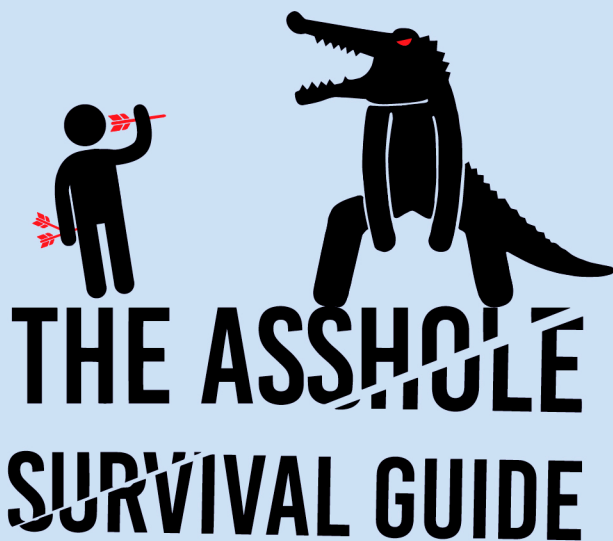


ศิลปะ การอยู่ร่วม กับ คนเฮงชวย



เรียนรู้หลักการสู้และถอย ไม่ปล่อยให้ตัวเองเจ็บอีกต่อไป

โรเบิร์ต ไอ. ชัตตัน เขียน ไอริสา ชันศิริ แปล

ศิลปะการอยู่ร่วมกับคนเหงาช่วย

ก ำ ร ่อ ำ น คี อ ร ำ ก ฐ ำ น ที่ ล ำ ค ัญ

แด่ไอฟ แคลร์ และไทเลอร์

ขอบคุณสำหรับเสียงหัวเราะและความรักของลูกๆ

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์	(8)
1. อีเมลแปดพันฉบับ	1
2. ประเมินความเสียหาย: ปัญหาเลวร้ายแค่ไหน	19
3. หนีออกมาแบบสวยๆ	47
4. วิธีหลบเลี่ยงคนแสบ: ลดการพบเจอ	83
5. กลความคิด พิทักษ์จิตวิญญาณของคุณ	117
6. ตอบโต้	147
7. จงมีส่วนร่วมแก้ไข อย่ามีส่วนสร้างปัญหา	189
เรื่องเล่าและแนวคิดของคุณ	218
คำขอบคุณ	219
เกี่ยวกับผู้เขียน	225

“

ฉันกำลังรับมือกับคนเฮงช่วย
ช่วยด้วย!

”



1. อีเมลแปดพันฉบับ

ผมเขียนหนังสือเล่มนี้เพื่อตอบคำถามที่ถูกถามมานับพันๆ ครั้ง คำถามที่เข้ามาในรูปแบบที่แตกต่างหลากหลาย แต่แก่นสารของมันก็เหมือนกันคือ “ฉันกำลังรับมือกับคน (หรือกลุ่มคน) เองชวยอยู่ ช่วยด้วย! ฉันควรทำยังไง” มาดูตัวอย่างอีเมลซึ่งเล่าเรื่องคนเองชวยที่ผมได้รับอยู่ทุกวันกัน

อีเมลจากคุณหมอที่ต้องทนทำงานในโรงพยาบาลที่ “ด้อยมาตรฐานอย่างที่สุด” กับ “หัวหน้าทีมที่เลือดเย็นที่สุดเท่าที่จินตนาการได้” เล่าว่า

ช่วงเป็นงานลูกกะจ๊อกต่ำด้อยอะไรอย่างนี้ ผมจะก้มหน้าก้มตาดูแลคนไข้ของผมไปให้ดีที่สุดและพยายามมองข้ามความโหดร้ายที่เกิดขึ้นก็ได้ แต่การทำงานในสภาพแวดล้อมแบบนี้มันหดหูใจเหลือเกิน

บาทหลวงนิกายลูเธอรันจากรัฐอิลลินอยส์เขียนมาเล่าว่า

งานส่วนมากในโบสถ์ของเราดำเนินการโดยบุคคลที่ไม่ได้รับค่าจ้าง ผู้ซึ่งบางครั้งก็ทำร้ายความรู้สึกของเพื่อนอาสาสมัครด้วยกัน คุณพอจะมีความคิดเห็นเรื่องการจัดการกับคนหยาบคายที่เสียสละเวลามาทำงานอาสาบ้างไหมครับ

ผู้จัดการฝ่ายการผลิตที่ปลดเกษียณแล้วเมลมาถามว่า

ในชีวิตการทำงาน ผมโดนไล่ออกอย่างน้อยสามครั้งด้วยน้ำมือของคนเก่งช่วย “ไอ้สันด...” คนต่ำตม คนชั่วช้า อะไรเทือกๆ นั้นแหละ ผมควรแนะนำลูกชายของผมว่าอย่างไร ให้เขาไม่ต้องทุกข์ทรมานเหมือนกับพ่อของเขา

ซีอีโอจากซิลิคอนวัลเลย์เขียนมาว่า

ด้วยความที่มีบริษัทสตาร์ทอัพเยอะแยะ และมีนักร่วมลงทุนมากมายเหลือเกินที่ขาดประสบการณ์มานั่งเป็นคณะกรรมการอยู่ ผมจึงสงสัยว่าคุณได้เคยพูดหรือกำลังคิดเรื่องกรรมกรรม (สมาธิกนิสสัยแย้งในคณะกรรมการ) หรือคณะกรรมการที่ไม่ได้เรื่องทั้งคณะที่เราอาจเรียกว่า “คณะกรรมการกาก” บ้างหรือเปล่า

และบรรณารักษ์จากวอชิงตัน ดี.ซี. ส่งอีเมลมาว่า

ฉันกำลังจมปลักอยู่กับพวกรัสเซียเก่งช่วย ช่วยด้วย!

มีคนถามคำถามประเภทนี้กับผมเกือบทุกวัน ไม่ว่าจะเป็นทางอีเมล ทวิตเตอร์ ลิงคิอิน และเฟซบุ๊ก นักศึกษา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า เพื่อน ศัตรู และญาติๆ ต่างก็ถามคำถามแบบนี้กับผมในที่ชุมนุมชน ไม่ว่าจะเป็นในชั้นเรียน การประชุมของภาควิชา งานแต่งงาน และงานศพ มีคนแปลกหน้าโทรมาหาผมที่ออฟฟิศที่สแตนฟอร์ดอาทิตย์ละครั้งเพื่อถามคำถามนี้ คนคิดเงินที่ห้างคอสโก และวอลล์กรีนส์ พยาบาลและหมอที่คลีฟแลนด์คลินิก และโรงพยาบาลสแตนฟอร์ด พนักงานสายการบินต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแอร์ฟรานซ์ และยูไนเต็ด คนงานก่อสร้างที่แซนแฟรนซิสโกและโอดาโฮ คนขับอุเบอร์ที่ดูไบ และแซนแฟรนซิสโก ผู้โดยสารรถไฟใต้ดินในนิวยอร์กและผู้โดยสารรถไฟ BART

ที่แซนแฟรนซิสโก นาวิกโยธินสหรัฐฯที่อัฟกานิสถาน ผู้คุมเรือนจำที่เท็กซัส บาทหลวงนิกายคาทอลิกหลายคน และผู้นำสวดโบสถ์ของชาวยิว (และภรรยาของเขา) ทนายความราวห้าสิบคน และซีอีโออีกอย่างน้อยสิบสองคน ในช่วงไม่กี่เดือนที่ผ่านมา ผมได้ยินคำถามนี้จากคัลยแพทย์ที่นิวยอร์ก หัวหน้านักเรียนที่วิทยาลัยอักษรศาสตร์เล็กๆ และนักจิตวิทยาประจำกองทัพบกสหรัฐฯ กลุ่มนักศึกษาปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยในฝรั่งเศส (ผ่านทางสไกป์) ตำรวจคนขายดิบที่สแตนฟอร์ด ช่างตัดผมของผมชื่อวุ๊ดดี แม้กระทั่งแม่ของผมเอง

ไม่ได้น่าพิศวงอะไรที่ผู้คนต่างถามคำถามนี้กันอยู่เรื่อย ทุกสิ่งทุกอย่างเริ่มต้นขึ้น เมื่อตอนที่ผมเขียนหนังสือ *The No Asshole Rule* (กฎปลดคนเสงขวย) ในปีค.ศ. 2007 (และบทความที่เกี่ยวข้องลงลงในนิตยสาร *Harvard Business Review* เมื่อไม่กี่ปีก่อน) ผมคิดว่าเรื่องความเสงขวยนี่จะเป็นแค่งานเสริมชั่วคราวชั่วคราว อีกสักปี ผมคงได้กลับไปทำงานด้านความเป็นผู้นำนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กรแล้ว แต่ผมคิดผิด หนังสือเล่มเล็กเล่มนั้นเกิดไปโดนใจคนอ่านเข้า ต้องใช้เวลาสองสามปีเลยกว่าจะยอมรับว่าผมจะเป็นที่รู้จักในฐานะ “นายเสงขวย” ไม่ว่าชีวิตนี้ผมจะเขียนเรื่องอะไรต่อ หรือผลงานชิ้นอื่นๆ ของผมจะสร้างแรงกระแทกอะไร คนอ่านประมาณแปดหมื่นคนในสหรัฐฯ และอีกหลายประเทศซื้อหนังสือ *The No Asshole Rule* มากกว่าหนังสือเล่มอื่นๆ ของผม คำถามเรื่องความเสงขวยทั้งหมดที่หลั่งไหลเข้ามาทางอีเมล โซเชียลมีเดีย และสื่อทั่วไป ทางบทสนทนาที่ชวนตกใจ ประหลาด หรือกระทั่งตลก ได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตที่ผมเผ่าร้อน (และปกติก็) สนุกกับมัน และพยายามรับมือด้วยความขุ่นเคืองและความเข้าอกเข้าใจ

The No Asshole Rule โดนใจคนอ่านหลายคน เพราะว่าพวกเขา กำลังถูกพวกคนเงี้ยวทำร้าย คนที่ทำให้พวกเขารู้สึกเหมือนตัวเองเป็นขยะไร้ค่า และพวกเขาต้องการหลุดพ้นออกมา ในหนังสือเล่มนั้น มีบทที่ชื่อว่า “เมื่อคนเสงขวยเรื่องอำนาจ: คำแนะนำในการเอาตัวรอดจากคนนิสัยเสียและที่ทำงานที่เลวร้าย” แต่ประเด็นหลักในหนังสือเล่มดังกล่าวคือ การสร้างที่ทำงานที่มี

อารยธรรม ไม่ใช่การรับมือกับคนเฮงชวย หนังสือ*ศิลปะการอยู่ร่วมกับคนเฮงชวย*เล่มนี้จะว่าด้วยเรื่องของกลยุทธ์และคำแนะนำที่จะช่วยให้ผู้คนหนีพ้นอดทน ต่อสู้ และขับไล่พวกที่ชอบกลั่นแกล้ง แท่งข้างหลัง และสิ่งเฝ้าได้

ผมใช้เวลาหลายปีคิดค้นกลยุทธ์และคำแนะนำเหล่านี้ ไม่ว่าสิบปีที่ผ่านมา ผม“ควรจะ”ทำงานอะไรอยู่ก็ตาม แต่ผมยังใช้เวลาวันละหนึ่งหรือสองชั่วโมงไปกับการคิด อ่าน พูด และเขียนเรื่องคนเฮงชวยและยาถอนพิษความชั่วร้าย บางครั้งบางครั้ง ผมยังเฝ้าสังเกตพวกคนที่หยาบคายหรือชอบดูถูกในแหล่งที่พวกเขาชอบสังสรรค์อยู่ ผลผลิตที่ได้ก็คือ หนังสือ*ศิลปะการอยู่ร่วมกับคนเฮงชวย*เล่มนี้ ซึ่งรวมเอาคำแนะนำที่เจ๋งที่สุดเท่าที่ผมจะให้ได้สำหรับการรับมือกับคนที่ทำให้คนอื่นรู้สึกคับแค้น ต่ำต้อย ไร้เกียรติ หรือหมดพลัง แม้ว่าผมจะเน้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน แต่บทเรียนที่อยู่ในหนังสือเล่มนี้ยังใช้ได้กับปัญหาคนเฮงชวยแบบที่อาสาสมัครในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรและโรงเรียนต้องเผชิญได้ ตลอดไปจนถึงปัญหาคนเงาะในโบสถ์ วัด และมัสยิด รวมถึงพฤติกรรมหยาบคายในที่สาธารณะอย่างเช่น บนรถไฟใต้ดิน ที่สนามบิน ในห้างสรรพสินค้า และที่สนามกีฬา

กลยุทธ์และคำแนะนำในหนังสือเล่มนี้พัฒนามาจากงานวิจัยทางวิชาการว่าด้วยเรื่องคนที่ชอบดูถูกดูแคลนและไม่ให้เกียรติคนอื่น ซึ่งเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างบ้าคลั่งในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา Google Scholar เป็นเครื่องมือพิเศษสำหรับใช้ค้นหาหนังสือและบทความวิชาการ มันจึงเป็นแหล่งที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการค้นหาทฤษฎีและงานวิจัยที่จริงจังของบรรดานักวิชาการทั้งหลายจากการค้นหาค้นหาบน Google Scholar ระหว่างปีค.ศ. 2008 และ ค.ศ. 2016 โดยใช้คำว่า “หัวหน้าใจร้ายรังแก” (abusive supervision) พบว่ามีบทความและหนังสือทางวิชาการเรื่องนี้จำนวน 4,910 เรื่อง เมื่อใช้คำว่า “ลูกค้าใจร้ายรังแก” (abusive customers) พบว่ามี 282 เรื่อง “ความหยาบคาย” (rudeness) 16,000 เรื่อง “ความไม่สุภาพ (incivility)” 15,500 เรื่อง “การกลั่นแกล้ง” (bullying) 140,000 เรื่อง “การกลั่นแกล้งในที่ทำงาน” (workplace

bullying) 11,800 เรื่อง “การรวมกลุ่มกลั่นแกล้งในที่ทำงาน” (mobbing at work) 2,900 เรื่อง “ความเกรี้ยวกราดบนท้องถนน” (road rage) 6,680 เรื่อง “ความเกรี้ยวกราดบนอากาศ” (air rage) 369 เรื่อง “ความเกรี้ยวกราดทางโทรศัพท์” (phone rage) 92 เรื่อง “ความก้าวร้าวทางคำพูด” (verbal aggression) 16,500 เรื่อง และ “ความก้าวร้าวระดับเล็ก” (microaggression) 2,190 เรื่อง แต่ผมไม่ได้จะแนะนำให้คุณครุ่นคิดถึงข้อสรุปที่ครอบคลุมและเป็นกลางจากการวิจัยทางวิทยาศาสตร์เรื่องวิธีรับมือกับคนใจغه่านั้นหรอกนะครับ การค้นพบเหล่านั้นมีประโยชน์ก็จริง แต่มันก็ยังไม่สมบูรณ์ครับถ่วงการเอาตัวรอดจากคนเงงชวยยังคงเป็นเรื่องของฝีมือหรือทักษะมากกว่าวิทยาศาสตร์อยู่ดี

เพราะฉะนั้น บทเรียนจากงานศึกษาเหล่านี้จึงถูกนำมาผสมกับเรื่องเล่าและวิธีแก้ปัญหาจากแหล่งที่ไม่ได้เป็นวิชาการมากนัก *ศิลปะการอยู่ร่วมกับคนเงงชวย* ดึงเอาข้อมูลจากหลายมุมโลกจริง ๆ และโลกเวปต์ไวด์เว็บมาใช้ ตั้งแต่จากหนังสือพิมพ์ *New York Times* ไปจนถึงบทความที่ยอดเยียมว่าด้วยเรื่องพฤติกรรมบนโลกออนไลน์ชื่อว่า “คนเงงเคร็งเกิดขึ้นมาได้อย่างไร” (What Makes a Fuckedhead?) ที่เดวิด เคนดริก โฟสต์ไว้ ผมยังได้สอดแทรกบทเรียนที่ผมได้รับการสังเกตและบทสัมภาษณ์ดั้งเดิม ทั้งที่ได้จากการทำงานเป็นที่ปรึกษาและวิทยากรในหลากหลายองค์กร (อย่างเช่น อเมซอน วอลมาร์ท แกลล์ฟ ูกูเกิล ผู้จำหน่ายสินค้าลักเซอรี LVMH เครือโรงเรียน KIPP แมคคินซี ไมโครซอฟต์ คลีฟแลนด์คลินิก พิกซาร์ บริษัทซอฟต์แวร์ SAP ทวิตเตอร์ และหลักสูตรสำหรับผู้บริหารลือกอเมริกันฟุตบอลระดับอาชีพ (เอ็นเอฟแอล) ของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด) รวมไปถึงการสัมภาษณ์อื่กราว ๆ ห้าสิบครั้ง (และการพูดคุยที่ไม่ค่อยจะเป็นทางการด้วย) กับผู้คนมากมาย ไม่ว่าจะเป็นนักสังคมสงเคราะห์ บาร์ิสต้าที่ร้านฟิลส์คอฟฟี่ พยาบาลที่โรงพยาบาลสแตนฟอร์ด ผู้บริหารของดิสนีย์ ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรบุคคล (อย่างแพตตี้ แม็คคอร์ด ผู้โด่งดังซึ่งทำงานอยู่ที่เน็ตฟลิกซ์ในช่วงสิบปีแรก) และนักวิจัย อย่างเช่น ศาสตราจารย์เคตตี้ ดีเซลล์ จาก

มหาวิทยาลัยโทรอนโต ซึ่งศึกษาเรื่องสาเหตุของความเครียดวราดบนอากาศวิธีที่ผู้คุมรับมือกับนักโทษ และผลกระทบจากการระเบิดอารมณ์ของโค้ชบาสเกตบอลที่มีต่อผู้เล่น

ในเล่มผมยังเพิ่มอีเมลเรื่องความเหงาของทั้งหมดยกเว้นที่ผู้คนพากันส่งถึงผม ผมพยายามจัดเก็บการสนทนาเหล่านี้ไว้ในระบบที่ไม่ค่อยเป็นระเบียบนักของผม โดยแยกอีเมลออกเป็นสามแฟ้ม (ได้แก่ “เรื่องเล่าเบ็ดเตล็ด” “เจ้านาย” “วิธีเอาตัวรอดจากคนเหงา”) และแบ่งเป็นแฟ้มย่อยๆ อีกประมาณหกสิบแฟ้ม (อย่างเช่น “เจ้านายเหงา” “ลูกน้องเหงา” “ผู้ดีอังกฤษ” “ลูกค้า” “บริษัทเหงา” “ผู้อยู่ในเหตุการณ์” “ชีวิตสาธารณะ” “ท่าจะบ้า” “อิตาเลียน” “เหงาออนไลน์” “ตอบโต้” “หนีออกมา” “วิธีต่อสู้แบบผิดๆ” “เรื่องราวความสำเร็จ” เป็นต้น) ผมเก็บอีเมลพวกนี้ไว้ถึงแปดพันฉบับ ส่วนใหญ่ประกอบด้วยคำถามที่แตกต่างหลากหลาย หนังสือเล่มนี้พยายามถกหาคำตอบ คนที่พูดคุยกับผมทางอีเมลยังเล่าถึงวิธีเอาตัวรอด (ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ) ที่พวกเขาเคยลองใช้ให้ผมได้ด้วย หนังสือศิลปะการอยู่ร่วมกับคนเหงายังอาศัยข้อมูลจากคำตอบราวๆ 1,500 คำตอบที่ผมส่งกลับไปยังเจ้าของอีเมลเหล่านี้ ซึ่งมีทั้งถ้อยคำให้กำลังใจ คำแนะนำ และคำถามติดตามผล

เมื่อความเสียหายเกิดขึ้นแล้ว

ในปีค.ศ. 2010 ผมได้พูดคุยกับซีอีโอหนุ่มที่กังวลใจว่า เขาเหมือนสตีฟ จ๊อบส์ ผู้ล่วงลับน้อยเกินไป เขากลัวว่าอาชีพและบริษัทสตาร์ทอัพเล็กๆ ของเขาจะต้องล้มเหลว เพราะตัวเขานั้นสงบสุขและปฏิบัติกับคนอื่นด้วยความเคารพ ผมได้พูดคุยกับคนอื่นในเรื่องคล้ายๆ กันนี้มาหลายครั้ง ตลอดหลายปี และทุกครั้ง ผมจะบอกเหมือนที่บอกกับซีอีโอคนนี้ นั่นคือ ผมจะอ้างถึงผู้เชี่ยวชาญและนักวิจัยที่เสนอแนวคิดที่ว่า คนเหงาทำเสร็จก่อน

(*Assholes Finish First*) ซึ่งเป็นชื่อหนังสือที่ทักเกอร์ แม็กซ์ ได้สมญานามว่า “คนเฆศวัยมืออาชีพ” (ปัจจุบันเกษียณไปแล้ว) ตั้งใจเขียนให้ “พรรคพวกและพี่น้อง” ของเขาอ่าน หรือไม่ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ผมจะพูดถึงบทความในหัวข้อ เช่น “ทำไมการเป็นคนเง่าถึงมีประโยชน์” ที่เจอร์รี ยูซิม เขียนลงในนิตยสาร *แอตแลนติก* เมื่อปี ค.ศ. 2015

เพื่อนร่วมงานของผมที่สแตนฟอร์ด เจฟฟ์ เพฟเฟอร์ เสนอว่า การปฏิบัติกับคนอื่นเหมือนพวกเขาเป็นไรค่า น่าจะได้ผล เขาอธิบายให้เจอร์รี ยูซิม ฟังว่า ที่เป็นแบบนี้ก็เพราะมันเหมือนกับการเอาถุงเลื่อมกับไก่ใส่ลงไปในกรงเดียวกัน “กูจะกินไก่” ผมเห็นด้วยว่า ในบางสถานการณ์การทำให้คนอื่นรู้สึกคับแค้น ต่ำต้อย ไร้เกียรติ หรือหมดพลังนั้นช่วยให้อันเง่าที่เง่าๆ เอาชนะคู่ต่อสู้และดึงดูดพันธมิตรได้ (ซึ่งที่พันธมิตรเหล่านี้ยอมจูบปากด้วยส่วนหนึ่งก็เพราะพวกเขาหวังที่จะรอดพ้นจากโทษะ การแทงข้างหลัง หรือสายตาที่เคืองชุนของคนเฆศวัย) การทำกับคนอื่นเหมือนว่าพวกเขาไร้ค่า น่าจะเกี่ยวข้องและการเป็นคนเห็นแก่ตัวยังช่วยให้คนเป็นฝ่ายชนะในสถานการณ์แบบ “ถ้าฉันชนะ แกต้องแพ้” ซึ่งไม่ได้สร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันทั้งในตอนนี้อยู่หรือในอนาคต บทที่ 6 ของหนังสือเล่มนี้บอกว่า เมื่อไหร่และทำไมเราจึงต้องเอาคืนอย่างมีประสิทธิภาพให้พวกคนเฆศวัยได้ลิ้มรสนิสสัยแย่ๆ ของตัวเอง (แต่ผมต้องขอเตือนก่อน อย่างที่มาริน่า ภรรยาของผมบอกเอาไว้ “เมื่อคุณปาไอ้ใส่คนอื่น ตัวคุณก็จะเลอะด้วยเหมือนกัน”)

แต่จากการอ่านงานวิจัยกองโต ผมกลับได้พบว่า บรรดาผู้เชี่ยวชาญและศาสตราจารย์ที่นิยมพวกที่ชอบกลับแกลังคุกคาม เอาแต่ได้ และหลงตัวเองนั้น กำลังยกย่องคนนิสสัยเสียมากเกินไปและมองข้ามอันตรายที่พวกเฆศวัยวางกับดักตัวเองไว้ (โดยเฉพาะในระยะยาว) ข้อสรุปนี้สอดคล้องกับความคิดของนักวิชาการคนอื่นอีกมากมาย ซึ่งรวมถึงอดัม แกรนต์ จากวิทยาลัยธุรกิจวาร์ตัน (ที่ศึกษาชะตากรรมของ “ผู้ให้” ซึ่งตรงข้ามกับของ

“ผู้รับ”) คริสทีน โพแรธ จากมหาวิทยาลัยเซาท์แคลิฟอร์เนีย (ซึ่งศึกษาเรื่องความไม่สุภาพ) และแด็กเคอร์ เคลต์เนอร์ (ซึ่งศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์และอำนาจ) งานศึกษาของศาสตราจารย์เหล่านี้และนักวิจัยคนอื่นๆ ประเมินเอาไว้ว่า มีผู้ชนะมากมายที่ประสบความสำเร็จโดยไม่ต้องทำกับคนอื่นเหมือนพวกเขาไร้ค่าน่าชิงชัง ซึ่งในจำนวนนี้ก็รวมถึงทิม คูก ซีอีโอคนปัจจุบันของแอปเปิล รีด เฮสติงส์ ซีอีโอของเน็ตฟลิกซ์ วอร์เรน บัฟเฟตต์ ซีอีโอของเบิร์กเชียร์ ฮาธาเวย์¹ และไอคอนด้านการลงทุน โรบิน วิลเลียม ดาราตลกและนักแสดงผู้ล่งลับ แอนโธนี บอร์เดน เซฟชื่อดัง เจนจิ โคฮัน ผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ (ผู้สร้างซีรีส์ *Orange is the New Black*) และซอนดา ไรม์ส์ ผู้อำนวยการผลิตและนักเขียน (ซึ่งอยู่เบื้องหลังความสำเร็จของซีรีส์ *Grey's Anatomy* และ *Scandal*) รายชื่อผู้ชนะเหล่านี้ยังมีอีกยาวเหยียดต่อมาในปี ค.ศ. 2015 ผมได้พูดคุยกับซีอีโอคนเดิมกับเมื่อปี ค.ศ. 2010 ที่กังวลใจเพราะเขาเสียงไม่ดัง ไม่ใช่มุมมองการ และไม่เห็นแก่ตัวมากพออีกครั้ง ผมบอกไม่ได้หรอกนะครับว่าเขาชื่ออะไร แต่ที่บอกได้คือ เขาก็ยังไม่ใช้คนเก่งชวยอยู่เหมือนเดิม และในปัจจุบัน บริษัทของเขามีพนักงานมากกว่าหนึ่งพันคน และตัวเขาก็เป็นเศรษฐีพันล้านด้วย

ผมยังได้พูดคุยเปิดอกกับเอ็ด แคตมูลล์ ผู้ก่อตั้งและประธานของบริษัทพิทซาร์ (ซึ่งงานใกล้เคียงกับสตาร์ทอัพ อยู่ถึงสี่สิบห้าปี) เกี่ยวกับเรื่องความเชื่อที่แพร่ไปทั่วว่า ที่จ็อบส์ประสบความสำเร็จส่วนหนึ่งเพราะเขาเป็นคนเจ้ากี้เจ้าการ อารมณ์ขึ้นๆ ลงๆ และไม่ใส่ใจความรู้สึกคนอื่น นี่คือการันตีที่ทำให้ซีอีโอหนุ่มคนนั้นสงสัยว่าเขาควรจะทำตัวแบบนั้นด้วยหรือเปล่า แคตมูลล์ยอมรับว่า จ็อบส์มีข้อเสียที่สาสมในเรื่อง “พฤติกรรมเลวร้ายเมื่อตอนเขาเริ่มอาชีพ” แต่แคตมูลล์เน้นย้ำว่า พวกนักเขียน ผู้เรียบเรียงชีวประวัติ และนักทำภาพยนตร์หลายคนพลาดส่วนสำคัญในเรื่องราวของจ็อบส์ไป นั่นคือเขาเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหลังจากที่ถูก “เตะออก” จากแอปเปิล และเมื่อ

¹ Berkshire Hathaway บริษัทการลงทุนยักษ์ใหญ่ของอเมริกา (ผู้แปล)

บริษัทคอมพิวเตอร์ NeXT และบริษัทพิกซาร์ของเขาประสบกับความล้มเหลวครั้งใหญ่ในช่วงแรกๆ แคตมุลล์เล่าว่า จ็อบส์ “หลงทางอยู่ในความสับสน” เป็นสัปดาห์ เขายังอธิบายอีกว่า “ระหว่างที่พยายามจะข้ามผ่านและทำความเข้าใจในความล้มเหลวเหล่านี้ จากนั้นก็ประสบความสำเร็จที่พิกซาร์ จ็อบส์เปลี่ยนไป เขากลายมาเป็นคนที่เราเห็นอกเห็นใจคนอื่นมากขึ้น เป็นผู้ฟัง เป็นผู้นำ และเป็นหุ้นส่วนที่ดีขึ้น” แคตมุลล์บอกว่า สตีฟ จ็อบส์ ที่ “ใส่ใจและห่วงใย” คนอื่นมากขึ้นคือ สตีฟ จ็อบส์ “คนที่สร้างแอปเปิลซึ่งประสบความสำเร็จอย่างน่าทึ่ง” จ็อบส์ยังคงเป็นนักเจรจาที่แข็งแกร่ง ยากจะถกเถียงด้วย และนิยมความสมบูรณ์แบบอยู่เหมือนเดิม แต่แคตมุลล์สังเกตเห็นว่า ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของจ็อบส์เกิดขึ้นหลังจากที่เขาเลิกทำตัวเลวร้ายใส่คนอื่นอย่างที่เราต้องลืมนั่นไปหมด และเคยสร้างปัญหาให้เขาในช่วงปีแรกๆ

ถึงแม้ว่าผู้ที่นิยมชมชอบคนเก่งจะช่วยเหลือ และการทำงานด้วยตัวเองจะยอดเยี่ยม (หรือเกือบจะยอดเยี่ยม) เวลาจะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จส่วนบุคคล แต่การทำเหมือนคนอื่นนั้นไร้ค่า สร้างความเสียหายมากถึงขั้นที่ว่า แม้คุณจะสามารถและช่วยเหลือไปด้วยได้ แต่ในพจนานุกรมของผม คุณยังเป็นผู้แพ้ในฐานะมนุษย์คนหนึ่งอยู่ดี

ผมไม่ได้พูดแบบนี้เพียงเพราะว่าผมคือ ภูฏานด้านความช่วยเหลือ แม้ว่าหลักฐานเรื่องวิธีที่ดีที่สุดในการรับมือกับคนเก่งจะยังเลือนรางและไม่สมบูรณ์ แต่ผลกระทบเชิงลบของคนชอบดูถูกและไม่ให้เกียรติคนอื่นต่อเหยื่อของพวกเขาเห็นได้ชัดเจน งานศึกษาวิจัยหลายพันชิ้นในหลากหลายวิชายืนยันถึงความเสียหายระดับสูงที่คนต่ำตมก่อให้เกิดในกลุ่ม องค์กร และสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับบุคคลที่ตกเป็นเป้าหมาย มาดูข้อมูลบางส่วนที่บ่งบอกถึงความเสียหายดังกล่าวกัน

การทดลองเป็นร้อยๆ ชุดเผยให้เห็นว่า การได้พบเจอกับคนที่หยาบคาย ช่างเหยียดหยัน และดูถูกคนอื่น ทำให้ประสิทธิภาพในการ

ทำงานลดลง ไม่ว่าจะเป็นทักษะในการตัดสินใจ ความสามารถในการ
สร้างงาน ความสร้างสรรค์ รวมถึงความเต็มใจที่จะทำงานให้หนักขึ้น
อีกหน่อย และกลับซ้ำอีกนิดเพื่อทำโปรเจกต์ให้เสร็จ และช่วยเหลือ
เพื่อนร่วมงานที่ต้องการคำแนะนำ ทักษะ และกำลังใจจากพวกเขา
มีการทดลองกับแพทย์และพยาบาลประจำหน่วยดูแลผู้ป่วยหนักวัยแรกเกิด
ที่อิสราเอล โดยการสร้างสถานการณ์ให้พวกเขาต้องเจอผู้เชี่ยวชาญด้านการ
ดูแลสุขภาพชาวอเมริกันที่หย่าร้าง ชาวอเมริกันน่ารังเกียจคนนี้ถูกทักษะ
และสติปัญญาของแพทย์และพยาบาลชาวอิสราเอล เขาบอกกับแพทย์และ
พยาบาลว่าตัวเองรู้สึก “ไม่ประทับใจกับคุณภาพของการแพทย์ในอิสราเอล”
และบอกว่า บุคลากรทางการแพทย์ในอิสราเอลที่เขาเฝ้าสังเกตนั้น “ไม่มีทาง
อยู่ได้เกินหนึ่งอาทิตย์” ในแผนกของเขาที่อเมริกา พบว่า คุณหมอและ
พยาบาลที่ถูกปรามาสมีผลการทำงานที่ต่ำกว่ามาก (เทียบกับกลุ่มควบคุม)
เมื่อต้องทำงานอย่างการวินิจฉัยความเสื่อมสภาพทางกาย โรคกระเพาะทะลุ
และปัญหาเกี่ยวกับหัวใจของหุ่นจำลองเพื่อการแพทย์

นั่นหมายถึง เจ้าคนเฮงชวยชาวอเมริกันได้สร้างความไม่สบายใจให้กับ
บุคลากรผู้ดูแลสุขภาพชาวอิสราเอลเสียจนไปทำลายศักยภาพการดูแลทารก
ที่ป่วย คนไข้ที่หย่าร้างก็ส่งผลต่อแพทย์แบบเดียวกันนี้ งานวิจัยที่ทำกับ
ชาวเนเธอร์แลนด์ชี้ให้เห็นว่า คุณหมอจะทำผิดพลาดมากกว่าเมื่อต้องวินิจฉัย
โรคให้คนไข้ที่ชอบดูถูกและก้าวร้าว ซึ่งไม่เชื่อถือในความสามารถของหมอ
เทียบกับการวินิจฉัยคนไข้ที่สุภาพ

ในปีค.ศ. 2011 นักเขียนนิยายแนววิทยาศาสตร์ชื่อดัง วิลเลียม กิบสัน
ได้ทวีตความคิดของ @debihope ซึ่งกลายเป็นกระแสไวรัลที่ว่า “ก่อนที่จะ
วินิจฉัยว่าตัวเองเป็นโรคซึมเศร้าหรือดูถูกตัวเอง ดูให้แน่ใจก่อนว่า ที่จริงแล้ว
คุณไม่ได้แค่อยู่ท่ามกลางคนเฮงชวย” มีหลักฐานมากมายที่สนับสนุนคำแนะนำ
ของ @debihope การศึกษาเรื่องความหย่าร้างและไม่สุภาพ โดยเน้น
สังเกตความเกรี้ยวกราดบนอากาศ ซึ่งเกิดขึ้นจากผู้โดยสารบนเครื่องบินที่ส่งเสียงดัง

น่ารังเกียจ และช่างดูถูกดูแคลน ความเกรี้ยวกราดทางโทรศัพท์ ความเกรี้ยวกราดบนท้องถนน และ “โรคก้าวร้าวของผู้สัจจรถบนทางเท้า” แสดงให้เราเห็นว่า นิสสัยนั้นเสียติดต่อกันได้ และบันทึกทอนสุขภาพทั้งใจและกายของเหยื่อได้นานหลายวันหรือหลายสัปดาห์เลยทีเดียว งานศึกษาหลายพันชิ้นที่ทำกับเด็กที่ถูกกลั่นแกล้งแสดงให้เห็นว่า ความเสียหายทางจิตใจที่เกิดขึ้นมีทั้งประสิทธิภาพการเรียนที่ตกต่ำ รวมถึงปัญหาด้านจิตใจและร่างกายด้วย เด็กๆ ที่ถูกเพื่อนกลั่นแกล้งคุกคามยังอาจถูกหลอกหลอนจากสิ่งที่เกิดขึ้นไปตลอดชีวิต เด็กเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะสร้างปัญหาเมื่อเติบโตเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ เช่น มีอัตราการถูกจับกุมสูงกว่า มีปัญหาทางการเงิน มีอาการซึมเศร้า และสูบบุหรี่จัด เป็นต้น

งานวิจัยเรื่องคนเฮงซวยในที่ทำงาน (ซึ่งหนังสือเล่มนี้ให้ความสำคัญ) เผยให้เห็นว่า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า ผู้รับบริการ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้านาย (หรือ “เจ้านายเฮงซวย”) ที่ชอบดูถูกดูแคลนและไม่ให้เกียรติคนอื่น ๆ ทำลายประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ที่ดีของคนเหล่านั้นได้ เช่น คนงานประจำสายพานการประกอบชิ้นส่วนจะตอบสนองต่อการทำร้ายด้วยคำพูดโดยการเอาใจออกห่างและแสดงศักยภาพในการสร้างงานที่ต่ำลง พยาบาลคนใหม่ที่ถูกพยาบาลรุ่นพี่และคุณหมอกลั่นแกล้งจะไม่ค่อยมีความพยายามและไม่เห็นอกเห็นใจคนไข้ มีรายงานว่า พนักงานบริการที่ต้องรับมือกับความก้าวร้าวของลูกค้า (เช่น ท่าทีที่เหยียบคาง การตะโกนสบถ และถลึงตาใส่) มีปัญหาทางด้านสุขภาพกายและสุขภาพใจมากกว่า และทุ่มเทให้กับงานของตัวเองน้อยกว่าพนักงานที่ไม่ต้องประสบกับสภาพเช่นนั้น เช่นเดียวกัน พนักงานบริการที่เห็นลูกค้าทำไม่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (ทั้งที่ไม่ได้สัมผัสโดยตรงกับตัวเอง) ก็มีชะตากรรมไม่ต่างกัน

นอกจากนั้น การปฏิบัติกับคนอื่น ๆ เหมือนกับว่าพวกเขาไร้ค่าน่ารังเกียจยังติดต่อกันและกันได้ด้วย ดังนั้น ถ้าคุณทำงานร่วมกับคนเง่เง่า (หรือแย่ไปกว่านั้น กลุ่มคนเง่เง่า) คุณมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นแบบนั้นด้วย จากการ

ศึกษาวิจัยในปี ค.ศ. 2012 ได้มีการบันทึกเอาไว้ว่า นิสัยต่ำตามแบบนี้หนักข้อขึ้นเรื่อยๆ อย่างไรบ้างนะหรือ ผู้นำระดับสูงที่หยาบคายมีแนวโน้มที่จะเลือกหรือขยายพันธุ์หัวหน้าทีมที่หยาบคาย ผลคือ คนแบบนี้ก็จะจุดชนวนความขัดแย้งภายในทีม ซึ่งขัดขวางความสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม

ความเสียหายที่เกิดจากน้ำมือของคนเฮงซวยประจำที่ทำงานนั้นมียาวเหยียด ไม่จบไม่สิ้น ไม่ว่าจะเป็นความเชื่อมั่น แรงจูงใจในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมไปถึงความเต็มใจที่จะแสดงความคิดเห็น ที่ลดน้อยถอยลง ทั้งยังมีความสิ้นเปลือง การลักขโมย การขาดงาน และความหงุดหงิดที่สูงขึ้นด้วย ศาสตราจารย์เบนเน็ตต์ เท็ปเปอร์ จากมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอและคณะ ได้ประเมินเอาไว้ว่า ความเสียหายจากการเป็นหัวหน้าที่ใจร้ายนั้นทำให้องค์กรในสหรัฐอเมริกาต้องสูญเสียไปปีละ 23,800 ล้านดอลลาร์ (อิงจากข้อมูลการขาดงาน ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพ และศักยภาพในการผลิตที่สูญเสียไป) นั่นเป็นตัวเลขของเมื่อปี ค.ศ. 2006 ในปัจจุบันตัวเลขน่าจะสูงกว่านั้นมาก คนใจง่ายประจำที่ทำงานยังทำลายสุขภาพกายและจิตใจของคนที่ดีตกเป็นเป้าของพวกเขาด้วยการกระตุ้นให้เป้าหมายเกิดความเครียด อาการซึมเศร้า ปัญหาอนไม่หลับ ความดันโลหิตสูง และสัมพันธ์ภาพที่เลวร้ายกับสมาชิกในครอบครัวและคนรัก การศึกษาระยะยาวในทวีปยุโรปแสดงให้เห็นว่า การทำงานให้กับเจ้านายเฮงซวยเพิ่มความเสี่ยงในการเป็นโรคหัวใจและการเสียชีวิตก่อนวัยอันควร เช่น จากการศึกษาระยะเวลาสี่สิบปีที่ติดตามพนักงานราชการชาวอังกฤษหกพันคนพบว่า หากเจ้านายดูต่ำว่ากล่าวพวกเขาอย่างไม่เป็นธรรม ไม่รับฟังปัญหาที่พวกเขามี และแทบจะไม่เคยแสดงความชื่นชมพวกเขาเลย พนักงานเหล่านี้จะมีอาการเจ็บหน้าอก หัวใจวาย และเสียชีวิตจากโรคหัวใจ

คุณคงจะพอนึกออก มันไม่ได้สำคัญเลยว่าคนต่ำตมที่อยู่รอบตัวคุณจะนำหน้าคุณไป หรือทำชีวิต อาชีพ และบริษัทของตัวเองพัง (แนวโน้มเป็นอย่างหลังมากกว่า) ที่สำคัญคือ พวกเขาทำให้คุณและคนอื่นตกอยู่ในอันตราย

ผมเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาก็เพื่อช่วยให้คุณป้องกันและปกป้องตัวเอง รวมถึงเพื่อน ๆ เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ทีม และองค์กรอันเป็นที่รักของคุณ จากคนใจหายพวกนี้ รวมถึงคำพูดและการกระทำที่ชั่วร้ายของพวกเขาด้วย

อะไรรอคุณอยู่

เนื้อหาในอีกหกบทต่อจากนี้จะว่าด้วยวิธีประเมิน หลบหนี อดทน ต่อสู้ และขับไล่คนที่ชอบกลั่นแกล้งคุกคาม แทะข้างหลัง และโง่งม สำหรับเนื้อหาในบทที่ 2 ซึ่งว่าด้วยเรื่อง “การประเมินความเสี่ยง: ปัญหาเลวร้ายแค่ไหน” ประกอบไปด้วยคำถามเพื่อวินิจฉัยจำนวนหกข้อที่จะช่วยให้คุณประเมินได้ว่า ปัญหาคนแกล้งที่คุณเผชิญอยู่นั้นอันตราย จัดการได้ยาก และก่อให้เกิดความเสียหายมากน้อยแค่ไหน ควรใช้วิธีป้องกันแบบเบา ๆ ปานกลาง หรือจัดเต็ม สืบต่อจากนั้นจะพูดถึงข้อดี ข้อเสีย และความแตกต่างปลีกย่อยของกลยุทธ์ในการเอาตัวรอดแต่ละแบบ บทที่ 3 พูดถึงวิธีและเวลาที่เหมาะจะ “หนีออกมาอย่างสวยงาม” บทที่ 4 ว่าด้วย “วิธีหลบเลี่ยงคนแกล้ง” ซึ่งก็คือ วิธีลดโอกาสในการพบปะเผชิญหน้ากับคนแกล้งที่คุณหนีไม่พ้น อย่างน้อยก็ในตอนนี้ บทที่ 5 เกี่ยวกับ “กลความคิด พิทักษ์จิตวิญญาณของคุณ” คือคิดและตอบสนองต่อคนแกล้งในแบบที่ลดความเสียหายต่อตัวคุณและคนอื่น ๆ บทที่ 6 ชูหลักการวิธีในการ “ตอบโต้” อย่างละเอียด โดยจะอธิบายถึงวิธีที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งบางครั้งก็อันตราย ในการจะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ขับไล่ และกำจัดคนแกล้งออกไป รวมไปถึงการลดทอนอำนาจของคนโง่งม หรือไม่ก็ทำให้กลายเป็นแค่เสื้อสีนลายไร้อำนาจบาปมีไปเลย

หนังสือเล่มนี้ปิดท้ายด้วยบทที่ 7 ซึ่งมีชื่อว่า “จะมีส่วนร่วมแก้ไข อย่ามีส่วนสร้างปัญหา” ในบทนี้ ผมจะอธิบายว่า การยึดถือกฎปลดคนแกล้งเป็นปรัชญาประจำตัวอย่างแท้จริงนั้นเป็นอย่างไรกันแน่ เป็นแก่นสำคัญที่

ขับเคื่อนและผสานเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้เข้าด้วยกัน กฎปลดคนเฆศวยไม่ได้มีไว้แค่สำหรับทีมและองค์กรเท่านั้น แต่มันยังใช้เป็นปณิธานส่วนตัวที่กำหนดวิธีที่คุณใช้ตัดสินคนอื่น ประเภทของคนที่คุณจะส่งถึงสมาคมและทำงานด้วย และความมุ่งมั่นของคุณที่จะค้นหา ลดความรุนแรง และเอาชนะการกระทำหยาบหยามที่เกิดทั้งจากตัวคุณเองและคนอื่นๆ ได้

กาตากาลายอคติ

อย่าด่วนตีตราว่าคนอื่นเฆศวย แต่จงเร่งรีบตีตราถ้าตัวคุณเป็นเช่นนั้น

การทอุงคาถานี้ในใจจะทำให้คุณไม่ตกเป็นเหยื่อของการตอบสนองแบบฉบับล้น คุณจะลดความเร็ว หยุดยั้ง และพลิกกลับคำตัดสินแรกที่คุณมีต่อคนที่คุณสงสัยว่าเฆศวย มันจะทำให้คุณพร้อมเปิดรับสิ่งต่างๆ ในหนังสือเล่มนี้มากขึ้น การร่ายคาถานี้ออกมา และใช้ชีวิตตามที่คาถาดังกล่าวไว้ ช่วยให้ให้คุณและคนที่คุณสนับสนุน สิ่งสอน หรือเป็นโค้ชเข้าใจมากขึ้นว่าเมื่อไหร่ที่พวกเขาชอบกลับแกล้ง และพวกเขาชอบแทงข้างหลังจะสำแดงหรือไม่สำแดงตัวออกมา อะไรคือสาเหตุที่พวกเขาเล่นสกปรก และจะจัดการกับพวกเขาได้อย่างไร นั่นคือหนึ่งในบทเรียนสำคัญเกี่ยวกับการคิดถึงและรับมือกับคนที่อาจจะเฆศวย ซึ่งผมได้เรียนรู้มาเป็นเวลาหลายต่อหลายปี

การหันเหการตัดสินของคุณไปในทิศทางของคาถานั้น จะป้องกันอคติซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์เราทุกคน ไม่เว้นแม้แต่คนที่เจ๋งที่สุด ใส่ใจคนอื่นที่สุด และไม่เห็นแก่ตัวที่สุด อย่างที่คุณจะได้เห็นต่อไปในบทที่ 7 งานศึกษาของบรรดานักจิตวิทยาแสดงให้เห็นว่า เรามักไม่รับรู้หรือมองข้ามจุดอ่อนและข้อผิดพลาดของตัวเอง เรามีความคิดในแง่ดีเกินจริงเกี่ยวกับทักษะและความสามารถของเรา (โดยเฉพาะในด้านที่เราไม่มีศักยภาพมากที่สุด) และเรามีแนวโน้มจะโทษคนอื่นเมื่อปัญหาเกิดกับเรา (แม้มันเป็นความผิดของเราเองแท้ๆ)

“

ถ้าคุณทำตัวแบบคนเฮงช่วย
หรือปกป้องหรือปล่อยปละให้คนอื่น
แสดงพฤติกรรมเหยียบย่ำและไม่ให้เกียรติคนอื่น
ก็มีแนวโน้มว่าคุณจะไม่ยอมรับความจริง
ที่ไม่น่าปลื้มเกี่ยวกับตัวคุณเอง หรือใครที่นั่น

”

งานศึกษาเหล่านั้นบ่งบอกว่า ถ้าคุณทำตัวแบบคนแสบขวย หรือปกป้องหรือปล่อยปละให้คนอื่นแสดงพฤติกรรมเหยียบย่ำและไม่ให้เกียรติคนอื่น ก็มีแนวโน้มว่าคุณจะไม่ยอมรับความจริงที่ไม่น่าปลื้มเกี่ยวกับตัวคุณเอง หรือใครทั้งนั้น จึงไม่แปลกที่การสำรวจความคิดเห็นระดับชาติ โดยสถาบันป้องกันการกลั่นแกล้งในที่ทำงาน (Workplace Bullying Institute) ระหว่างปีค.ศ.2007 ถึงค.ศ.2014 ได้ผลออกมาว่า มีชาวอเมริกันมากกว่า 50% ที่รายงานว่าพวกเขาประสบหรือพบเห็นการกลั่นแกล้งคุกคามอย่างต่อเนื่อง แต่กลับมีเพียงไม่ถึง 1% ที่ยอมรับว่าตัวเองปฏิบัติกับคนอื่นอย่างเลวร้ายซ้ำแล้วซ้ำอีก สาเหตุหนึ่งที่ช่องว่างระหว่างตัวเลขกว้างขนาดนั้นก็คือ คนบางคนอ่อนไหวและช่างหวาดระแวงเสียจนตอบสนองต่อการกระทบกระทั่งเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นซ้ำๆ หรือที่คิดไปเองแบบมากไป และมองว่าคนอื่นมีเจตนาร้าย ทั้งที่คนคนนั้นไม่ได้ตั้งใจจะทำร้ายพวกเขาเลย (และอาจจะพยายามช่วยด้วยซ้ำ) อย่างไรก็ตาม สาเหตุหลักคือ บรรดาคนที่ทำตัวเหมือนพวกแสบขวยมักจะไม่รับรู้ถึงพฤติกรรมแย่ๆ ของตัวเอง และไม่รู้ว่าคุณอื่นรู้สึกอย่างไรกับมันอย่างไร

คาถาบทนี้ไม่อาจช่วยซ่อมแซมการรับรู้ในตัวเองที่มีอยู่จำกัดได้ แต่มันคือพลังด้านการตีความแบบอัตโนมัติที่บ่อยครั้งก็ผิดพลาด ที่พวกเรามีแนวโน้มจะทำ การไม่ด่วนตีตราคนอื่นว่าแสบขวยจะทำให้คุณมีเวลาคิดหาคำอธิบายอื่นๆ และเข้าใจผู้ต้องสงสัยว่าแสบขวย แทนที่จะตอบสนองต่อการกระทำของพวกเขาทันที บางครั้งด้วยความเจ็บปวดและโกรธเคืองโดยไม่จำเป็น แต่การรีบตีตราตัวคุณเองว่าเป็นคนเงี้ยว หรืออย่างน้อยก็หยุดคิดว่าคุณอาจมีส่วนในปัญหา ช่วยให้คุณรับมือกับนิสัยสุดโต่งของมนุษย์ที่จะปฏิเสธและมองข้ามความไม่สมบูรณ์แบบและบาปของตัวเองไปได้ คาถาบทนี้ยังจะช่วยให้คุณไม่ไปส่งเสริมวงจรชั่วร้ายที่คุณและผู้ต้องสงสัยว่าทำร้ายคุณต่างก็รู้สึกถูกกระทำ และอาจตะโกนใส่กันไปมาว่า “ฉันไม่ได้แสบขวยนะ แกนั่นแหละ”

“

ความบ้าบอที่ไม่จบไม่สิ้นคือ
ลักษณะของคนเฮงช่วย

”

