

Robert I. Sutton

Kis seggfejkalaуз

FORDÍTOTTA SZIEBERTH ÁDÁM

Robert I. Sutton

Kis seggfejkalauz

ATHENAEUM

A fordítás alapjául szolgáló mű:
Robert I. Sutton: *The Asshole Survival Guide – How to Deal with
People Who Treat You Like Dirt*

Copyright © 2017 by Robert I. Sutton
Hungarian translation © Szieberth Ádám, 2017

Minden jog fenntartva.

Kiadta az Athenaeum Kiadó,
az 1795-ben alapított Magyar Könyvkiadók
és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja.
1086 Budapest, Dankó utca 4–8.
Tel.: 1-235-5020
www.athenaeum.hu
www.facebook.com/athenaeumkiado
athenaeum@lira.hu

ISBN 978 963 293 697 0

Felelős kiadó Szabó Tibor Benjámin
Szerkesztette: Kónya Orsolya
Műszaki vezető: Drótos Szilvia
Borítóterv: Földi Andrea
Nyomdai előkészítés: Tóth Viktor

Készült az AduPrint Nyomda Kft.-ben, 2018-ban
Felelős vezető: Tóth Béláné

Seggfejkerülő technikák: kitettségünk mérséklése

„Bolondokkal NE KEZDJ!”

Ezt Katy mondta, amikor megkérdeztem tőle, hogy mi az ő kedvenc seggfejtúlélő tanácsa. Dr. Katy DeCelles-ről, a Torontói Egyetem kutatójáról van szó, egy igazi „nagyágyúról”, aki a bántalmazó hajlamú embereket és a durva konfliktushelyzeteket kutatja. Az ő nevéhez fűződik az a kosárlabdaedzők dührohamaival vizsgáló kutatás, amelyről a 2. fejezetben írtam. Ezenkívül foglalkozik a kegyetlenség (valamint az apátia és törődés) megnyilvánulásaival a börtönőrök és a rabok viszonylatában, valamint a „légi agresszióval” és a „felszállás előtti elszállással”, azaz olyan esetekkel, amikor az utasok a beszállókapunál szitkokat szórnak a légitársaság alkalmazottaira.

Katy intelme jó kiindulópont lehet mindenki számára, ha gyökerek háborgatják, gyötrik, bántják. Olykor mindannyiunkkal előfordul, hogy „csapdába esünk” vagy önként döntünk úgy, hogy elviseljük a seggfejekkel való találkozást, illetve a velük fenntartott kapcsolatot. Ez esetben csupán az lehet a célunk, hogy valahogy túléljük a ránk zúduló undokságot. Ez a fejezet, Katy szóhasználatával élve, arról szól, hogy ha már nem tudjuk

vagy nem akarjuk elkerülni, hogy „bolondokkal kelljen kezdenünk”, miként tudjuk korlátozni az átélt bántalmak gyakoriságát, időtartamát és intenzitását.

Én a kitétség mérséklésére koncentrálok, mert a gyökerek olyanok, mint a fertőző betegek. Mi, emberek ugyanis jórészt másoktól „kapjuk el” gondolatainkat, érzelmeinket, viselkedésünket, ha akarjuk, ha nem. A „fertőzés” hatására megváltozunk (rendszerint rossz irányban), és másoknak is továbbadjuk a kártékony „bacikat”, ha akarjuk, ha nem. Már a *The No Asshole Rule* írásakor is komoly bizonyítékok támasztották alá, hogy a negatív érzelmek, illetve a negatív viselkedés ragályos, és ma ez még inkább így van. Egy M. Sandy Hershcovis (Manitobai Egyetem) és munkatársai által készített, munkahelyi agressziót vizsgáló, 2013-as összegző tanulmány olyan új kutatásokról számol be, amelyek szerint a bántalmazó hajlamú főnökök, kollégák, ügyfelek, valamint az ellenséges légkörű, igazságtalanság mérgezte munkahelyek fertőzik az alkalmazottakat, és azok ugyanilyen cudar bánásmódban részesítenek másokat.⁴⁵ A lealacsonyító, tiszteletlen viselkedés beszívárog az ártatlan kívülállókhoz fűződő kapcsolatokba is: a terrorizált alkalmazottak jellemzően a családtagjaikkal is rosszul bánnak, nemcsak a kollégákkal és az ügyfelekkel. A tanteremben is terjednek a rossz érzések: a University of British Columbia munkatársainak kutatása jelzi, hogy az általános iskolai tanárok és tanulók

45 M. Sandy Hershcovis és Tara C. Reich: *Integrating Workplace Aggression Research: Relational, Contextual, and Method Considerations* (A munkahelyi agresszióval kapcsolatos kutatások összegzése: kapcsolati, kontextuális és módszertani megfontolások), *Journal of Organizational Behavior* 34/S1 (2013), S26–S42. o.

között „stresszfertőzés” alakul ki.⁴⁶ A „kiégett”, azaz érzelmi kimerültségben szenvedő tanárok diákjainak magasabb volt a kortizolszintje – ami összefügg bizonyos tanulási és mentálhigiénés problémákkal.

Trevor Foulknak és kollégái a Floridai Egyetemen 2015-ben végeztek kutatást. Tanulmányuk kimutatja, hogy egy bunkóval való egyetlenegy „összekoccanás” (pl. ügyféltől kapott, enyhén sértő e-mail) hatására is „vírushordozóvá” válhat az ember, és attól kezdve másokat is megfertőzhet a negatív viselkedésével – amit tehát „el lehet kapni, mint a náthát”.⁴⁷

Három lépés

Most pedig lássunk egy jó tizenöt éve történt esetet, amikor az egyetemi adminisztrátorok kis csapata igen leleményes módon csökkentette a „házi” okleveles seggfejnek való kitettséget. Magam is ismertem a nagyhírű egyetem professzorát, aki hatalmas összegű kutatási támogatást kapott. Az érdemdús férfiú el is kezdte dönteni a mellét, és az adminisztrátorokat sűrűn pocskondiázva folyton azt hajtogatta, hogy mennyi pénzt

46 Eva Oberle és Kimberly A. Schonert-Reichl: *Stress Contagion in the Classroom? The Link Between Classroom Teacher Burnout and Morning Cortisol in Elementary School Students* (Stresszfertőzés a tanteremben? A tanári kiégés, illetve az általános iskolai tanulók reggeli kortizolszintje közötti kapcsolat), *Social Science & Medicine* 159 (2016), 30–37. o.

47 Trevor Foulk, Andrew Woolum és Amir Erez: *Catching Rudeness Is Like Catching a Cold: The Contagion Effects of Low-Intensity Negative Behaviors* (Az udvariatlanságot el lehet kapni, mint a náthát: az alacsony intenzitású negatív viselkedésformák fertőző hatásai), *Journal of Applied Psychology* 101/1 (2016), 50. o.

szerzett ő, micsoda presztízse van és milyen rengeteg hely kell majd a csapatának. Az irodisták – ahogy a professzorok, oktatók zöme is – hamar ráuntak emberünk arrogáns stílusára és személyes támadásaira. Zseniális megoldással rukkoltak elő: új irodahelyiségekből álló „rezidenciát” ajánlottak föl neki – amely mérföldekre volt a campustól. A beképzelt professzor ráharapott a csalira: repesett az örömtől, hogy ilyen sok helye lesz. A kollégái pedig legalább úgy örültek, mint ő, hiszen miután elfoglalta új kvartélyát, alig látták, sőt, nem is nagyon hallottak felőle.

A történet igen tanulságos, hiszen azt illusztrálja, hogy ha seggfejekkel van dolgunk, bölcs dolog, ha nem lebontjuk, hanem erősítjük a kommunikációs korlátokat – márpedig az egyik legjobb „védőkorlát” a fizikai távolság. Talán meglepően hangzik, de már az is nagy könnyebbséget hozhat, ha az ember egy-két méterrel messzebb kerül a kínzóitól.

Tom Allen, az MIT professzora még a hetvenes években kimutatta, hogy minél közelebb ülnek egymáshoz az emberek, annál sűrűbben kommunikálnak egymással – méghezvá nem csupán élőszóban, hanem minden létező eszközzel, így telefonon is.⁴⁸ Az „Allen-görbéről” és a „testközelség törvényéről” szóló későbbi tanulmányok pedig megerősítik, hogy az emberek négyszer akkora eséllyel kommunikálnak rendszeresen egy olyan kollégával, aki két méterre ül tőlük, mint egy olyanal,

48 Thomas J. Allen: *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization* (A technológia áramlásának menedzselése: a technológiai információ továbbítása és terjedése a kutató-fejlesztő szervezetben), Cambridge, MA, MIT Press Books, 1984.

akitől húsz méter választja el őket. Az alkalmazottak csak ritkán érintkeznek más emeleten vagy más épületben dolgozó kollégákkal, sőt, ha a két ember közti távolság eléri a 40-50 métert, úgy megritkul köztük a kommunikáció, mintha két, különböző városban vagy országban dolgoznának. Pedig azt gondolhatnánk, hogy az internet elterjedése felszámolta a „ha nem látom, nem is tudok róla” effektust, de a kutatási eredmények mást mutatnak. David Krackhardt, a Carnegie Mellon Egyetem professzora és Ben Waber, a Sociometric Solutions vezérigazgatója például kimutatta, hogy az egy emeleten dolgozó és különösen az egymáshoz közel ülő emberek között mindmáig sokkal gyakoribb a napi szintű kommunikáció minden formája (e-mail, szöveges üzenet, közösségi média).⁴⁹ Az Allen-görbének közvetlen implikációi vannak a seggfejkezelés szempontjából: ha a „házi” seggfejet sikerül áttranszportálni egy másik épületbe vagy akár csak öt-tíz méterrel arrébb tolni, máris enyhül a kín és csökken a fertőzésveszély. A fent említett kutatás másik tanulsága pedig az, hogy amikor a kibírhatatlan professzor ráharapott az egyetemi adminisztrátorok „mézesmadzagjára” és áttette székhelyét a város másik felébe, az ugyanolyan hatásos volt, mintha elzavarták volna külföldre. Ha pedig a kollégánkat nem tudjuk áthelyezni, megmozdulhatunk mi magunk: rengeteget segíthet, ha másik emeletre vagy

49 Krackhardt: *Constraints on the Interactive Organization as an Ideal Type* (Az interaktív szervezet mint ideáltípus korlátai), *Networks in the Knowledge Economy* (Oxford, Oxford University Press, 2003, 324–335. o.; Ben Waber, Jennifer Magnolfi és Greg Lindsay: *Workspaces That Move People* (Munkahelyek, amelyek mozgatják az embereket), *Harvard Business Review* 92/10 (2014), 68–77. o.

más épületbe költözünk, azaz fizikailag épp csak egy kicsivel távolabb vagyunk a mérgező személytől.

Dr. Michael Housman „munkaerő-tudós” és kollégái a „bukógát effektust” tanulmányozták, amely akkor érvényesül, ha különböző típusú alkalmazottak ülnek egymás közelében. A kutatók egy technológiai mamut-cég kétezer dolgozóját figyelték két éven át, és, amint azt Housman 2016-ban a *Fast Company* magazinnak elmondta, felfedezték a „toxikus sűrűség” effektust. Hasonló eredményre jutottak, mint azok a kutatók, akik kimutatták, hogy a bunkóságot el lehet kapni, mint a náthát: kiderült, hogy ha valaki egy destruktív gyöker közelében ül, az fokozza a fertőzésveszélyt. Housman szavait idézve: „Ha a »gyújtópontban« lévő munkás 7-8 méteres körzetébe beteszünk egy toxikus hatású munkást, több mint megduplázódik (egészen pontosan 112,5 százalékkal nő) annak esélye, hogy a »gyújtóponti« munkás is toxikussá válik.” Housman még arra is rájött, hogy ha az ember fertőző seggfejekkel van körülveve, annak akár elbocsátás is lehet a vége: „Azokat, akik olyan területen ülnek, ahol magas a toxikus munkatársak »népsűrűsége«, 150 százalékkal gyakrabban bocsátják el toxikus viselkedés miatt.”

A „védekező célú távolságtartás” taktikája nyilvános helyeken, értekezleteken is működik. Ha moziban, étteremben, buszon, repülön bunkó, netán „elázott” gyökök mellé kerül, mozgasson meg minden követ, hogy eltávolodhasson tőlük és ne zargathassák! Ha távolabb helyezkedik az ismert seggfejektől, könnyebben átvészeli a társas összejöveteleket, a politikai adománygyűjtő esteket, valamint a különféle megbeszéléseket,

legyen szó önkéntes szervezetről, munkahelyről vagy bármi másról.

Tavaly találkoztam egy fanyar humorú, elbűvölő stílusú mérnökkel, aki roppant büszke volt rá, hogy túlélte az Apple-nél lehúzott tizenöt, kőkemény évet. A sikere egyik titka az volt, hogy távol tartotta magát a néhai Steve Jobstól. Megtudtam tőle azt is, hogy Jobs valóban „puhult” ugyan egy kicsit, ahogy telt-múlt az idő, de az, hogy az emberek nem szívesen lifteztek vele együtt, nem csupán mítosz. Emberünk maga is kínosan kerülte az ilyen találkozásokat, mert tudta, hogy „kihallgatás” és/vagy hetekig, hónapokig tartó masszív túlórázás lehet a vége. Elmondta továbbá, hogy ha a teamjüknek Jobsszal volt megbeszélése, ő sosem ült a vezér közelébe, mert „minél közelebb ült az ember Jobshoz, annál nagyobb eséllyel történt vele valami”.

„Kitérő” stratégiák

Persze, van, amikor a seggfejekkel folytatott interakció elkerülhetetlen. De ha az ember körültekintő, valamint egy kicsit trükkös, korlátozhatja a „méreganyagnak” való kitettség gyakoriságát és időtartamát. Erre derített fényt Pamela Lutgen-Sandvik (Észak-dakotai Állami Egyetem) a munkahelyi terrorról szóló tanulmányai-ban.⁵⁰ A Pam által megkérdezett áldozatok „kitérésnek”

50 Pamela Lutgen-Sandvik: *Take This Job and... Quitting and Other Forms of Resistance to Workplace Bullying* (Fogják ezt a melót, és... Felmondás, illetve a munkahelyi terrortal szembeni ellenállás más formái), *Communication Monographs* 73/4 (2006), 406–433. o.

nevezték ezt a módszert, amelyet sokan „már-már művészi tökélyre fejlesztettek”.

Egy sporthorgászati kellékeket forgalmazó cég alelnöke például üvegkalitkában dolgozott, „direkt azért, hogy a cégtulajdonos állandóan szemmel tarthassa”. A hölgy elmondása szerint a szóban forgó tulaj „napi rendszerességgel üvöltözött, méghozzá úgy, hogy kidagadtak a homlokán az erek, továbbá az ottlétem alatt minden áldott nap, egész álló nap fröcsögve, ujjal mutogatva fenyegetett mindenkit, aki az útjába került.” Az alelnöknő úgy korlátozta a saját kitettségét, hogy a lehető legtöbbet volt házon kívül: „Az ember idővel megtanulja, hogy jobb, ha nincs bent túl sokat a munkahelyén. Inkább szervez magának mindenféle megbeszéléseket, és egyszerűen nem ér rá az irodában időzni.”⁵¹

A kitérő stratégiák különösen a hosszú távú „balsors” kezelése szempontjából hasznosak. Nekem személy szerint sokat segítettek az efféle módszerek, annyi szent! Ugyanis évekig össze voltam zárva egy kolléganővel, akit gonosznak és nárcisztikusnak tartottam. Rosszullét környékezett, ha részt kellett vennem egy általa vezetett értekezleten, a négyszemközti társalgás pedig még fájdalmasabb volt. A nő ugyanis annyira csak magával törődött, hogy – erre egyik professzortársam figyelte föl – az informális beszélgetések során előbb mindig a másik dolgairól érdeklődött, de többnyire két percig sem bírta ki, hogy ne terelje a szót az ő számos csodálatos erényére.

Életemben nem láttam olyan embert, aki annyit hencegett volna, mint az a nő! Taszított, hogy folyton azt kell hallgatnom, milyen nagyhatalmú ember ő, mi-

51 Lutgen-Sandvik: *Take This Job and...*, 419. o.

lyen fontos embereket ismer, milyen termékeny, magas impakt faktorú szerző és általában véve mennyivel magasabb rendű nálunk, többieknél. Véleményem szerint a hölgy mindemellett világklasszis módon áskálódott is embertársai ellen: könyörtelenül lekicsinyelte, leszólta, fúrta a vetélytársait, bírálóit és mindazokat, akikről úgy gondolta, hogy veszélyeztethetik a presztízsét, illetve a pozícióját. Megtettem, ami tőlem telt, hogy kikerüljem a rettenetes négyszemközti „dumapartikat”, valamint az értekezleteket is, ahol ő elnökölt. De sajnos nem mindig tudtam kitérni az útjából.

Az ilyen esetekre is kitaláltam valamit: ha már tényleg rosszul voltam a viselkedésétől (azaz tengeribetegséget idéző émelygés lett úrrá rajtam) vagy éreztem, hogy mindjárt robbanok, sokszor idő előtt otthagytam az értekezleteket. (Erre legalább hússzor került sor.) Ilyenkor nem adtam magyarázatot a távozásomra, mert úgy véltem, még mindig jobb, ha nem mondok semmit, mint ha hazudnék. Idővel megtudtam, hogy más kollégák is hasonló taktikához folyamodtak: például volt, aki úgy mérsékelt a „méreganyag-bevitelt”, hogy késett a nő által vezetett megbeszélésekről. Én erre nem tudtam rászánni magam, mert az anyukám belém nevelte a kényszeres pontosságát. (Pedig nem mindig ez a legjobb stratégia.) Ezért inkább idő előtt távoztam, hogy megőrizsem az ép eszemet.

Lassítsuk a ritmust!

A seggfejek kezelése sokszor ahhoz hasonlítható, amikor kiskutya kerül a házhoz, és rágcsálni kezdi a drága pénzen vett új cipőnket. A kutyus ugyanis nem retor-

zióként éli meg, ha rádörrenünk, hogy „Nem!”, sőt, kifejezetten tetszik neki, hogy ráirányul a figyelem. Ezért az ingerült óbégatásunkkal csak további rosszkodásra buzdítjuk az aranyos kis jószágot, és mire kettőt pislognánk, már szét is rágta a 400 dolláros szemüvegünket meg a tollunkat, amiből a bézs színű szőnyegre fröcscent a fekete tinta. (Az én Bugsy kutyám legalábbis ezt művelte velem...) A seggfejek egy része is így működik, mert örömét leli a másik ember fájdalmában. Az ő torz elméjük „örömközpontja” akkor borul fényárba, ha a ténykedésük erős reakciót vált ki önből. (Ez a reakció lehet alázatos nyalizás, terjengős szabadkozás, reszkető félelem, könnyek, harag vagy egy órán keresztül, nagy műgonddal fogalmazott e-mail, amelyben a seggfej által kreált képzeletbeli vészhelyzetre reagál.)

Benjamin Lahey, a Chicagói Egyetem pszichológusa és kollégái agyszkennerrel vizsgáltak olyan kamaszokat, akiknél „agresszív viselkedési zavarok” jelentkeztek (pl. lopás, hazudozás, vandálkodás, társaik terrorizálása), valamint egy kontrollcsoportot, amely hozzájuk hasonló, de ilyen jeleket nem mutató gyerekekből állt.⁵² Amikor a kutatók olyan képeket mutattak, amelyeken valaki fizikai fájdalmat élt át (például a lábujjára esett a kalapács), az agresszív kamaszok örömrészért felelős agyterülete „kigyulladt”. (A kontrollcsoportba tartozó gyerekeknél ez nem történt meg.) Lahey 2008-ban a *National Geographic*-nek elmondta: „Véleményünk szerint

52 Jean Decety, Kalina J. Michalska, Yuko Akitsuki és Benjamin B. Lahey: *Atypical Empathic Responses in Adolescents with Aggressive Conduct Disorder: A Functional MRI Investigation* (Atipikus empátia-reakciók agresszív viselkedési zavaros serdülőknél: funkcionális MRI vizsgálat), *Biological Psychology* 80/2 (2009), 203–211. o.

ez azt jelenti, hogy szívesen néznek fájdalmat átélő embereket, és pozitív megerősítést kapnak, ha terrorizálnak másokat vagy agresszíven viselkednek velük.”

A kutatók hangsúlyozzák, hogy eredményeik nem perdöntőek, de a jelek arra mutatnak, hogy efféle perverz örömökre „hajtanak” az internetes trollok is. Jessamyn West, a veterán online közösség-szervező 2016-ban így nyilatkozott a *Guardian*nek: „A trollkodás az olyan emberek műfaja, akik küldetésüknek tekintik, hogy kipuhatolják mások gyenge pontjait, majd megnyomják a megfelelő gombokat.” Ugyanez áll a társaikat iskolaudvaron, munkahelyen terrorizáló alakokra: ami a másiknak szemmel láthatóan fájdalmat okoz, abban ők örömet lelik, és ha kiprovokálják a fájdalmat jelző reakciót, azt megerősítésnek veszik, hogy máskor is érdemes kínozniuk az illetőt.

Amint a 3. fejezetben már említettem, sokszor az a legjobb, ha tudomást sem veszünk az efféle seggfejekről vagy megszakítjuk velük a kapcsolatot – csakhogy ez, sajnos, nem mindig lehetséges. De ha megtaláljuk a módját, hogy amennyire lehet, lassítsuk a kínzóinkkal folytatott interakciók ritmusát és késleltessük vagy akár meg is tagadjuk tőlük a megerősítést, az nagyban megkönnyítheti a gyökerek elviselését, sőt, akár „megjavítását”. Egy egykori doktorandusz, akinek megkeserítette az életét az agresszív, temperamentumos, irracionálisan sokat követelő témavezetője, elmondta nekem, miként vészeltte át a nehéz éveket: úgy, hogy különböző „lassító” praktikákkal csökkentette a feszültséget. Ha a témavezetője e-mailben „alázta” vagy képtelen időpontokban (például éjjel kettőkor) rátelefonált, hogy handabandázva „kritizálja”, a lány eleinte föl pattant, és rö-

tön válaszolt az üzenetre vagy fölvette a telefont. Ennek azonban újabb „szívátás” lett a vége, mert a témavezető megkapta a figyelmet, amire vágyott, és rögzült benne a rossz viselkedésminta. Ugyanaz történt vele, mint a Lahey professzor kísérletében részt vevő agresszív ténédzserekkel: kigyulladt az agyában az „örömközpont”. A doktorandusz lány az évek során megtanult lassabban reagálni: órák, később napok, sőt, néha hetek teltek el, mire vissza-e-mailezett a témavezetőnek. Ha a férfi goromba, sértő levelekkel bombázta, várt két-három napot, és egy ültében olvasta el az összeset, majd egyetlen, kimért üzenetben válaszolt rájuk. A témavezető idővel visszavett az agresszivitásából, valamint egyre kevesebb e-mailt írt, és egyre ritkábban telefonált, pláne szalonképtelen időpontokban.

A késleltetett reakcióknak más előnye is volt. Doktoranduszunk ugyanis időt nyert ahhoz, hogy lehiggadjon, és ellen tudott állni a kísértésnek, hogy hasonlóan undok választ adjon. Így megkímélte magát az eskaláló sértegetés, vádaskodás ördögi körétől. A személyes találkozások ütemezéséhez is hasonló taktikát választott: szép lassan, kitartó munkával „beidomította” a témavezetőjét, hogy ne hetenként, hanem csak kéthetenként, majd havonta tartsanak konzultációt. A hölgy, aki immár egy magas presztízű egyetem státusban lévő professzora, határozottan úgy gondolja, hogy soha nem készült volna el a disszertációja, soha nem talált volna ilyen remek állást, sőt, az épelméjűsége is veszélyben forgott volna, ha nem alkalmaz számos efféle trükköt az „agyilag zokni” témavezetője kordában tartására. A „ritmusmódszer” mindenkin segíthet, akinek efféle „élvhajász mikromenedzserek” keserítik az életét. Ha