอร์เรน เฮาส์แมน หัวหน้าภาควิชาของเราเป็นผู้นำวงสนทนาว่าเราควรจะจ้างใครมาเป็นอาจารย์คนใหม่ดี

เพื่อนร่วมงานคนหนึ่งเสนอว่าเราน่าจะจ้างนักวิจัยชื่อดังมาจากมหาวิทยาลัยอื่น อีกคนเลยทักขึ้นมาว่า “เอานี้ละ ฉันไม่สนหรอกว่าคนนั้นจะได้รางวัลโนเบลหรือเปล่า...ฉันแค่ไม่อยากให้พวกเฮงชวยคนไหนมาทำลายกลุ่มของเรา” ที่ประชุมหัวเราะกันใหญ่ แต่กลายเป็นว่าหลังจากนั้นเราก็ถกกันอย่างขึงขังว่าทำยังไงถึงจะกันไม่ให้พวกเงี้ยที่ชอบเหยียดและอวดดีเข้ามาในคณะได้ จากนั้นเป็นต้นมาเวลาประชุมกันว่าจะจ้างใครมาเป็นอาจารย์ ก็เป็นที่รู้กันว่าเรามีสิทธิ์ตั้งคำถามว่า “ผู้สมัครคนนี้จะทำทางฉลาดนะ แต่จ้างมาแล้วจะทำลายกฎปลดคนเฮงชวยหรือเปล่า” ซึ่งการทำเช่นนี้ทำให้คณะของเราเป็นสถานที่ที่น่าอยู่ขึ้น

สถานที่ทำงานอื่นอาจใช้ถ้อยคำที่สุภาพกว่านี้ เช่น กฎต่อต้าน “คนเงี้ย” “คนไม่น่าไว้ใจ” หรือ “พวกชอบรังแก” หรือไม่อย่างนั้นก็มีการทะเลาะ แต่ไม่ได้พูดออกมา เขาเป็นว่าไม่ว่าจะใช้กฎรูปแบบไหน สถานที่ทำงานที่มี “กฎปลดคนเฮงชวย” ย่อมเป็นที่ที่ผมอยากอยู่ ไม่ใช่องค์กรนับพันแห่งที่เพิกเฉย ให้อภัย หรือแม้กระทั่งส่งเสริมให้คนทำตัวแย่ ๆ

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

รีวิว บ้างไหม ผมเลยบอกจูเลียว่าหลักการทำธุรกิจที่ดีที่สุดที่ผมรู้จักคือ “กฎปลดคนเฮงชวย” แต่ *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* เป็นนิตยสารมีหน้ามีตามีชื่อเสียง หรือถ้าจะให้พูดตรงๆ ก็คือผู้ดีเกินกว่าจะพิมพ์ถ้อยคำค่อนข้างหยาบคายแบบนี้ลงบนหน้ากระดาษ ผมแย้งว่าถ้าตัดทอนหรือเปลี่ยนไปใช้คำอื่นที่เบากว่า อย่างเช่น “กฎปลดคนเงิงเง่า” หรือ “กฎปลดอดอันธพาล” ก็จะได้อารมณ์ชัดเจนเหมือนที่อยากสื่อ และผมก็อยากเขียนบทความที่ได้ตีพิมพ์วลี “กฎปลดคนเฮงชวย” เท่านั้นจริงๆ

ผมนึกว่า *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* จะปฏิเสธอย่างสุภาพ ผมแอบเตรียมบันไดแล้วด้วยว่า *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* จะเรียบบร้อยหรือมองชีวิตในองค์กรแบบโลกสวยอะไรหนักหนา ถึงขั้นที่ว่าบรรณาธิการไม่กล้าพิมพ์สิ่งที่สะท้อนความคิดและคำพูดของผู้คนจริงๆ

แต่ผมคิดผิด *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* ไม่เพียงแต่ตีพิมพ์กฎนี้ (ใต้พาดหัวว่า “สร้างปัญหามากกว่าสร้างคุณค่า”) ในคอลัมน์ “รวมไอเดียเปลี่ยนโลก” ของเดือนกุมภาพันธ์ปี 2004 แต่คำว่า *เฮงชวย* ยังปรากฏถึงแปดครั้งในบทความสั้นๆ ชิ้นนี้! หลังจากบทความเผยแพร่ออกไป ผมก็แปลกใจหนักเข้าไปอีก ก่อนหน้าคอลัมน์นี้ผมเคยเขียนบทความให้ *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* สี่ครั้ง บทความเหล่านั้นทำให้ผมได้รับอีเมลสายโทรศัพท์ และการสัมภาษณ์จากสื่อเล็กๆ น้อยๆ แต่เสียงตอบรับเหล่านั้นถือว่าเล็กน้อยมากเมื่อเทียบกับแรงสะเทือนมหาศาลที่เกิดจากบทความ “กฎปลดคนเฮงชวย” แม้ว่าบทความนั้นจะแทรกอยู่ท่ามกลาง “ไอเดียเปลี่ยนโลก” อื่นๆ อีกสิบเก้ารายการ ผมได้รับอีเมลหลายสิบฉบับต่อเนื่องอันเป็นผลมาจากบทความ “ปลดคนเฮงชวย” (รวมทั้งบทความต่อจากนั้นซึ่งตีพิมพ์ในนิตยสาร *ซีไอโออินไซด์*) และยังคงได้รับอีเมลมากขึ้นในแต่ละเดือน

อีเมลฉบับแรกที่ผมได้รับเป็นของผู้จัดการบริษัททำหลังคา เขาบอกว่าบทความนี้สร้างแรงบันดาลใจให้เขาทำอะไรบางอย่างกับพนักงานที่มีผลงานแต่นิสัยแย่ จากนั้นข้อความก็ล้นไหลมาจากผู้คนที่หลากหลายอาชีพทั่วโลก ทั้งนักรีวิวสื่อพิมพ์ชาวอิตาลี ที่ปรึกษาผู้บริหารชาวสเปน พนักงานบัญชีจากบริษัททาวเวอร์ส - เพอร์รินในบอสตัน “อัครราชทูตที่ปรึกษาแผนกบริหาร” จากสถานทูตสหรัฐอเมริกา ณ กรุงลอนดอน ผู้จัดการโรงแรมหรูในเชียงใหม่ ผู้จัดการผลประโยชน์ของพนักงานจากพิพิธภัณฑสถานพิตต์สเบิร์ก ซีอีโอจากบริษัทมิซซันริดจ์แคพิทัล นักวิจัยจากศาลสูงแห่งสหรัฐอเมริกา และอีกมากมาย

และขณะที่ผมคิดว่าเพื่อนร่วมงานในแวดวงวิชาการที่ศึกษาหัวข้อเรื่องการกลั่นแกล้งและความก้าวร้าวในที่ทำงาน จะคิดว่า *เฮงซวย* ว่าแรงเกินไปและไม่ตรงความหมาย กลายเป็นว่าหลายคนเห็นดีเห็นงามรวมถึงเพื่อนคนหนึ่งที่เคยเขียนมาว่า “บทความ ‘กฎปลดคนเฮงซวย’ ของคุณโดนใจฉันและเพื่อนร่วมงานสุดๆ อันที่จริงเราคิดกันบ่อยๆ อยู่แล้วว่าแทนที่จะประเมินความพึงพอใจในการทำงานจากปัจจัยมากมาย เราอาจใช้ประเด็น ‘คนเฮงซวย’ เป็นเครื่องชี้วัดเพียงข้อเดียวก็พอ อย่างถ้าเราสามารถถามได้ว่าเจ้านาย (ของพวกเรา) เป็นคนเฮงซวยหรือเปล่า ก็คงไม่ต้องมีตัวชี้วัด (หรือการสำรวจ) อื่นๆ...ดั่งนั้นฉันเห็นด้วยว่าแม้คำนั้นจะค่อนข้างแรง แต่ก็ไม่มีคำไหนจะสื่อถึงคนพรรคนี้ได้ตรงเท่านี้แล้ว”

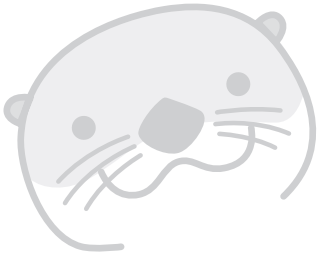
บทความสั้นๆ ใน *ฮาร์วาร์ดบิสเนสรีวิว* นี้ยังทำให้เกิดการรายงานข่าวจากสื่อ การพูดต่อ และบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับกฎนี้ในช่องทางต่างๆ อย่างเช่น สถานีวิทยุสาธารณะ นิตยสาร *ฟอร์จูนสมอลล์บิสเนส* และที่ผมชอบที่สุดคือคอลัมน์ของเอริก เพรส บรรณาธิการบริหารของนิตยสาร *อเมริกันลอร์ดเยอร์* ซึ่งเรียกร้องให้บริษัทนายความจัดตั้ง “ผู้ตรวจสอบคนเง่า” ขึ้นมา เพรสเสนอต่อผู้นำบริษัททั้งหลายว่า “สิ่งที่ผมเสนอแนะ

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

แน่นอนว่านายความและสำนักงานกฎหมายก็ไม่ได้แตกต่างจากที่ไหนๆ คนแสบๆ ก็มีให้เห็นอยู่ในทุกอาชีพและทุกประเทศ ยกตัวอย่างเช่น คำว่า *arse* และ *arsehole* (คนเฮงชวย) หรือที่สุภาพกว่านั้นคือ *a nasty piece of work* (คนนิสัยน่ารังเกียจ) มีใช้กันอยู่ทั่วไปในสหราชอาณาจักร และยังมีความหมายตรงกับคำว่า *asshole* (คนเฮงชวย) ที่เราประติขรู้กันขึ้นมาเอง ส่วนคำว่า *asshat* (คนน่ารังเกียจ) เป็นคำที่หยาบหน่อยลง ซึ่งนิยมใช้กันในสังคมออนไลน์ ส่วน *assclown* (คนเง่า) เป็นคำที่ตั้งขึ้นมาจากคริส เจอริโค ดาวดังแห่งสมาคมมวยปล้ำ World Wrestling Entertainment และ *The Office* ละครีตขิตของอังกฤษ (และอเมริกา) ซึ่งมีเนื้อเรื่องเกี่ยวกับหัวหน้าเง่าจอมโหด ไม่ว่าเราจะเรียกพวกคนน่ารังเกียจเหล่านี้ว่าอะไร พวกเขาหลายคนก็ไม่ได้รู้ถึงพฤติกรรมของตนเองเลย หรือแย่กว่านั้น บางคนดันภูมิใจเสียอีก พวกเง่าบางคนอาจเจอปัญหาหรืออับอายจากพฤติกรรมของตัวเอง แต่ที่เหมือนกันก็คือคนพวกนี้บันดาลโทษะ ดูหมิ่น และทำลายเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าลูกน้อง และบางครั้งก็ลูกค้าและผู้รับบริการด้วย

สิ่งที่จูงใจให้ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาคือความกลัวและความทุกข์ทรมานที่ผู้คนมากมายบอกเล่าให้ฟัง รวมถึงกลวิธีที่พวกเขาใช้เพื่อรักษาเกียรติศักดิ์ศรีของตัวเองเอาไว้ในสถานที่ที่พวกคนเฮงชวยอยู่กันเต็มไปหมด ทั้งยังมีเรื่องราวการแก้แค้นที่ทำให้ผมหัวเราะก๊าก และซัยชนะเล็กๆ น้อยๆ เหนือพวกคนใจดำ ผมยังเขียนหนังสือเล่มนี้เพราะมีหลักฐานมากมายที่บ่งชี้ว่าสถานที่ทำงานที่มีอารยธรรมไม่ใช่ความฝันลมๆ แล้งๆ แต่สถานที่

แบบนั้นมืออยู่จริง และเราสามารถกำจัดพฤติกรรมเหยียดหยามที่เห็นอยู่
มากมายให้หมดไปได้ถ้าทีมหรือองค์กรบริหารจัดการได้ถูกต้อง และสถานที่
ทำงานอันศิวิไลซ์ยังส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ผมหวังว่า
หนังสือเล่มนี้จะเป็นเสียงสะท้อนและปลอบประโลมทุกคนที่รู้สึกอึดอัดจาก
พวกเง่าที่คุณต้องทำงานด้วย หรือต้องทำงานให้ หรือว่าต้องอดทนเป็น
เจ้านายของคนเหล่านี้ ผมยังหวังด้วยว่าหนังสือเล่มนี้จะให้อะไรมากกว่า
ไปใช้ได้จริง เพื่อให้ทุกคนได้ตีตัวออกห่างและปรับเปลี่ยนนิสัยพวกคนแย่ๆ
หรือถ้าคุณทำแบบนั้นไม่ได้ หนังสือเล่มนี้ก็จะช่วยให้คุณจำกัดความ
เสียหายที่คนน่ารังเกียจพวกนี้ทำกับคุณและที่ทำงานของคุณ



ทดลองอ่าน



ທດສະຍານ

“

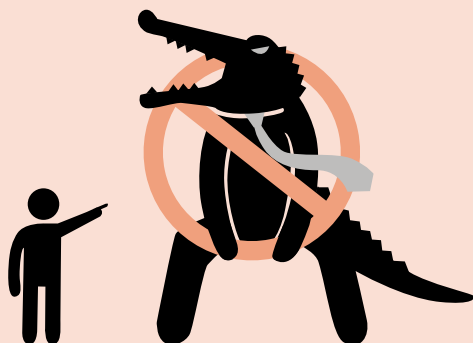
คนที่ดูถูกคนอื่น

และข่มเหงรังแกลูกน้องหรือศัตรูแบบโต้นิ่ง ๆ

เรายังจับได้และตักนินสัยได้ง่ายกว่า

พวกหน้าไหว้หลังหลอก

”



บทที่ 1

พวกคนเฮงช่วยในที่ทำงานทำอะไร แล้วทำไมคุณถึงเจอคนพวกนี้เยอะนัก

คุณ แบบไหนสมควรถูกตีตราว่าเป็นคนเฮงช่วยบ้าง พวกเราหลายคนใช้คำนี้กันติดปากเมื่อพูดถึงใครก็ตามที่ทำให้เรารำคาญ เป็นอุปสรรคในชีวิต หรือต้นประสบความสำเร็จมากกว่าเราในตอนนี้อย่างไรก็ตาม แต่นิยามที่ชัดเจนของคำนี้จะมีประโยชน์มากถ้าเราต้องการใช้กฎปลดคนเฮงช่วย คำนี้จะช่วยให้เราแยกออกกระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าที่เราแค่ไม่ชอบชู้หน้ากับพวกคนเฮงช่วยตัวจริง และช่วยให้เราดูออกว่าคนคนนั้นแค่หงุดหงิดเพราะเจอเรื่องแย่มากๆ หรือเป็นเจตนาจริงๆ (คนเฮงช่วยชั่วคราว) หรือพวกเขาเป็นคนที่เสียสละและคนใจกว้างที่คอยระรานคนอื่นตลอดเวลา (คนเฮงช่วยตัวจริง) และนิยามที่แม่นยำจะช่วยให้คุณอธิบายกับคนอื่นได้ว่า *ทำไม* เพื่อนร่วมงาน เจ้านาย หรือลูกค้าคนนั้นจึงสมควรถูกตีตราว่าเฮงช่วย หรือไม่อย่างนั้นตัวคุณเองก็จะเข้าใจลึกซึ้งกว่า *ทำไม* คนอื่นถึงบอกว่าคุณนะเฮงช่วย (อย่างน้อยก็พูดลับหลังคุณ) และทำไมถึงสมควรแล้วที่ถูกรู้แบบนี้

นักวิจัยอย่างเช่น เบนเน็ตต์ เทปเปอร์ ผู้เขียนบทความเกี่ยวกับการทำร้ายจิตใจในที่ทำงาน ได้ให้นิยามคำนี้ว่าเป็น “การแสดงพฤติกรรมที่สื่อเจตนาร้าย ทั้งทางวาจาและอากัปกริยาเป็นประจำสม่ำเสมอ โดยไม่มีการสัมผัสร่างกาย” นิยามนี้พอใช้ได้ประมาณหนึ่ง แต่ยังไม่ได้อธิบาย

ในรายละเอียดจนเข้าใจว่าพวกคนเฮงชวยทำอะไรบ้าง หรือสร้างผลกระทบอะไรต่อคนอื่น ประสบการณ์ที่ผมเคยเจอสมัยเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์หนุ่มจะทำให้คุณเข้าใจว่านิยามของคนเฮงชวยเป็นอย่างไร ตอนเริ่มทำงานที่สแตนฟอร์ด ผมอายุยี่สิบเก้าปี เป็นครูที่ยังไม่มีประสบการณ์ ไม่ได้เรื่องได้ราว แถมยังซี้กั่วงวลด้วย ผมได้ผลประเมินการสอนย่ำแย่มากในปีแรก ที่ทำงาน ซึ่งก็สมควรแล้ว ผมพยายามปรับปรุงการสอน แล้วก็ปลาบปล้อมมากที่ได้รับรางวัลอาจารย์ดีเด่นประจำภาควิชา (จากการโหวตของนักศึกษา) ที่งานรับปริญญาในปลายปีที่สามที่ผมทำงานในสแตนฟอร์ด

แต่ความปลาบปล้อมนั้นคงอยู่ได้ไม่กี่นาทีก็ระเหยหายวับ เมื่อเพื่อนร่วมงานชื่อจิมมี่เข้ามาหาผมในทันทีที่เหล่าบัณฑิตเดินออกไป เธอเข้ามาออดมผมแน่น ๆ แล้ววี๊ดเอาความปล้อมปริ้มยีนดีทุกหยาดหยดออกไปจากผมอย่างแนบเนียนและซ้ำซอง โดยกระซิบใส่หูผมด้วยน้ำเสียงเหยียดหยัน (ขณะเดียวกันก็โปรยยิ้มหวานให้ทุกคนเห็น) ว่า “แหม... บ๊อบ เป็นขวัญใจเด็กสมใจอยากแล้ว คราวนี้ก็ต้องตั้งใจทำงานจริง ๆ จัง ๆ ได้แล้วแหละเนอะ”

ความทรงจำอันปวดร้าวครั้งนั้นเป็นตัวอย่างของบททดสอบสองข้อที่ผมเอาไว้ใช้วัดว่าใครกำลังทำตัวเฮงชวย นั่นก็คือ

- **บททดสอบข้อหนึ่ง** : หลังจากพูดคุยกับผู้ที่น่าสงสัยว่าเฮงชวยแล้ว “เป้าหมาย” รู้สึกหดหู่ อับอาย หมดพลัง หรือรู้สึกที่โดนดูถูกเพราะคนคนนั้นหรือเปล่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายรู้สึกแยกกับตัวเองมากขึ้นหรือเปล่า
- **บททดสอบข้อสอง** : ผู้ที่น่าสงสัยว่าเฮงชวยปล่อยอาวุธใส่คนที่อ่อนแอกว่า ไม่ใช่คนที่แข็งแกร่งกว่า ใช่หรือไม่

ผมบอกได้เลยว่าหลังจากที่เพื่อนร่วมงานของผมทำอาากับกิริยาแบบนั้น – ซึ่งใช้เวลาไม่ถึงนาที – ผมรู้สึกแย่กับตัวเองมากขึ้น ความรู้สึกของผมเปลี่ยนจากสุขสันต์กับผลงานของตัวเองมากที่สุดตั้งแต่เคยทำงานมา ไปเป็นกังวลว่ารางวัลครุฑดีเด่นนี้กลายเป็นสัญญาบัตรที่บ่งบอกว่าผมไม่จริงจังเรื่องการวิจัยหรือเปล่า (การวิจัยคือเกณฑ์หลักที่ใช้ประเมินคุณภาพอาจารย์ของสแตนฟอร์ด) เรื่องนี้ยังแสดงให้เห็นด้วยว่าแม้คนเฮงชวยบางคนจะทำลายคนอื่นในที่แจ้งด้วยท่าทางยโสหวดดี แต่ก็ได้เป็นอย่างดีนั้นเสมอไป คนที่ถูกคนอื่นและข่มเหงรังแกลูกน้องหรือศัตรูแบบใด ๆ เรายังจับได้และตัดสินเสียได้ง่ายกว่าพวกหน้าไหว้หลังหลอกอย่างเพื่อนร่วมงานคนนั้นของผม คนที่มีเหลี่ยมจัดและควบคุมอารมณ์ได้เก่งจะทำร้ายคนอื่นไปเรื่อย ๆ ถ้าไม่มีใครจับได้ คนแบบนี้สิริรับมือได้ยากกว่า แม้จะสร้างความเสียหายได้มากพอ ๆ กับไอ้พวกบ้าคลั่งขี้ไวยวายนั้นแหละ

ยังมีการกระทำอื่นอีกหลายอย่างที่พวกคนเฮงชวยใช้ด้อยค่าและกดหัวเหยื่อ ซึ่งนักสังคมวิทยาเรียกสิ่งนั้นว่า การลงมือด้วยปฏิสัมพันธ์หรือการลงมือเฉย ๆ นี้แหละ ผมทำลิสต์พฤติกรรมชั่ว ๆ สิบบองข้อที่คนพวกนี้มักทำกัน เพื่อแจจจแจจให้เห็นพฤติกรรมทั้งแบบแนบเนียนและไม่แนบเนียน ผมเดาว่าคุณเองก็น่าจะใส่เพิ่มได้อีกหลายข้อจากที่เคยเห็นหรือเจอกับตัว หรือเคยทำกับคนอื่น ผมได้ฟังและได้อ่านพฤติกรรมบัดชบใหม่ ๆ แทบจะทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นการดูถูกตัวบุคคล ทำลายศักดิ์ศรี (ทำลายเกียรติและความภาคภูมิใจ) ประจานหรือ “ลดสถานะ” “เล่นมุข” ที่ส่อเจตนาดูถูก รวมไปถึงการทำเหมือนคนคนหนึ่งไม่มีตัวตน การลงมือเช่นนี้และอีกร้อยแปดพันประการล้วนทำให้เป้าหมายรู้สึกถูจจโจมตีและถูกด้อยค่า แม้จะเป็นระยะเวลาสั้น ๆ แค่นั้นก็ตาม และต่อไปนี่คือวิธีที่พวกเฮงชวยใช้ทำเรื่องเลวทราม

พฤติกรรมเลวทราม 12 ข้อ

นิสัยที่พวกเขาช่วยทำเป็นประจำ

1. ดูถูกคนอื่น
2. ล้วงล้ำ “พื้นที่ส่วนตัว” ของคนอื่น
3. สัมผัสร่างกายโดยไม่ได้รับอนุญาต
4. ข่มขู่และคุกคามทั้งทางวาจาและอากัปกริยา
5. “เล่นมุกเสียดสี” และ “ล้อเลียน” เพื่อส่อเจตนาดูถูก
6. ส่งอีเมลตำให้รู้กันทั่ว
7. ทำลายเกียรติเพื่อให้เหยื่อได้อาย
8. ประจานหรือ “ลดสถานะ”
9. ขัดคออย่างไร้มารยาท
10. หน้าที่ให้หลังหลอก
11. มองด้วยสายตารังเกียจ
12. ทำเหมือนคนอื่นไม่มีตัวตน

คำพูดไม่น่ารักที่เพื่อนร่วมงานกระซิบบอกผมยังเป็นตัวอย่างให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนเฮงซวยชั่วครวกับคนเฮงซวยตัวจริงอีกด้วย อาจไม่ยุติธรรมเท่าไรหากจะเรียกใครสักคนว่าคนเฮงซวยตัวจริงโดยตัดสินจากเหตุการณ์เดียวดังเช่นกรณีนี้ เราอาจเรียกคนคนนั้นว่าไอ้เฮงซวยชั่วครวไว้ก่อนก็ได้ ดังนั้นระหว่างที่ผมเรียกเพื่อนร่วมงานที่เล่าให้ฟังว่าคนเฮงซวยชั่วครว เราอาจต้องมีข้อมูลเพิ่มเติมมากขึ้นก่อนจะแปะป้ายให้เธอว่าเป็นคนเฮงซวยตัวจริง มนุษย์เราเกือบทุกคนต้องเคยทำตัวเฮงซวยกันมาบ้าง ผมเองก็ยอมรับว่าเคยทำตัวแย่ ๆ มาหลายครั้ง มีหนหนึ่ง

ผมโกรธสตีฟคนหนึ่งมาก เพราะเชื่อ (อย่างผิด ๆ) ว่าเธอพยายามจะยึดสำนักงานของพวกเราไป ผมส่งอีเมลไปตำเธอแล้วทำสำเนาถึงเจ้านายของเธอ รวมทั้งคณาจารย์คนอื่น ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาของเธอด้วย เธอเล่าให้ฟังว่า “คุณทำฉันร้องไห้เลย” หลังจากนั้นผมก็ขอโทษเธอ ถึงผมจะไม่ได้เหยียบย่ำใครอยู่ทุกวี่ทุกวัน แต่ผมก็รู้สึกว่าเป็นไอ้เงี้ยง่าในตอนนั้น (ถ้าคุณไม่เคยทำตัวเฮงชวยเลยสักครั้งในชีวิต โปรดติดต่อกับผมด่วนเลยนะ ผมอยากรู้ว่าคุณมีความสามารถเหนือมนุษย์ขั้นนั้นได้ยังไง)

การมอบตำแหน่งคนเฮงชวยตัวจริงให้ใครนั้นเป็นเรื่องยากกว่ามาก คนคนนั้นจะต้องแสดงพฤติกรรมแบบ ๆ ซ้ำซาก มีวีรกรรมยาวเหยียดที่สุดท้ายแล้วทำให้ “เป้าหมาย” รู้สึกว่าถูกด้อยค่า โดนดูถูก อับอาย เสียศักดิ์ศรี ถูกกดขี่ ท้อแท้ โดยรวมแล้วคือรู้สึกแย่กับตัวเอง นักจิตวิทยาแยกความแตกต่างระหว่างภาวะ (ความรู้สึก ความคิด และการกระทำที่เกิดขึ้นชั่วคราว) กับอุปนิสัย (บุคลิกลักษณะที่คงอยู่ถาวร) โดยดูที่การแสดงออกอย่างสม่ำเสมอในสถานที่และเวลาที่ต่างกัน ถ้าคนไหนแสดงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดเหยื่อตามมาเป็นพรวน คนนั้นก็สมควรได้รับตำแหน่งคนเฮงชวยตัวจริง

เราทุกคนมีโอกาสที่จะทำตัวเฮงชวยกันได้ทั้งนั้นหากอยู่ในสถานการณ์ย่ำแย่ หรือเวลาถูกกดดัน หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อที่ทำงานให้ทำยว่าทุกคนทำตัวเช่นนั้นได้ โดยเฉพาะกลุ่มคน “เก่ง ๆ” และ “มีอำนาจที่สุด” ถึงแม้จะไม่ควรแปะป้ายใครว่าเฮงชวยแบบพรวดพเริอ แต่บางคนก็สมควรถูกเรียกว่าคนเฮงชวยจริง ๆ เพราะทำนิสัยเสียบ่อยเหลือเกิน อัล ดันลัปส์ผู้ได้ฉายาว่า “มือเลื่อย¹” คือหนึ่งในคนเฮงชวยที่คนรู้จักกันดี ดันลัปส์เป็น

¹Chainsaw คือฉายาที่อัล ดันลัปส์ ได้รับหลังจากปลดพนักงานออกจำนวนมาก จนทำให้เขาเป็นที่รู้จักในฐานะผู้บริหารที่เก่งกาจในการลดขนาดบริษัท

อดีตซีอีโอของบริษัทซันปิม ผู้เขียนหนังสือชื่อว่า *Mean Business* เขาขึ้นชื่อว่าชอบพูดแรงๆ ใส่พนักงาน ในหนังสือ *Chainsaw* ของจอห์น เบิร์น ผู้บริหารคนหนึ่งของซันปิมบรรยายถึงต้นฉบับว่า “เหมือนโดนหมาเห่าใส่เป็นชั่วโมงๆ...เขาทั้งตะโกน โหวกเหวก เพ้อเจ้อ และยังเป็นคนยโสโอหัง ก้าวร้าว และหยาบคาย”

ผู้ทำชิงอีกคนคือสกอตต์ รูดิน โปรดิวเซอร์ที่ได้ชื่อว่าเป็นเจ้านายที่ร้ายที่สุดคนหนึ่งของฮอลลีวูด หนังสือพิมพ์ *เดอะวอลล์สตรีทเจอร์นัล* ประเมินว่าเขาเปลี่ยนผู้ช่วยมากถึง 250 คนระหว่างปี 2000-2005 รูดินอ้างว่าบันทึกของเขามีแค่ 119 คนเท่านั้น (แต่ก็ยอมรับว่าจำนวนนี้ไม่รวมผู้ช่วยที่อยู่ไม่ถึงสองสัปดาห์) อดีตผู้ช่วยของเขาบอกกับหนังสือพิมพ์ดังกล่าวว่า รูดินสบถแล้วก็ตะโกนใส่พวกเขาเป็นว่าเล่น คนหนึ่งเล่าว่าเขาถูกไล่ออกเพราะหิบบัฟฟินที่เป็นอาหารเข้าไปให้ผิดแบบ ซึ่งมีสเตอร์รูดินบอกว่าจำไม่ได้ แต่ก็ยอมรับว่า “เป็นไปได้สูง” นิตยสารออนไลน์ *ซาลอน* อ้างถึงคำพูดของอดีตผู้ช่วยคนหนึ่งซึ่งได้รับโทรศัพท์จากรูดินตอน 6.30 น. ให้เตือนเขาว่าให้ส่งดอกไม้สวยพรวันเกิดเองเจลีก้า สูสตัน ด้วย แล้วพอ 11.00 น.ในเช้าวันเดียวกัน รูดินก็เรียกเธอเข้าไปด่าในห้องว่า “คุณมันเฮงชวย! คุณลืมเตือนให้ผมส่งดอกไม้สำหรับวันเกิดเองเจลีก้า สูสตัน!” อดีตผู้ช่วยคนนี้ยังบอกอีกว่า “ระหว่างที่เขาค่อยๆ หายไปหลังประตูอัตโนมัติที่ปิดลง ภาพสุดท้ายที่ฉันเห็นคือเขาขู่นิ้วกลางใส่ฉัน”

พฤติกรรมแบบนี้ไม่ได้จำกัดเฉพาะผู้ชายเท่านั้น ข้อมูลจาก *นิวยอร์กไทมส์* บอกว่า ลินดา วากเนอร์ อดีตซีอีโอบริษัททอร์นาโด ก็ขึ้นชื่อว่าชอบฉีกหน้าพนักงานในที่สาธารณะหากทำงานพลาดเป้า หรือ “แค่ทำให้เธอเคือง” คริส เฮย์น อดีตหัวหน้าแผนกเสื้อเชิ้ตแบรนด์แอสทาเวย์ ในเครือออร์นาโคบอกกับ *นิวยอร์กไทมส์* ว่า “ถ้าคุณทำยอดไม่ได้ตามเป้า เธอจะด่ายับแล้วทำให้คุณรู้สึกเหมือนหน้าหดเหลือสองนิ้ว น่ากลัวมาก”

อดีตพนักงานอีกคนหนึ่งให้ข้อมูลว่าวากเนอร์มักโจมตีคนอื่นด้วย “เรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องงาน และบ่อยครั้งก็ใช้คำหยาบคายพูดถึงเพศเชื้อชาติ หรือชาติพันธุ์ด้วย”

ไม่ใช่แค่เจ้านายคนดังเท่านั้นที่ชอบกดขี่ข่มเหงลูกน้อง ผมได้รับข้อความทางอีเมลเยอะมากหลังจากที่เขียนบทความให้ *ฮาร์วาร์ดบิสิเนสรีวิว* แต่ฉบับบอกเล่าเรื่องราวของเจ้านายที่ดูถูกลูกน้องเมื่อเชื่อกันอย่างเช่นผู้อ่านคนหนึ่งเขียนมาจากสกอตแลนด์ บอกว่า “ผู้หญิงคนหนึ่งที่ฉันรู้จักมีเจ้านายที่เลวร้ายมาก ออฟฟิศที่นั่นเล็กจิ๋ว แคมไม่มีห้องน้ำ ผู้หญิงคนนั้นเขาต้องอยู่ก็เลยปวดฉี่บ่อย นอกจากต้องเดินไปเข้าห้องน้ำที่ร้านค้าใกล้ ๆ แล้ว เจ้านายยังมีหน้ามาบอกอีกว่าเข้าห้องน้ำบ่อยเกินไป แล้วก็นับเวลาเข้าห้องน้ำรวมกับเวลาพักเที่ยงด้วย!” ยังมีอดีตเลขาผู้จัดการองค์การสาธารณสุขไปรษณีย์ใหญ่แห่งหนึ่งเล่าให้ผมฟังว่า เธอลาออกจากงานเพราะเจ้านาย (ผู้หญิง) ชอบมาจับไหล่จับผมของเธออยู่นั่น

ลองดูบางส่วนของที่ตัดตอนมาจากหนังสือ *Brutal Bosses and Their Prey* เป็นบทสัมภาษณ์ที่ฮาร์วีย์ ฮอร์นสไตน์ พูดคุยกับเหยื่อคนหนึ่งจากจำนวนมากมายที่ถูกดูหมิ่นเหยียดหยาม

“บิลลี” เขาพูดระหว่างยืนอยู่ตรงประตูทางเข้าเพื่อให้ทุกคนในโถงส่วนกลางมองเห็นและได้ยินเราถนัด ๆ “บิลลี อันนี้ใช้ไม่ได้ละ ไม่ได้เลย”...ขณะที่พูดเขาก็ขยำกระดาศในมือ ซึ่งก็คืองานของผม เขาขยำกระดาศที่ละแผ่นแล้วก็ยื่นออกมาเหมือนเป็นของสกปรกสักอย่าง หย่อนทิ้งลงมาในออฟฟิศของผมระหว่างที่ทุกคนมองดู จากนั้นก็เอ่ยเสียงดัง ๆ ว่า “ทำงานขยะ ๆ ก็ได้ผลงานแบบขยะ ๆ” ผมทำท่าจะพูด แต่เขาชิงตัดบทก่อน “คุณให้ขยะผมมาเอง

ก็เก็บกวาดเองแล้วกัน” ผมเก็บงานของตัวเองขึ้นมา แล้วเห็นจากช่องประตูว่าทุกคนเป็นอนหน้าหนีเพราะรู้สึกอับอายแทนผม พวกเขาไม่อยากเห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตรงหน้าภาพผู้ชายอายุสามสิบหกสวมสูทสามชิ้นเต็มยศนั่งยองๆ ต่อหน้าเจ้านายแล้วก็เก็บกระดาษที่ถูกรูดเป็นก้อนๆ

ถ้าเรื่องราวทั้งหมดนี้คือความจริง พวกเจ้านายทุกคนที่ว่ามานี้ก็สมควรได้รับตำแหน่งคนเฮงช่วยตัวจริง เพราะพวกเขาร้ายกาจกับคนที่ทำงานด้วยอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกับเหล่าลูกน้อง คนพวกนี้แสดงให้เราเห็นบททดสอบข้อสองที่ว่า ผู้ที่น่าสงสัยว่าเป็นคนเฮงช่วยปล่อยอาวุธใส่คนที่ *อ่อนแอกว่า* ไม่ใช่คนที่ *แข็งแกร่งกว่า* ใช่หรือไม่ พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานผมในงานรับปริญญาที่สดแดนฟอร์ดก็เข้าข่าย เพราะตอนเกิดเหตุคนคนนี้ตำแหน่งสูงกว่าและมีอำนาจมากกว่าผม

ไม่ใช่ผมคนเดียวที่คิดว่า วิธีที่คนสถานะสูงกว่าปฏิบัติต่อคนสถานะต่ำกว่าถือเป็นตัววัดนิสัยที่ดี เซอร์ริชาร์ด แบรนสัน ผู้ก่อตั้งอาณาจักรเวอร์จิน ก็นำบททดสอบทำนองนี้มาใช้เช่นกัน เขานำมาคัดกรองผู้สมัครเข้าร่วมรายการเรียลิตีทางโทรทัศน์ ซึ่งเขาคัดเลือก “มหาเศรษฐีจากตัวตอนที่แท้จริง” รายการ *The Rebel Billionaire* ทำขึ้นเพื่อแข่งขันกับรายการ *The Apprentice* ของโดนัลด์ ทรัมป์ ที่ประสบความสำเร็จมาหลายในตอนแรกๆ ที่ออกอากาศ แบรนสันเลือกผู้เข้าแข่งขันจากสนามบินด้วยการปลอมตัวเป็นคนขับรถแท็กซี่ที่เป็นโรคไขข้อ แล้วเขาก็เชิญสองคนตรกรอบเพราะสองคนนั้นทำตัวแย่งใส่เขา ทั้งสองคิดว่าเขาเป็นแค่มนุษย์คนหนึ่งที่ไม่ได้มีผลประโยชน์

และเช่นเดียวกัน คนที่เหมือนจะเฮงช่วยกับคนเฮงช่วยตัวจริงก็ทำตัวต่างกัน คนเฮงช่วยตัวจริงจะปล่อยอาวุธใส่คนที่ *อ่อนแอกว่า* และแทบจะ

ไม่รังแกคนที่มีความเห็นอกว่าเลย จอห์น อาร์. โบลตัน เอกอัครราชทูตสหรัฐอเมริกาประจำองค์การสหประชาชาติซึ่งมีทั้งคนรักคนชัง ก็จัดเป็นคนประเภทนี้ ถ้าหากคำให้การต่อสภาคองเกรสสหรัฐเป็นเรื่องจริงนะนะ ประณามาธิบดีจอร์จ ดับเบิลยู. บุช ได้ตัดสินใจแต่งตั้งโบลตันให้เป็นทูตสหรัฐฯ ทั้งๆ ที่สภาคองเกรสมีที่ทำว่าจะไม่รับรองตำแหน่งให้ การที่โบลตันขึ้นชื่อเรื่องชอบทำร้ายจิตใจเพื่อนร่วมงานยิ่งเติมเชื้อไฟให้สื่อเล่นประเด็นนี้อย่างหนัก ดังที่เมโลดี ทาวน์เซิล ระบุว่าเธอเคยเจอความเลวร้ายของโบลตันตอนทำงานสัญญาจ้างให้กับองค์การเพื่อการพัฒนา ระหว่างประเทศของสหรัฐฯ ที่กรุงมอสโกในปี 1994 ทาวน์เซิลเล่าว่า โบลตันทำตัวร้ายกาจหลังจากที่เธอตำหนิเรื่องประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทที่โบลตัน (ทนายความ) ดูแลอยู่

จากจดหมายที่ทาวน์เซิลเขียนถึงคณะกรรมการวิเทศสัมพันธ์วุฒิสภาในปี 2005 เธออ้างว่า “มิสเตอร์โบลตันคอยเดินตามฉันตามโถงทางเดินในโรงแรมรัสเซีย ขว้างข้าวของใส่ สอดจดหมายข่มขู่เข้ามาได้ประตูห้องพัก ทำตัวเหมือนคนบ้า” โดยทำเช่นนั้น “เกือบสองสัปดาห์ ระหว่างที่ฉันรอคำสั่งใหม่...จอห์น โบลตัน ไล่ล่าฉันได้น่ากลัวมาก จนฉันต้องหลบอยู่แต่ในห้องโรงแรม แน่ใจว่าหลังจากนั้นมิสเตอร์โบลตันมาที่ห้องของฉันเป็นประจำ เขาทุบประตูปังปังแล้วตะโกนคำข่มขู่ต่างๆ นานา” ทาวน์เซิลยังบอกว่า “เขายังวิพากษ์วิจารณ์หยาบคายถึงน้ำหนักตัวและเสื้อผ้าของฉัน แล้วก็พูดกับหัวหน้าทีมอีกสองคนถึงเพศวิถีของฉันด้วย”

อีกคำให้การต่อคณะกรรมการมาจากคาร์ล ฟอร์ด จูเนียร์ (เพื่อนสมาชิกรีพับลิกัน) อดีตผู้ใต้บังคับบัญชาของโบลตัน เขาบรรยายว่า โบลตันเป็นคนประเภท “ประจบเจ้านาย-กระที่บลูกน้อง” ในความเห็นของผม ถ้าหากรายงานเหล่านี้เป็นเรื่องจริง ก็ถือว่าโบลตันมีคุณสมบัติ

เป็นคนเฮงซวยตัวจริง เพราะพฤติกรรมกลั่นแกล้งรังแกของเขาเกิดขึ้นซ้ำ ๆ ไม่ใช่เรื่องที่เกิดขึ้นครั้งสองครั้งเพราะว่าเหตุหนึ่งคิดหัวเสียกับอะไรมา

ผมไม่ได้คิดอย่างนี้แค่คนเดียว หนังสือพิมพ์ วิลเลจวอยซ์ ดีพีพิมพ์บทความหัวข้อ “ต้องการตัว : คนโคตรเฮงซวยสำหรับตำแหน่งทูตสหรัฐฯ” ซึ่งสรุปว่า “จอห์น โบลตัน เป็นคนที่เพื่อนร่วมงานเกลียดแล้วก็ยิ่งสุด ๆ”

อย่าเอาพวกขี้แยที่เอาแต่เจียบมาแทนพวกเฮงซวย

การให้นิยามคำว่า เฮงซวย ก็สำคัญ เพราะหนังสือเล่มนี้ ไม่ได้สนับสนุนให้หันมาจ้างงานหรือไอ้พวกขี้แยเหล่าแหละ สิ่งที่ผมเน้นคือการคัดกรองปฏิรูป และกำจัดคนที่ชอบด้อยค่าและทำลายคนอื่น โดยเฉพาะคนที่ค่อนข้างไร้ทางสู้ ถ้าคุณอยากเรียนรู้คุณงามความดีของการพูดจานุ่มนวลหรือสารพัดมารยาทในที่ทำงาน คุณต้องไปอ่านเรื่องสมบัติผู้ดีของมิสแมนเนอร์ ส่วนผมเป็นส่วนของการถกเถียง ต่อให้เป็นการถกเถียงที่ออกจะอะอะโวยวายก็เถอะ งานวิจัยในทุกกลุ่มตั้งแต่นักศึกษาไปจนถึงทีมผู้บริหารระดับสูงล้วนเปิดเผยว่าการถกเถียงในเชิงสร้างสรรค์ – ไม่ใช่เถียงกันบ้า ๆ บอ ๆ เรื่องส่วนตัว – ช่วยผลักดันให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น โดยเฉพาะถ้าทีมนั้นไม่ได้ทำงานที่เป็นกิจวัตรซ้ำ ๆ และอย่างที่ผมยกตัวอย่างไว้ในหนังสือของผมที่ชื่อ *Weird Ideas That Work* องค์กรที่ตีกรอบและเข้มงวดมากเกินไปว่าใครควรจะได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะจำกัดความคิดสร้างสรรค์และกลายเป็นสถานที่ทำงานสุดสยองที่มีแต่กองทัพคนขี้มกะทือเหมือนกันหมด

ความขัดแย้งที่พอเหมาะพอดีสามารถช่วยองค์กรได้ ยกตัวอย่างกรณีที่โด่งดังเช่น แอนดี กรูฟ ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทอินเทลและซีอีโอที่เกษียณ

“

เวลาที่ทีมขัดแย้งกันเรื่องความคิดเห็น
ในบรรยากาศที่ต่างฝ่ายต่างให้เกียรติกัน
พวกเขาจะยิ่งได้ไอเดียดี ๆ และทำงานได้ดีขึ้น

”

ออกมาแล้ว เขาเป็นคนที่เชื่อมั่นในตัวเองมากและช่างถกช่างเถียง แต่
ครูฟก็โต้ว่ามีนิสัยยึดมั่นในความจริงและชอบเชิญชวนใครต่อใคร
มาถกเถียงทางความคิดกัน ไม่ว่าจะเป็นวิศวกรอินเทลมือใหม่ นักศึกษา
มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดที่เขาสอนเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจ ไปจนถึงผู้บริหาร
ระดับสูงของอินเทล สำหรับครูฟ เขาไฟกัศแค่การหาข้อเท็จจริง ไม่ใช่
จะเหยียดคน ไม่ใช่ว่าอยู่เฉย ๆ ผมก็นึกเกลียดพวกชี้หน่อชี้กล้วยหรือ
พวกชี้ประจบหรือคนกะครับ แต่มีหลักฐานน่าเชื่อถือที่บอกว่าคนเหล่านี้
เป็นตัวทำลายองค์กรด้วย การทดลองแบบควบคุมและการศึกษาภาคสนาม
มากมายเกี่ยวกับองค์กรแสดงให้เห็นว่า เวลาที่ทีมขัดแย้งกันเรื่องความ
คิดเห็นในบรรยากาศที่ต่างฝ่ายต่างให้เกียรติกัน พวกเขาจะยิ่งได้ไอเดีย
ดี ๆ และทำงานได้ดีขึ้น เพราะเหตุนี้เองบริษัทอินเทลจึงสอนให้พนักงาน
ถกเถียง ให้พนักงานใหม่เข้าเรียนคลาส “การเผชิญหน้าอย่างสร้างสรรค์”
แต่ผลการศึกษาเหล่านี้ยังระบุว่าเวลาที่คนในที่ทะเลาะกันด้วย
ประเด็นส่วนตัว ทะเลาะกันด้วยความโกรธเกลียด ความคิดสร้างสรรค์
รวมทั้งประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานจะลดฮวบ
หรือพูดอีกอย่างก็คือ เวลาที่คนทำตัวเองช่วยกันเป็นหมู่คณะก็จะเดือดร้อน
กันไปทั้งกลุ่ม

แต่ผมก็อยากออกตัวให้คนที่เข้าสังคมไม่เก่ง หรือคนที่ไม่ค่อยรู้ร้อน
รู้หนาวกับสังคมรอบตัวเท่าไร ซึ่งไม่ใช่ความผิดของพวกเขาเลย คนพวกนี้
อาจบังเอิญทำตัวเหมือนคนเก่งชวยอยู่บ่อย ๆ จริงอยู่คนที่มีความฉลาด
ทางอารมณ์สูง ผู้มีความสามารถในการเข้าอกเข้าใจคนที่พบเจอ หรือ
ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของคนอื่น ๆ ได้ดีก็มีแต่คนอยาก
อยู่ใกล้ ๆ และเหมาะสมกับตำแหน่งผู้นำ แต่พนักงานที่มีคุณค่าหลายคน
ก็ทำตัวแปลก มีทักษะทางสังคมต่ำ และเผลอทำร้ายความรู้สึกคนอื่น
โดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งทั้งหมดนี้อาจมีสาเหตุหลายอย่าง ตั้งแต่การเติบโต
มาในครอบครัวที่ไม่สมบูรณ์ ไปจนถึงการมีภาวะบกพร่อง อย่างเช่น

แอสเพอร์เกอร์ซินโดรม² ภาวะบกพร่องทางการเรียนรู้ด้านอวัจนภาษา และทูเรตต์ซินโดรม³

เมื่อไม่กี่ปีก่อน ผมเขียนหนังสือเรื่องการสร้างสรรค์ที่เปี่ยมความคิดสร้างสรรค์ หนังสือเล่มนั้นชื่อว่า *Weird Ideas That Work* ระหว่างเก็บข้อมูล ผมนึกถึงที่ได้พบว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จของบริษัทไฮเทคโนโลยีหรือองค์กรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ อย่างพวกเอเจนซีโฆษณา บริษัทกราฟิกดีไซน์ และบริษัทผลิตภาพยนตร์ฮอลลีวูด เขาไม่สนนิสัยหรือท่าทางประหลาด ๆ ของผู้สมัครงาน ไม่ถือสาคำพูดขวางโลก แต่กลับกัน ผู้นำเหล่านี้โฟกัสกับสิ่งที่คนพวกนี้ทำได้จริง ๆ ต่างหาก ผมได้ยินเรื่องประหลาดนี้ครั้งแรกจากโนแลน บุชเนลล์ ผู้ก่อตั้งบริษัทอาตารี ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องเล่นเกมรายแรกที่ประสบความสำเร็จในวงกว้าง บุชเนลล์บอกผมว่าแม้เขาจะอยากได้ฝ่ายการตลาดที่พูดจาหวานหู แต่ถ้าเป็นพวกฝ่ายเทคนิค เขาขอดูแลตัวเองเท่านั้น เพราะ “วิศวกรที่เก่งที่สุดหลายครั้งก็อยู่ในร่างกายที่พูดไม่เป็น” หลังจากนั้นผมยังพบด้วยว่า นักศึกษาสาขาภาพยนตร์และโทรทัศน์จากสถาบันอย่างมหาวิทยาลัยเซาเทิร์นแคลิฟอร์เนีย เชื่อว่า “คนเก่ง ๆ” (โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนเขียนบท) ที่ดูเพี้ยนหน่อย ๆ จะถูกมองว่าหัวสร้างสรรค์มากกว่า นักศึกษาจึงพากันตั้งใจทำตัวประหลาด แต่งตัวแปลก ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการที่พวกเขาเรียกกันว่า “ปลุกความบ้าในตัวคุณ”

² Asperger's syndrome เป็นความบกพร่องด้านพัฒนาการทางระบบประสาทที่มักเกิดในเด็ก ส่งผลต่อการใช้ภาษา พฤติกรรม และการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับคนในสังคม อาจหมกมุ่นหรือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งซ้ำ ๆ มีความสามารถในการสื่อสารหรือการเข้าสังคมต่ำ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในความคิดของตนเอง และจริงจังกับกฎหรือกิจวัตรประจำวัน

³ Tourette's syndrome เป็นอาการที่เกิดจากความผิดปกติของระบบประสาท ผู้ป่วยมีอาการขยับกล้ามเนื้อบางส่วนหรือทำเสียงบางอย่างโดยไม่รู้ตัวและควบคุมไม่ได้

หลักฐานที่เจอมากับตัว : ที่ทำงานมีพวกเองช่วย เยอะ มาก

ผมไม่เคยได้ยินว่ามีการศึกษาทางวิชาการในหัวข้ออย่าง “ความแพร่หลายของคนเฮงชวยในองค์กรปัจจุบัน” หรือ “พฤติกรรมระหว่างบุคคลของพวกเฮงชวยในสถานที่ทำงาน : รูปแบบและความถี่” นักวิจัยส่วนใหญ่มีเกียรติเกินกว่าจะใช้คำหยาบในเอกสารวิชาการ แต่ผมรู้เลยว่าเพื่อนของผมและคนรู้จักทุกคนต่างเคยทำงานกับ “คนเฮงชวย” มาแล้วอย่างน้อยหนึ่งคน เพราะตอนที่คนได้ยินว่าผมกำลังเขียนเรื่องคนเงี้ยวเหล่านี้ บรรดาคนที่เคยเป็นเหยื่อก็รีบเข้ามา แล้วเล่าเรื่องมนุษย์เฮงชวยให้ผมฟังกันใหญ่

การที่มีเรื่องชวนหัวเราะร่าน้ำตารินตาโถมเข้ามามหาศาลอาจจะท้อจนถึงนิสัยประหลาดประจำตัวของผม คือผมสงสัยว่าตัวเองค่อนข้างปรี๊ดง่ายกว่าคนส่วนใหญ่เวลาที่ใครมาตู่ถูก โดยเฉพาะพวกคนหยาบคาย นิสัยเสีย หรือผู้ให้บริการที่ไม่รู้ร้อนรู้หนาว แถมผมยังแต่งงานกับทนายความ ซึ่งเป็นอาชีพที่รู้ๆ กันอยู่ว่ามีพวกเฮงชวยเกินทอนอยู่เยอะมาก และเพราะตัวผมเองก็สนใจประเด็นนี้มานาน ผมจึงคอยมองหาข้อมูลเกี่ยวกับคนนิสัยเสีย แล้วก็จำเรื่องคนพวกนี้ได้มากกว่าพวกพ่อพระ นักกีฬาดี หรือคนฉลาดเฉลียวอะไรพวกนั้น

ยังมีงานวิจัยทางวิชาการกองโตที่พบบทสรุปเหมือนๆ กันโดยไม่ได้ใช้คำว่า “เฮงชวย” แต่ใช้คำว่ากรกลั่นแกล้ง ความก้าวร้าวต่อบุคคลอื่น การใช้ความรุนแรงทางอารมณ์ การควบคุมแบบกดขี่ เผด็จการสามานย์ และความไร้อารยธรรมในที่ทำงาน การศึกษาเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าที่ทำงานหลายแห่งถูก “พฤติกรรมระหว่างบุคคล” ทำลาย และทำให้คนในองค์กรรู้สึกถูกคุกคามและถูกด้อยค่า ซึ่งบ่อยครั้งเกิดจากคนที่มีอำนาจมากกว่ากระทำต่อคนที่มีอำนาจน้อยกว่า

มาลองดูข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเหล่านี้กัน

- การศึกษาชิ้นหนึ่งในปี 2000 โดยลอราลีห์ คีชลี และคาเรน จาแกติก พบว่า 27% ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้อาศัยในรัฐมิชิแกนจำนวนเจ็ดร้อยคน เคยเจอประสบการณ์เลวร้ายจากพฤติกรรมของคนในที่ทำงาน โดยประมาณ 1 ใน 6 ระบุว่ามีการทำร้ายจิตใจกันอย่างต่อเนื่อง
- ในปี 2002 มีการศึกษาเรื่องความรุนแรงในที่ทำงานและการกลั่นแกล้งในกระทรวงการทหารผ่านศึกสหรัฐอเมริกา คีชลี และโจเอล นูแมน สัมภาษณ์พนักงานเกือบห้าพันคน เกี่ยวกับ “พฤติกรรมเชิงลบในที่ทำงาน” 60 รูปแบบ โดย 36% รายงานว่ามี “การมุ่งร้ายเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง” จากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงพวกเขา “พบพฤติกรรมก้าวร้าวอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้งในช่วงเวลาหนึ่งปี” เกือบ 20% ของพนักงานกลุ่มตัวอย่างระบุว่าถูกรบกวน “พอสมควร” จนถึง “มาก” จากพฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรง ซึ่งมีทั้งการตะโกน ระเบิดอารมณ์ ดุถูก ถูกลึงต๋อใส่ กีดกัน นินทาว่าร้าย และ (ในบางกรณี) มีการ “ผลัก ดัน กัด เตะ รวมทั้งการคุกคามอื่นๆ ทั้งทางเพศและไม่เกี่ยวกับทางเพศ”
- การศึกษาในกลุ่มอาชีพพยาบาลพบว่า พวกเขาถูกด้อยค่าในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ *Journal of Professional Nursing* ได้ตีพิมพ์การศึกษาในกลุ่มพยาบาลที่สหรัฐอเมริกาจำนวน 130 คนในปี 1997 ผลการศึกษาพบว่า 90% ของกลุ่มตัวอย่างถูกแพทย์ คุกคามทางวาจาในช่วงปีที่ผ่านมา ผู้ให้ข้อมูลโดยรวมระบุว่าเหตุการณ์ 6-12 ครั้งเป็นการใช้อารมณ์โกรธทำร้ายจิตใจ ถูกเมินเฉย และถูกปฏิบัติด้วยท่าทางดูถูกเหยียดหยาม เช่นเดียวกับการศึกษาปี 2003 ที่เป็นการสำรวจข้อมูลจากพยาบาล 461 คน ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร *Orthopaedic Nursing* ผลการศึกษาพบว่า

ในเดือนที่ผ่านมา 91% ของกลุ่มตัวอย่างถูกคุกคามทางวาจา ซึ่งหมายความว่าถึงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมซึ่งทำให้พวกเขาารู้สึกว่าถูกทำร้าย ด้อยค่า หรือหยามศักดิ์ศรี แพทย์คือผู้ทำพฤติกรรมเลวร้ายเหล่านั้นบ่อยที่สุด แต่ผู้กระทำยังรวมถึงคนไข้ ครอบครัว คนไข้ เพื่อนพยาบาล และผู้บังคับบัญชาด้วย

ตอนผมเป็นนักศึกษาปริญญาโทที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ผมกับ แคนเนียล เดนสัน ใช้เวลาหนึ่งสัปดาห์สัมภาษณ์และสังเกตที่มพยาบาล เราตกใจมากที่พบว่าหมอผู้ชายทำตัวหยาบคายและคุกคามพยาบาล (ซึ่งส่วนมากเป็น) ผู้หญิงอย่างใจแง่ใจ ยกตัวอย่างเช่นหมอผ่าตัดที่เราตั้งชื่อเล่นให้ว่า “ดร.แตะอั้ง” หลังจากที่เราเห็นเขาไล่หยิกก้นพยาบาล คนหนึ่งไปตามโถงทางเดิน เหล่าพยาบาลที่เราสัมภาษณ์ต่างบ่นด้วยความขมขื่นว่า ต่อให้รายงานพฤติกรรมคนคนนี้ไปยังฝ่ายจัดการก็ไม่มีประโยชน์ เพราะคนแฉจะถูกหาว่าเป็นพวกชอบก่อปัญหา และทางนั้นก็จะบอกว่า “เขาแค่หยอกเล่นเอง” พยาบาลทั้งหลายทำได้แค่คอยหลบเลี่ยงเขาเท่าที่จะทำได้

คริสทีน เพียร์สัน และทีมได้ศึกษาเรื่องความไร้อารยธรรมในที่ทำงานอย่างกว้างขวาง พวกเขาศึกษารูปแบบพฤติกรรมแย่ๆ ที่เบากว่าการกลั่นแกล้งหรือคุกคามจิตใจ จากการสำรวจพนักงาน 800 คนพบว่า 10% ในจำนวนนี้พบเห็นความไร้อารยธรรมในที่ทำงานทุกวัน และ 20% เป็นเหยื่อโดยตรงของพฤติกรรมไร้อารยธรรมอย่างน้อยหนึ่งครั้งต่อสัปดาห์ เพียร์สันและทีมยังทำการศึกษาเกี่ยวกับความไร้อารยธรรมในที่ทำงานอีกหนึ่งชิ้น โดยศึกษาพนักงานออฟฟิศชาวแคนาดา 126 คน และพบว่าราว 25% พบเห็นความไร้อารยธรรมบางอย่างจากที่ทำงานทุกวัน และ 50% ระบุว่าเป้าหมายโดยตรงจากความไร้อารยธรรมอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง

นักวิจัยในยุโรปชอบใช้คำว่า *การกลั่นแกล้ง (bullying)* มากกว่า *การทำร้ายจิตใจ (psychological abuse)* ชาร์ลลอตต์ เรย์เนอร์ และทีมของเธอได้สำรวจงานวิจัยเรื่องการกลั่นแกล้งในที่ทำงานของประเทศอังกฤษ และประเมินว่า 30% ของพนักงานชาวอังกฤษเคยประสบกับการกลั่นแกล้งอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้งเป็นประจำ การศึกษาจากประเทศอังกฤษซึ่งศึกษาพนักงานองค์กรเอกชนและรัฐบาลกว่าห้าพันคนพบว่า ราว 10% เคยถูกกลั่นแกล้งในช่วงหกเดือนก่อนให้ข้อมูล 25% เคยเป็นเหยื่อของการถูกกลั่นแกล้ง และเกือบ 50% พบเห็นการกลั่นแกล้งในช่วงห้าปีที่ผ่านมา การศึกษาหลายชิ้นในสหราชอาณาจักรพบว่าอัตราการกลั่นแกล้งในที่ทำงานที่สูงที่สุดเกิดขึ้นกับพนักงานในเรือนจำ โรงเรียน และหน่วยงานไปรษณีย์ แต่ก็ยังมีข้อมูลว่ามีอัตราสูงในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 594 คน ซึ่งเป็น “แพทย์จบใหม่” ด้วย (ผลการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกับแพทย์จบใหม่ที่สหรัฐอเมริกา) โดย 37% ระบุว่าถูกกลั่นแกล้งในช่วงปีแรก และ 84% ระบุว่าเคยพบเห็นการกลั่นแกล้งที่พุ่งเป้าไปยังเพื่อนแพทย์จบใหม่ด้วยกัน

การศึกษาอื่น ๆ อีกมากมายแสดงให้เห็นว่าการทำร้ายจิตใจและการกลั่นแกล้งยังเป็นเรื่องที่พบเห็นได้ทั่วไปในประเทศอื่น ทั้งออสเตรเลีย แคนาดา เยอรมนี ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส ไอร์แลนด์ และแอฟริกาใต้ ยกตัวอย่างเช่น ในกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาวออสเตรเลีย มี 35% ระบุว่าเคยถูกคุกคามทางวาจาจากเพื่อนร่วมงานอย่างน้อยหนึ่งคน และ 31% รายงานว่าเคยถูกคุกคามทางวาจาจากหัวหน้าอย่างน้อยหนึ่งคน การศึกษาที่ไพล์เรื่อง “การหยอกเย้าที่ไม่เข้าท่า” ในกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานชาวเดนมาร์กเกือบ 5,000 คน พบว่ากว่า 6% เคยโดนกลั่นแกล้งลักษณะนี้ในที่ทำงานเป็นประจำ การสำรวจสภาพการทำงานของประชากรยุโรปครั้งที่สาม ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์พนักงานจากหลายประเทศในสหภาพยุโรปจำนวน 21,500 คนแบบต่อหน้า พบว่า 9% ระบุว่าพวกเขาถูกกดขี่ข่มเหงและถูกกลั่นแกล้งอยู่เป็นประจำ

ความเลวร้ายนี้ส่วนมากเกิดจากหัวหน้ากระทำต่อลูกน้อง (ประมาณ 50% ถึง 80%) ส่วนเพื่อนร่วมงานที่มีตำแหน่งใกล้เคียงกันมีอัตรา การกลั่นแกล้งต่ำกว่า (อยู่ระหว่าง 20% ถึง 50%) ส่วนการกลั่นแกล้ง แบบ “ล่างขึ้นบน” หรือผู้น้อยรังแกผู้ใหญ่มีไม่ถึง 1% และพบว่าสัดส่วน ของผู้ชายและผู้หญิงที่เป็นผู้ลงมือกลั่นแกล้งนั้นคละเคล้ากันไป แต่ เห็นได้ชัดว่าผู้ชายกับผู้หญิงที่เป็นเหยื่อมีอัตราเท่า ๆ กันโดยประมาณ และเห็นได้ชัดว่าการกลั่นแกล้งและการทำร้ายจิตใจเกิดระหว่างคนเพศ เดียวกันเป็นส่วนใหญ่ คือเพศชายมักกลั่นแกล้งเพศชาย และเพศหญิง ก็กลั่นแกล้งเพศหญิงด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่นการสำรวจผ่านเว็บไซต์โดย Workplace Bullying & Trauma Institute พบว่า 63% ของผู้หญิง ตกเป็นเหยื่อของผู้หญิงด้วยกัน และ 62% ของผู้ชายตกเป็นเหยื่อของ ผู้ชายด้วยกัน

คำถามที่ว่าการกลั่นแกล้งและทำร้ายมักกระทำโดยผู้ชายหรือผู้หญิงนั้น ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่การศึกษาที่ดีที่สุดจำนวนหนึ่งของสหรัฐอเมริกา (รวมถึงการศึกษาของคีซลีและจาแกติก) แสดงให้เห็นว่าไม่มีความแตกต่าง ที่เห็นได้ชัดระหว่างทั้งสองเพศ ในขณะที่การศึกษาทางฟากยุโรปบอกว่า คนที่ทำร้ายคนอื่นมักเป็นเพศชาย การศึกษาของทวีปยุโรปยังบอกอีกว่า เป็นธรรมดาที่เหยื่อจะถูก “รุม” จากคนมากมายซึ่งปกติแล้วมีทั้งผู้ชาย และผู้หญิง หรือสรุปง่าย ๆ ว่าคนนี่เง่าตามทัศนคติของคนทั่วไปมักจะเป็น ผู้ชาย แต่จากการศึกษาของทุกประเทศก็มีผู้หญิงจำนวนมากที่ชอบกดขี่ ด้อยค่า และทำร้ายจิตใจเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

ผลงานทางวิชาการในหัวข้อเรื่องการกลั่นแกล้ง การทำร้ายจิตใจ การรุมทำร้าย การกดขี่ และความหยาบคายในที่ทำงานมีออกมามากมาย และได้รับการตีพิมพ์หลายร้อยหัวข้อและหลายร้อยบทตอน ค่าประมาณ การว่าใครทำอะไรใครนั้นขึ้นอยู่กับประชากรที่นำมาศึกษา รวมถึงการ

ให้นิยามและวัดความรุนแรงของการคุกคามบางรูปแบบในที่ทำงาน แต่หลักฐานที่ออกมาชิ้นนี้ชัดเจนว่าคนเฝ้าช่วยมีอยู่เต็มบ้านเต็มเมืองไปหมด

เครื่องวัดนิสัยที่ดึที่สุด

ดิเอโก โรดริเกซ ทำงานที่ไอดีโอ บริษัทนวัตกรรมขนาดเล็กที่ผมศึกษา และทำงานด้วยมาเป็นสิบปี คุณจะได้ยินเรื่องราวของไอดีโอมากขึ้นในหนังสือเล่มนี้ เพราะที่นั่นคือที่ทำงานที่มีอารยธรรมมาก ดิเอโกส่งเสริมให้บริษัทต่าง ๆ พัฒนา “ระบบตรวจจับคนเฝ้าช่วยแบบกันกระแทก – กันกระสุน” เนื้อหาในบทนี้ได้พูดถึงการตรวจจับคนเฝ้าช่วยสองขั้นตอน โดยขั้นตอนแรกเราจะระบุตัวคนที่ชอบทำให้คนอื่นรู้สึกถูกด้อยค่าและหมดกำลังใจ ขั้นที่สองเราจะพิจารณาว่าเหยื่อของพวกเขาเหล่านั้นมักมีอำนาจและสถานะทางสังคมด้อยกว่าผู้ลงมือทำร้ายหรือเปล่า

บททดสอบเหล่านี้ชี้ให้เห็นบทเรียนขั้นพื้นฐานแสนเรียบง่ายที่เราจะพูดถึงกันตลอดทั้งเล่ม นั่นก็คือ *ความแตกต่างระหว่างวิธีที่คนคนหนึ่งปฏิบัติต่อคนที่มีอำนาจกับคนที่ไม่ีอำนาจ คือเครื่องวัดนิสัยที่ดึที่สุดที่ผมรู้จัก* ผมได้อธิบายว่าริชาร์ด แบรนสัน ใช้บททดสอบอย่างหนึ่งเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจว่าจะคัดคนอยากรอยคนไหนออก และจะเก็บคนไหนไว้ในรายการที่ริชของตัวเองต่อไป ที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดผมพบการทดสอบแบบเดียวกันในสเกลที่เล็กกว่า ซึ่งผมพบโดยบังเอิญ หลายปีก่อนผมได้พบตัวอย่างที่สมบูรณ์แบบจากอาจารย์อาวุโสในคณะที่ตรงกับบททดสอบคนเฝ้าช่วยนี้ มีนักศึกษาปริญญาตรีของสแตนฟอร์ดคนหนึ่งเข้ามาขอความช่วยเหลืออาจารย์คนดังกล่าว ตอนแรกอาจารย์ปฏิเสธไม่ช่วยเหลือนักศึกษาผู้ตอนนั้นติดปัญหาภาวะเปียบหยมหยม แต่พออาจารย์คนนั้นรู้ว่าพ่อแม่ของนักศึกษาเป็นผู้บริหารทรงอิทธิพลที่บริจาคเงิน

“

วิธีที่คนเราปฏิบัติต่อ

คนที่มีอำนาจกับคนที่ไม่มีอำนาจ

คือเครื่องวัดนิสัยที่ดีที่สุด

”



ทุกสัปดาห์อ่าน

ให้มหาวิทยาลัยก่อนโต เขาก็แปลงโฉมกลายเป็นคนน่ารักและคอยช่วยเหลือเป็นอย่างดีขึ้นมาทันที

สำหรับผม เมื่อคนคนหนึ่งอ่อนโยนและสุภาพกับคนที่ไม่รู้จักหรือคนที่มีสถานะต่ำกว่าจนเป็นนิสัย นั่นหมายความว่าเขาหรือเธอคนนั้นเป็นคนที่ใช้ได้ เหมือนที่ชาวยิวเรียกว่า “คนใจงาม” ซึ่งตรงข้ามกับคนเฮงซวยตัวจริง การทำดีเล็กๆ น้อยๆ ไม่เพียงแต่ทำให้เรารู้สึกดีกับตัวเองมากขึ้น แต่อาจมอบรางวัลอย่างอื่นให้กับเราด้วย ศิษย์เก่าคนหนึ่งของผมได้รับบทเรียนอันงดงามในเรื่องนี้มาแล้ว ชาร์ลส์ กาลูนิค นักศึกษาทุนโรดส์ชาวแคนาดาเป็นตัวอย่างที่ดีที่ชัดเจนมาก ตอนที่ชาร์ลส์เป็นอาจารย์คณะบริหารที่มหาวิทยาลัยธุรกิจอินเซียต ประเทศฝรั่งเศส และเป็นคนที่ห่วงใยใส่ใจคนอื่นมากที่สุดคนหนึ่งเท่าที่ผมเคยรู้จัก ชาร์ลส์เล่าให้ผมฟังถึงเรื่องน่ารัก ๆ ซึ่งเกิดขึ้นที่สถานีรถไฟคิงสตันในออนแทรีโอ ตอนนั้นที่สถานีคนแน่นแล้วก็หนาวมาก เขากำลังเดินทางไปโทรอนโตเพื่อสอบสัมภาษณ์ทุนโรดส์ เขานั่งรอรถไฟอยู่ แล้วก็เห็นสองตายายกำลังยืนรอ ชาร์ลส์ก็คือชาร์ลส์ เขารีบลุกขึ้นให้ทั้งสองคนนั่ง ซึ่งทั้งสองก็ยินดีจะนั่งวันต่อมาชาร์ลส์เจอคนทั้งคู่ที่จุดลงทะเบียนผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ทุนรอบสุดท้ายในโทรอนโต และกลายเป็นว่าคุณตาคนนั้นคือหนึ่งในคณะกรรมการคัดเลือก ชาร์ลส์ไม่แน่ใจว่าการทำความดีเล็กๆ น้อยๆ ครั้งนั้นช่วยให้เขาได้รับทุนอันทรงเกียรตินี้หรือเปล่า แต่ผมอยากคิดว่าเป็นอย่างนั้นนะ

ผมเขียนหนังสือเล่มนี้เพื่อช่วยให้ใครต่อใครได้สร้างองค์การที่คนใจงามอย่างชาร์ลส์จะได้รับการว่าจ้างและยกย่องเชิดชูอยู่เป็นนิจ และผมขออภัยคำพูดจากนักแสดงตลก เกรอาโซ มาร์กซ์ หนอยนะครีบ คือผมอยากให้คุณ – สร้างสถานที่ทำงานที่คนจะได้รับผลกระทบในที่สุด – หรืออย่างน้อยก็ช่วยปฏิรูปหรือขับไล่พวกนิสัยเสียออกไป