

مارهای کت و شلواری

وقتی سایکوپات‌ها سر کار می‌روند

Snakes in Suits

When Psychopaths Go to Work

Paul Babiak & Robert D. Hare

Davood Manavipour

Kherad-e Manooshan, Tehran, 2025

سرشناسه: بابیاک، پل (Babiak, Paul)

عنوان و نام پدیدآور: مارهای کت و شلواری / پائول بابیاک، رابرت هیر؛

ترجمه‌ی داود معنوی پور؛ ویراستار: غلامحسین دهقانی.

مشخصات نشر: تهران: خرد مانوشان، ۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری: ۳۶۸ ص: ۲۱×۱۴/۵ س.م.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۱۱۷۸-۰-۴

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Snakes in Suits: When Psychopaths Go to Work, 2006

موضوع: روان‌شناسی سازمان (Psychology, Organisation):

اختلالات شخصیت جامعه‌ستیز (Antisocial personality disorders)

شناسه‌ی افزوده: هیر، رابرت دی.، ۱۹۳۴-م. (Hare, Robert D., 1934-)

شناسه‌ی افزوده: معنوی پور، داود، ۱۳۵۳- مترجم.

رده‌بندی کنگره: HF۵۵۴۸/۸

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۵

شماره‌ی کتاب‌شناسی ملی: ۹۵۵۵۳۶۴

مارهای کت و شلواری

وقتی سایکوپات‌ها سر کار می‌روند

پل بابیاک و رابرت هیر

داود معنوی پور

خرد مانوشان



فهرست

۱۳	پیش‌گفتار مترجم
۱۷	پیش‌گفتار نویسندگان
۲۵	پرده‌ی ۱، صحنه‌ی ۱: ورود بزرگ
۲۹	۱. لباس زیبا: مارها چنین لباس زیبایی می‌پوشند؟
۳۹	۲. این آدم‌ها که هستند؟
۴۰	سایکوپاتی، جامعه‌ستیزی و اختلال شخصیت ضداجتماعی
۴۷	سرشت یا تربیت؟ یا هر دو؟
۵۰	ابعاد و ویژگی‌های سایکوپاتی
۵۱	آیا من سایکوپات هستم؟
۵۳	پرده‌ی ۱، صحنه‌ی ۲: آماده! حرکت!
۵۷	۳. آن‌چه مقابل‌تان است شاید با چیزی که می‌بینید متفاوت باشد
۶۲	سایکوپاتی و خودشیفتگی
۶۴	رویکرد دست‌کاری به زندگی
۶۵	وقتی بد خوب است
۶۶	مرحله‌ی ارزیابی
۶۸	هرج و مرج: فرصت در می‌زند
۷۰	«این در ژن من است»
۷۱	مرحله‌ی دست‌کاری
۷۲	شاخه‌ی فرانسوی راکفلرها
۷۶	هنگامی که پایین هستند به آن‌ها ضربه بزنید

- ۷۷ مرحله‌ی رها سازی
- ۷۸ تمرین باعث کامل شدن می شود
- ۸۰ ستایش پروردگار
- ۸۳ پرده‌ی ۲، صحنه‌ی ۱: احوال پرسى-آشنایی-هم جوشی-ملاقات
- ۸۷ ۴. دست کاری سایکوپاتیک: چه گونه انجامش داد؟
- ۸۸ سایکوپات ها، سایکوپات ها در همه جا؟
- ۹۰ پیوند عاطفی کجا بود؟
- ۹۳ شخصیت: سه تصویر از شما
- ۹۷ استفاده از آن چه دارید
- ۹۹ بگذارید بازی ها شروع شوند: جعل کردن پیوند سایکوپاتیک
- ۱۰۰ عروسک گردان
- ۱۰۲ دادن آن چه که آن ها می خواهند
- ۱۰۷ پرده‌ی ۲، صحنه‌ی ۲: چیدن سیب
- ۱۱۱ ۵. وارد سایکوپات شوید، صحنه خالی می شود
- ۱۱۵ «روز یک شنبه به نیایش خداوند نشست. روز دوشنبه هم نوعش را شکار کرد.»
- ۱۱۷ بهشت روی زمین؟
- ۱۱۹ «احساس می کردم که شبیه غذا شده ام»
- ۱۱۹ شروع کار
- ۱۲۱ شرکت به عنوان سایکوپات
- ۱۲۵ دست کاری سازمانی
- ۱۲۸ سایکوپات های زن
- ۱۳۱ ورود به شرکت
- ۱۳۵ پرده‌ی ۳، صحنه‌ی ۱: زمان هراس
- ۱۳۹ ۶. گروگان ها، حامیان و فریب خورده ها: نقش ها در نمایش سایکوپات
- ۱۴۵ بچه ای در آب نبات فروشی
- ۱۴۶ سایکوپات در اتاق کناری
- ۱۴۸ داستان سایکوپاتی

۱۵۰	ارزیابی سازمان و اعضای آن
۱۵۱	ساخت پایگاه قدرت
۱۵۲	مثالث تاریک
۱۵۴	نقش‌های پشتیبان — گروگان‌ها و حامیان
۱۵۶	ناظران بی‌مصرف
۱۵۶	دست‌کاری کردن مدیریت و همکاران
۱۵۹	مدیریت تأثیرگذار، فریب‌کاری و دروغ‌گویی
۱۶۰	روان‌شناسان مسلط؟
۱۶۲	تخریب‌کنندگان
۱۶۲	اضافه‌ها
۱۶۳	پلیس سازمانی
۱۶۴	کلاه‌برداری شرکتی در اتاق هیئت‌مدیره
۱۶۵	دیدگاه‌های متناقض
۱۶۷	رهاکردن و مقابله
۱۶۸	مقابله
۱۷۰	مرحله‌ی صعود
۱۷۰	شیفتگان قدرت
۱۷۳	پرده‌ی ۳، صحنه‌ی ۲: اشتباه صادقانه؟
۱۷۷	۷. غیرشفافیت و آشفتگی: دوستان سایکوپات‌ها
۱۸۰	قرارداد روان‌شناختی کارمندان
۱۸۲	تغییر طبیعی
۱۸۲	نحوه‌ی واکنش ما به تغییرات
۱۸۵	مدیریت تغییر وظیفه‌ی رهبر است
۱۸۶	تغییر واقعیت زندگی است
۱۸۹	آیا ما هنوز در آن نقطه هستیم؟
۱۹۰	چه کسی موفق می‌شود؟
۱۹۱	افرادی با روحیه‌ی کارآفرینی استخدام کنید

- ۱۹۳ اما من مثل بقیه بد نیستم
- ۱۹۴ مدعیان
- ۱۹۵ کارآفرین یا کلاه بردار؟
- ۱۹۷ پنهان کاری
- ۱۹۸ توسعه‌ی یکپارچگی
- ۱۹۹ پرده‌ی ۳، صحنه‌ی ۳: برای ناهار بیا
- ۲۰۳ ۸. من سایکوپات نیستم، فقط مثل آن‌ها حرف می‌زنم و رفتار می‌کنم
- ۲۰۸ اختلال‌های شخصیت در محل کار
- ۲۰۹ «رئیس‌ی از جهنم»؟
- ۲۱۱ «همکارانی از جهنم»؟
- ۲۱۳ سایکوپات یا فرد دشوار؟
- ۲۱۴ یک اشتباه اساسی
- ۲۱۶ دست‌کاری کنندگان و قلدرها – سبک‌های متفاوت؟
- ۲۱۶ انواعی با یک مضمون
- ۲۱۷ آن‌ها فقط متوجه نیستند
- ۲۱۹ هدف گرفتن افراد آسیب‌پذیر
- ۲۲۱ ریشه‌های پرخاش‌گری
- ۲۲۲ سایکوپات‌های شرکتی که ما می‌شناسیم
- ۲۲۳ مرتکب جرم شوید اما نه در هر جا
- ۲۲۵ اشتباه گرفتن ویژگی‌های سایکوپاتیک با رهبری خوب
- ۲۲۶ سمت تاریک کاریزما
- ۲۲۷ حقیقت تحت الشعاع سبک
- ۲۲۹ گاوچران نمی‌خواهم
- ۲۳۰ زمانی که سوگندنامه‌ی بقراط ریاکارانه است
- ۲۳۳ پرده‌ی ۴: رقص تردیدها
- ۲۳۷ ۹. دشمن پشت دروازه
- ۲۴۱ فرایند استخدام و انتخاب: خط مقدم دفاع

۲۴۳	غربال‌گری رزومه‌ها
۲۴۳	رزومه‌های تخیلی
۲۴۶	تقلب‌کردن
۲۴۷	مصاحبه‌ی غربال‌گری ۱
۲۴۸	مصاحبه‌ی غربال‌گری ۲
۲۵۵	مصاحبه را کنترل کنید
۲۵۶	طبق نقشه
۲۵۷	نمونه‌کار بخواهید
۲۵۷	تمرکز بر عمل و رفتار
۲۵۸	جزئیات را روشن کنید
۲۵۸	به دنبال احساسات مناسب باشید
۲۵۹	آن‌ها فقط متوجه نیستند: ۲
۲۶۰	قطع ارتباط هیجانی
۲۶۱	یادداشت بردارید
۲۶۱	به تنهایی تصمیم نگیرید
۲۶۳	اسکن بی (تاباندن نور)
۲۶۳	خودتان را بشناسید
۲۶۴	تشخیص دادن دروغ دشوار است
۲۶۴	به چشمانم نگاه کن
۲۶۵	راستی‌آزمایی
۲۶۷	بررسی منابع اطلاعاتی
۲۷۰	بررسی پیشینه
۲۷۰	«خدایا لطفاً کمکم کن تا غارت کنم»
۲۷۱	همه را کنار هم بگذار
۲۷۲	استخدام و ارتقای مدیران اجرایی
۲۷۳	نامزدهای داخلی در مقابل نامزدهای خارجی
۲۷۴	استخدام‌کنندگان اجرایی

- ۲۷۴ در تعقیب سایکوپات‌ها
- ۲۷۵ برنامه‌ی جانشینی
- ۲۷۸ حدس بزنید چه شده؟ بعضی‌ها دروغ می‌گویند
- ۲۷۹ صلاحیت‌های اجرایی
- ۲۸۱ مدیریت چالش‌ها برای اثربخشی و مسئولیت سازمانی
- ۲۸۱ برخی از «علامت‌های هشدار» برای توجه دقیق‌تر
- ۲۸۲ ناتوانی در تشکیل تیم
- ۲۸۳ ناتوانی در اشتراک‌گذاری
- ۲۸۵ برخورد ناهمگون با کارکنان
- ۲۸۷ ناتوانی در بیان حقیقت
- ۲۸۸ ناتوانی در متواضع‌بودن
- ۲۸۹ ناتوانی در پذیرش سرزنش
- ۲۹۰ ناتوانی در پیش‌بینی
- ۲۹۱ ناتوانی در واکنش آرام
- ۲۹۲ ناتوانی در عمل بدون پرخاش‌گری
- ۲۹۳ پرده‌ی ۵، صحنه‌ی ۱: دور واگن‌ها بچرخید
- ۲۹۷ ۱۰. نقاط حساس و ضعف: دفاع شخصی
- ۳۰۳ چه باید کرد؟
- ۳۰۴ به قلب او نگاه کنید و دوباره نگاه کنید
- ۳۰۴ ۱. همه چیز را درباره‌ی سایکوپاتی بیاموزید
- ۳۰۴ ۲. از زدن برجسب سایکوپات به دیگران خودداری کنید
- ۳۰۵ با چند شاخه گل بهار نمی‌شود
- ۳۰۵ ۳. هر چه می‌توانید در مورد خودتان بیش‌تر بیاموزید
- ۳۰۶ ۴. سودمندی خود را برای سایکوپات‌ها درک کنید
- ۳۰۷ ۵. نقاط حساس و ضعف خود را بشناسید
- ۳۱۱ رساندن به آن‌چه که لیاقت‌اش را دارند
- ۳۱۲ ۶. نحوه‌ی دست‌کاری دیگران از سوی سایکوپات‌ها را درک کنید

- ۳۱۲ متحدان قدرتمند
- ۳۱۴ ۷. اجتناب از وسوسه (موفق باشید!)
- ۳۱۴ «اما او فقط به یک زن خوب نیاز دارد»
- ۳۱۵ ۸. از پیوند با سایکوپات اجتناب کنید
- ۳۱۶ ۹. با سایکوپات‌ها تباری نکنید
- ۳۱۷ مبارزه با شیطان
- ۳۱۸ آن‌ها فقط متوجه نیستند: ۳
- ۳۱۹ ۱۰. با شک و انکار خود مقابله کنید
- ۳۲۰ ۱۱. در صورت سوءاستفاده، فوراً به دنبال کمک باشید
- ۳۲۲ آیا شریک زندگی تان سایکوپات است؟
- ۳۲۲ ۱۲. وقتی متوجه شدید که یک گروگان بوده‌اید، چه کاری باید انجام دهید
- ۳۲۲ فریب عشق
- ۳۲۴ ۱۳. روی احساس شرم خود کار کنید
- ۳۲۴ ۱۴. خشم و اثبات بی‌گناهی
- ۳۲۷ پرده‌ی ۵، صحنه‌ی ۲: حل کردن معما
- ۳۳۳ ۱۱. ستون پنجم: سایکوپات‌ها در میان ما
- ۳۳۶ قانون ۱: به کسی پرچسب «سایکوپات» نزنید
- ۳۳۷ قانون ۲: ساختن و حفظ روابط
- ۳۳۹ قانون ۳: گزینه‌های مورد نظر شرکت را پیدا کنید
- ۳۳۹ قانون ۴: خود را فرد همیشه‌شاکی نشان ندهید
- ۳۳۹ چه‌گونه با یک رئیس «سایکوپات» رفتار کنیم
- ۳۴۰ ۱. کسب و حفظ شهرت به‌عنوان یک مجری خوب
- ۳۴۰ ۲. موارد را مکتوب کنید
- ۳۴۱ ۳. از ارزیابی عملکرد خود خوب استفاده کنید
- ۳۴۳ ۴. از رویارویی اجتناب کنید
- ۳۴۴ ۵. طرح شکایت رسمی
- ۳۴۶ ۶. برای ترک کار آماده باشید

- ۳۴۸ ۷. به زندگی و حرفه‌ی خود ادامه دهید
- ۳۴۸ اداره کردن یک همکار «سایکوپات»
- ۳۴۹ ۱. به همکاران برجسب «سایکوپات» نزدیک
- ۳۴۹ ۲. رفتار توهین آمیز را گزارش کنید
- ۳۵۰ ۳. شرایط ترک کار را در نظر بگیرید
- ۳۵۰ نحوه‌ی رفتار با زیردستان «سایکوپات»
- ۳۵۰ ۱. به طور مستمر مهارت های رهبری و مدیریت خود را بهبود بخشید
- ۳۵۱ مشتری سایکوپات
- ۳۵۲ ۲. ایجاد و حفظ ارتباط با کارکنان خود
- ۳۵۲ ۳. ایجاد و حفظ رابطه‌ی قوی با رئیس خود
- ۳۵۳ ۴. یادداشت ها و اسناد را نگه دارید
- ۳۵۳ ۵. از فرایند مدیریتی شرکت خود استفاده کنید
- ۳۵۴ ۶. از منابع انسانی مشاوره بگیرید
- ۳۵۴ افراد جنجالی شرکت
- ۳۵۶ چیز تازه‌ای نیست
- ۳۵۷ پرده‌ی ۵، صحنه‌ی ۳: ظهور و سقوط
- ۳۵۹ قدردانی
- ۳۶۱ سنجه‌ی خوداظهاری سایکوپاتی-۳
- ۳۶۴ نمره‌دهی سنجه‌ی خوداظهاری سایکوپاتی-۳
- ۳۶۷ درباره‌ی نویسندگان

پیش گفتار مترجم

این کتاب از مجموعه کتاب‌های واحد آموزش کلینیک روان‌شناسی مانوشان است. سایکوپات‌ها یا شکارچیان انسانی را با ترجمه‌ی کتاب رازهای سایکوپات‌ها معرفی کردیم و این کتاب نیز با هدف شناخت بیش‌تر این انسان‌نماها به‌ویژه در محیط‌های کاری و سازمانی ترجمه شده است. نویسندگان این کتاب از متخصصان صاحب‌نام در حوزه‌ی سایکوپات‌ها هستند و خدمات ارزشمندی به جوامع بشری کرده‌اند.

تقریباً همه‌ی انسان‌ها در دوران زندگی خود یا به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در معرض دست‌کاری سایکوپات‌ها قرار می‌گیرند و به نظر می‌رسد این تجربه‌ای ناگزیر برای همه‌ی ماست. بی‌تردید با توجه به فراوانی سایکوپات‌ها در جوامع انسانی، نمی‌توانیم انتظاری غیر از این داشته باشیم و خودمان را از مواجهه با آن‌ها در امان بدانیم. به همین دلیل، تنها راه برای محافظت از خودمان این است که دانش و آگاهی خود را در مورد این شکارچیان انسانی افزایش دهیم تا فریب‌کاری آن‌ها را پیش از آن‌که در چنگال‌شان اسیر شویم تشخیص دهیم یا بتوانیم از بندشان برهیم.

آمار رسمی‌ای در مورد فراوانی سایکوپات‌ها در جوامع در دست نیست و دلیل اصلی آن هم ویژگی مهم آن‌ها در «پنهان‌کاری» است. البته اعدادی بین ۴ تا ۲۰ درصد را در پژوهش‌های مختلف گزارش کرده‌اند که آن هم به صورت تقریبی است. گذشته از این‌که پراکندگی آن‌ها در جوامع چه قدر است، لازم است بیاموزیم تا اقدام‌های پیش‌گیرانه‌ای را انجام دهیم و از شکارشدن به دست آن‌ها

جلوگیری کنیم. این بهترین روش برای مقابله با آن هاست. شیوه‌های شکارکردن سایکوپات‌ها با وجود تفاوت‌هایی که هر یک از آن‌ها در گونه‌های مختلف دارند، معمولاً دارای الگوهای جهانی شمول و معین است که کلیات روش شکارکردن آن‌ها را مشخص می‌کند. درک این الگوها در کنار شناخت صفات و ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها، ما را تا حد زیادی در امان نگه می‌دارد و پیش از آن‌که خیلی دیر شود و استخوان‌های مان میان آرواره‌های تمساح‌گونه‌ی آن‌ها خرد شود، می‌توانیم از خودمان، عزیزان مان و سازمان‌های مان محافظت کنیم.

بر خلاف تصور عمومی که سایکوپاتی را صفتی مردانه می‌پندارند، و عنوان این کتاب هم - مارهای «کت و شلواری» - ممکن است به آن دامن بزند، لازم است بدانیم که سایکوپاتی جنسیت ندارد و زنان و مردان به یک اندازه ممکن است این ویژگی‌ها را داشته باشند. برخی حتی معتقدند که ما سه نوع جنسیت داریم: زن، مرد و سایکوپات! یعنی این افراد را دارای جنسیتی مختص خودشان می‌دانند. بنابراین، در تعامل با افراد مختلف و بدون در نظر گرفتن جنسیت آن‌ها، بهتر است فقط بر صفت‌ها و ویژگی‌هایی که برای سایکوپات‌ها در این کتاب و کتاب قبلی اشاره شده است تکیه کنیم تا بتوانیم ارزیابی درستی از شرایطی که در آن قرار می‌گیریم داشته باشیم.

اکثر سایکوپات‌ها موجوداتی جذاب، فریبنده، دروغ‌گو، باهوش و آراسته هستند که بر اساس ظاهرشان نمی‌توان آن‌ها را شناسایی کرد. این افراد فاقد همدلی و احساس گناه‌اند، با این‌که در برخورد با آن‌ها به نظر می‌رسد که بسیار همدل و باوجدان‌اند! باید بدانیم که آن‌ها به راحتی می‌توانند هیجان‌ها را تقلید کنند و نمایش دهند، بدون این‌که چنان هیجان‌هایی داشته باشند. بنابراین، به مجموع ویژگی‌های آن‌ها باید توجه کرد تا بتوان از این لایه‌ی فریب عبور کرد و چهره‌ی واقعی‌شان را دید. برای سایکوپات‌ها هدف وسیله را توجیه می‌کند و انسان‌ها صرفاً ابزاری هستند تا آن‌ها را به اهداف‌شان برسانند و پس از آن هم ابزارشان را دور می‌اندازند و سراغ ابزار دیگری می‌روند، به همین سادگی! مهم‌ترین هدف‌ها برای این انگل‌های اجتماعی عبارت‌اند از: پول، ارتباط جسمی و قدرت. بنابراین، هر جا که این‌ها باشند، سایکوپات‌ها هم در

آن‌جا کمین کرده‌اند و منتظر فرصت مناسب برای شکارکردن‌اند، مراقب باشید!

از آن‌جا که سایکوپات‌ها بخشی از جمعیت هر جامعه را تشکیل می‌دهند، از زوایای مختلفی قابل مطالعه و بررسی هستند. آن‌ها در خانواده، روابط دوستانه و روابط کاری وجود دارند و به فعالیت اصلی خودشان که سوءاستفاده از دیگران است مشغول‌اند. پیش‌تر، در کتاب رازهای سایکوپات‌ها، به ماهیت آن‌ها در روابط بین‌فردی پرداخته شد و کتاب پیش‌رو این شکارچیان را در محیط‌های شغلی و سازمانی به تصویر کشیده است. آن‌ها ظاهراً مانند دیگران سرکار می‌روند و زندگی عادی دارند! اما نویسندگان این کتاب صحنه‌ی واقعی این نمای ظاهراً انسانی را به زیبایی توصیف کرده‌اند. هنگامی که یک سایکوپات در سازمانی مشغول کار است در واقع مشغول کار خودش است و برای بهره‌کشی از دیگران نقشه می‌کشد و برای انجام دادن آن نیز از همه‌ی وجوه غیرانسانی‌اش استفاده می‌کند. او افراد مناسب و مفید سازمان را شناسایی می‌کند، برای نزدیک شدن و صمیمیت با آن‌ها نقشه‌ای ماهرانه طراحی می‌کند، در کمین منتظر می‌نشیند و در فرصت مناسب نقشه‌هایش را اجرا می‌کند. معمولاً تا انتهای عملیات کسی از این نقشه‌ها مطلع نمی‌شود، زیرا آن‌ها استادانه این فرایند را با فریب کاری، پنهان کاری و دست‌کاری راهبری می‌کنند.

این کتاب کمک می‌کند تا با دقت بیش‌تری در محیط کار رفتار کنیم و نشانه‌هایی را در اختیارمان می‌گذارد تا به سادگی در جریان فریب‌کاری سایکوپات‌ها نایب نشویم. هم‌چنین سلاح‌های لازم برای مقابله با این گروه خطرناک را در اختیارمان قرار می‌دهد. خواندن چندین باره‌ی این کتاب به همه‌ی افرادی که در سطوح مختلف شغلی هستند توصیه می‌شود و اگرچه مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌ها و مدیران بخش‌های منابع انسانی مخاطب اصلی کتاب‌اند، کارکنان و همکاران عادی نیز نباید از نقش مهم خود در دست‌یابی سایکوپات‌ها به اهداف‌شان غافل باشند.

داود معنوی‌پور

پاییز ۱۴۰۲

پیش‌گفتار نویسندگان

بیش‌تر کارمندان و کارگران شهروندانی صادق، وفادار و قانونمند هستند که به دنبال امرار معاش، کمک به جامعه و تشکیل خانواده در جهانی عادلانه‌اند. با این حال، بعضی از آن‌ها خودخواه‌ترند و فقط به فکر خودشان هستند و انصاف و برابری را در نظر نمی‌گیرند. متأسفانه، در دنیای روابط کاری هستند کسانی که اجازه می‌دهند مسئولیت‌های رهبری و امتیازهای ناشی از قدرت بر جنبه‌ی اخلاقی‌شان غلبه کند. افزایش تعداد گزارش‌های سوءاستفاده در شرکت‌های بزرگ نباید تعجب‌آور باشد، زیرا از یک سو دسترسی به قدرت نامحدود و منابع گسترش یافته است و از سوی دیگر معیارها و ارزش‌های اخلاقی در سراسرایی افول افتاده است.

برخی از کسانی که دچار لغزش می‌شوند ممکن است در مواجهه با وسوسه‌ی بیش از حد و دسترسی آسان به قدرت، حس اخلاقی ضعیفی در تشخیص کار «درست» داشته باشند. برخی دیگر ممکن است احساس کنند که پاداش‌های دریافتی‌شان متناسب با اندازه‌ی سازمانی است که رهبری می‌کنند و استدلال کنند که زیاده‌روی‌های‌شان فقط برای کسانی که امید چندانی به دریافت چنین پاداش‌هایی ندارند بیش از حد به نظر می‌رسد. هنوز هستند افرادی که این قاعده‌ی خودخواهانه را پذیرفته‌اند که «طمع خوب است» و موفقیت به هر قیمتی در نظر دیگران قابل توجیه و حتا مطلوب است. اما گروه دیگری هم وجود دارند، گروهی که رفتارها و نگرش‌های‌شان به‌طور بالقوه برای سازمان‌ها و کارمندان‌شان بسیار مخرب‌تر

از گروه‌هایی است که ذکر شد و انگیزه‌ی آن‌ها طمع یا خودخواهی‌های بزرگ است. این گروه که موضوع این کتاب‌اند یک اختلال شخصیتی را نشان می‌دهند که ریشه در دروغ‌گویی، دست‌کاری، فریب، خودمحوری، سنگدلی و دیگر ویژگی‌های بالقوه مخرب دارد. این اختلال شخصیت، که یکی از نخستین موارد توصیف‌شده در ادبیات روان‌پزشکی است، «سایکوپاتی» نام دارد.

انواع متعددی از اختلال‌های شخصیت در حوزه‌ی روان‌شناسی مشخص شده‌اند. چیزی که سایکوپاتی را منحصر به فرد می‌کند این است که ویژگی‌های تعیین‌کننده‌ی آن اغلب منجر به رفتارهایی می‌شود که با هنجارها و قوانین پذیرفته‌شده‌ی عمومی جامعه در تضاد است. برخی از سایکوپات‌ها به دلیل ارتکاب جرایمی علیه افراد^۱ و اموال‌شان در زندان هستند. برخی دیگر به دلیل ارتکاب جرایم اقتصادی یا یقه‌سفید، مانند کلاه‌برداری، اختلاس، یا دست‌کاری سهام در زندان هستند. این جرایم را کارمندانی که در سازمان‌ها مشغول به کار هستند علیه همان سازمان‌ها و مؤسسات انجام می‌دهند.

علاوه بر مشکلاتی که رفتارهای سوءاستفاده‌گرایانه‌ی آن‌ها برای همسران، دوستان و اعضای خانواده‌شان ایجاد می‌کند، افرادی که درجات زیادی از ویژگی‌های سایکوپاتی را دارند به‌طور بالقوه برای روابط حرفه‌ای مضر هستند. برای نمونه، خودبزرگ‌بینی، حق به جانب بودن و نداشتن بینش شخصی در آن‌ها منجر به درگیری و رقابت با رؤسا و همکاران می‌شود و تکانش‌گری^۲ و فلسفه‌ی «زندگی در لحظه» آن‌ها را به تکرار این رفتارها و دیگر رفتارهای ناکارآمد و ضداجتماعی، به جای ارزیابی عملکرد و گذراندن

۱ از قبیل آدم‌ربایی، تعرض، تعقیب، خشونت خانگی، آزار جسمی و ...

۲ تکانش‌گری که در متون روان‌شناختی معادل فارسی برای impulsivity در نظر گرفته شده واژه‌ی رسایی برای بیان همه‌ی ویژگی‌های این حالت شخصیتی انسان نیست. برای وضوح دقیق‌تر این حالت باید چهار جنبه‌ی رفتار انسان را در نظر گرفت، که هر یک از آن‌ها مکمل سه جنبه‌ی دیگر است: ۱. گرفتن تصمیمات ناگهانی - ناتوانی در ممانعت از واکنش غالب یا خودکار، به‌ویژه در موقعیت‌های هیجانی مثبت یا منفی، هرچند ممکن است فرد بعداً پشیمان شود؛ ۲. نداشتن دوراندیشی - ناتوانی در پیش‌بینی پی‌آمدهای مثبت یا منفی یک عمل؛ ۳. نداشتن پشتکار - دشواری در تمرکز حواس بر تکالیف، و ناراحت شدن یا پرت شدن دائمی حواس به علت افکار یا خاطرات مزاحم و ناخواسته؛ ۴. جست‌وجوی دائمی و غیرارادی احساسات مختلف تازه یا هیجان‌انگیز - و.

برنامه‌های آموزشی، سوق می‌دهد. بسیاری از متخصصان، حداقل تا زمانی که ما تحقیقات مان را انجام می‌دادیم، بر این باورند که صرف وجود همین ویژگی‌ها داشتن مشاغل طولانی‌مدت موفق در صنعت را برای سایکوپات‌ها دشوار می‌کند.

شاید تصور کنید که خصلت‌های فریب‌کاری یا قلدری در یک متقاضی کار برای کارفرمایان آن قدر واضح هست که تضمین دهد چنین نامزدیهایی برای مشاغل مهم استخدام نشوند، به‌ویژه مشاغلی که توانایی کنارآمدن با دیگران در آن‌ها بسیار مهم است. هم چنین شاید تصور کنید که رفتار توهین‌آمیز و فریب‌کارانه با همکاران در نهایت منجر به اقدامات انضباطی و خاتمه‌ی کار آن‌ها می‌شود. اما، بر اساس مواردی که ما بررسی کردیم، اغلب این طور نیست.

چهار دلیل احتمالی برای این ادعا وجود دارد. نخست، برخی از ویژگی‌های اصلی سایکوپاتی که ممکن است آن‌ها را استعداد بنامیم ممکن است در متقاضیان کار جذاب به نظر برسند و به موفقیت آن‌ها در استخدام کمک کنند. برای نمونه، سایکوپات‌ها می‌توانند بسیار جذاب باشند و بتوانند حتی مجرب‌ترین مصاحبه‌کنندگان را گمراه کنند. وقتی به نفع‌شان باشد، می‌توانند کاریزمایی را به نمایش بگذارند که می‌تواند حتی محتاط‌ترین افراد را خلع سلاح کند و فریب دهد. مانند کسانی که ناخواسته با یک سایکوپات ازدواج کرده‌اند و خود را در شبکه‌ای از فریب، سوءاستفاده و درد گرفتار می‌بینند، شرکتی نیز ممکن است تصمیم استخدامی نادرستی بگیرد و خود را با یک مشکل جدی مواجه کند. سایکوپات‌ها در دست‌کاری اجتماعی^۱ مهارت دارند و مصاحبه‌ی شغلی جای مناسبی برای به‌کارگیری استعدادهای شان است.

دوم این‌که، برخی از شرکت‌ها کاملاً به‌طور ناخواسته افراد دارای گرایش‌های سایکوپاتی را استخدام می‌کنند، زیرا ممکن است برخی از مدیران استخدام‌کننده به‌اشتباه برچسب‌های «رهبری» را به رفتارهای سایکوپاتی نسبت دهند. برای نمونه، برعهده‌گرفتن مسئولیت، تصمیم‌گیری و واداشتن دیگران به انجام دادن آن چه می‌خواهید، ویژگی‌های مرسوم رهبری و مدیریت هستند؛ با این حال، می‌توانند

نمونه‌های خوبی از اجبار، سلطه و دست‌کاری نیز باشند. نداشتن نگاه دقیق به جنبه‌های ذاتی شخصیت و ویژگی‌های برجسته‌ی رهبری و داشتن نگاهی سطحی به آن‌ها گاهی می‌تواند به یک تصمیم استخدای تأسّف‌بار منجر شود.

سوم، تغییر ماهیت کسب‌وکار به خودی خود عاملی مؤثر در افزایش استخدام افراد سایکوپات است. «بوروکراسی» به عنوان یک مدل کاری در اوایل قرن گذشته تکامل یافت تا مشکلات مربوط به هماهنگی، بهینه‌سازی و تلاش‌های تعداد زیادی از افرادی را برای رسیدگی به وظایف شغلی متعدد برطرف کند. با پیچیده‌تر شدن رقابت‌های کاری و تجاری، این سیستم‌های پشتیبانی پیچیده‌تر و زیرساخت‌های پشتیبانی آن‌ها نیز بزرگ‌تر شدند. در نتیجه، بوروکراسی‌ها معمولاً تعداد زیادی از افراد را استخدام می‌کردند، فرایندها و رویه‌های متعددی داشتند و اجرای آن پرهزینه بود. از آن زمان، ساختارها و فرایندهای سازمانی به‌طور قابل توجهی تکامل یافته‌اند، با شگرف‌ترین تغییرات در اوایل دهه‌ی ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، یعنی آغاز آن چه که می‌توان آن را «جنگ‌های سازمانی» نامید. در طول این مدت، تصاحب، ادغام و فروپاشی شرکت‌ها منجر به تحولات اجتماعی و مالی بزرگ در دنیای کسب‌وکار شده است. میل به ایجاد شرکت‌های شیک، ناب و کارآمد افزایش یافت و بسیاری از صنایع از این قافله جا ماندند. در نهایت، بسیاری از شرکت‌ها برای بقای خود، سیاست‌ها و ساختارهای بوروکراتیک به سبک قدیمی‌شان را کنار گذاشتند تا یک محیط سازمانی هموارتر، آزادتر و سریع‌تر داشته باشند. در طول دهه‌ی ۱۹۹۰، این سبک سازمانی جدید و «انتقالی» — بالایه‌های کم‌تر، ساختارها و کنترل‌های ساده‌تر، آزادی بیش‌تر در تصمیم‌گیری — به یک هنجار تبدیل شد. در واقع، این تغییر به یک ضرورت کاری و بقای اقتصادی تبدیل شد. رقابت موفقیت‌آمیز نیازمند تولید و انتقال سریع اطلاعات تازه بود. سرعت و نوآوری اکنون مهم‌تر از پی‌گیری اخبار قدیمی بود.

با نیاز به پذیرش این تغییر، شرکت‌ها از استخدام‌کنندگان «مردان و زنانی» که وضعیت موجود را حفظ می‌کنند، تبدیل به استخدام‌کنندگان کسانی شدند که توانایی شکستن محدودیت‌ها، عبور از تنگناها و انجام شدن سریع‌تر کارها را داشته باشند. این تغییر استخدام به‌طور ناخواسته منجر به انتخاب برخی از افراد با

ویژگی‌های سایکوپاتی شد. متأسفانه، سردرگمی حاصل از این تغییرات در سازمان‌ها می‌تواند باعث شود که ویژگی‌های شخصیتی سایکوپاتی — اعتماد به نفس، قدرت و آرامش — برای حل مشکلات سازمان مناسب به نظر برسند. حال، استخدام افرادی با این ویژگی‌ها کار درستی به نظر می‌رسید. خودمحوری، سنگدلی و بی‌احساسی، به‌طور ناگهانی به مبادلات قابل قبولی تبدیل شدند تا استعدادها و مهارت‌های لازم برای بقا در دنیای پرشتاب کاری را میسر سازند.

چهارم، افراد سایکوپات که به نادیده‌گرفتن قوانین و مقررات، استعداد در کلاهبرداری و دست‌کاری شهرت دارند، این ساختارهای سازمانی تازه و انعطاف‌پذیرتر را بستر مناسبی می‌دیدند. وسوسه‌ی افراد دارای شخصیت سایکوپاتی برای پیوستن به یک سازمان «انتقالی» تازه، سریع، رقابتی و بسیار مؤثر، به‌ویژه سازمانی که محدودیت‌ها یا قوانین کمی دارد، بسیار زیاد است و پاداش‌های شخصی آن قدر مهم است که نمی‌توان آن‌ها را نادیده گرفت. تأثیر این چیزها آن است که سایکوپات‌ها بیش‌تر جذب مشاغلی شوند که محیط‌های پرشتاب، پرخطر و پرسودی داشته باشند.

با توجه به افزایش ریسک مالی و اجتماعی برای شرکت‌هایی که می‌خواهند در یک محیط کاری پرهرج‌ومرج مملو از عدم اطمینان، تغییر مداوم و مقررات فزاینده بقای خود را حفظ کنند، درک این که چه‌گونه و چرا سایکوپات‌ها به‌راحتی افراد و سازمان‌ها را دست‌کاری می‌کند، بسیار مهم است. علاوه بر آسیب مالی برای یک شرکت و سهام‌داران آن، برای همکاران نیز خطرات شخصی وجود دارد، هم‌چنین خطرات شغلی برای کسانی که در معرض آزار عاطفی یا فیزیکی یک همکار سایکوپات قرار می‌گیرند. برای نمونه، مدیران ارشد ممکن است با استفاده از نامزدکردن این افراد «دارای پتانسیل زیاد» برای جایگاه‌های مدیریتی بالاتر، قدرت و امنیت خود را به‌شدت در معرض خطر قرار دهند. مقابله با حملات مخفی و مانورهای دفاعی زمان و انرژی ارزشمندی را هدر می‌دهند که در غیر این صورت می‌توانست بر خلاقیت، بهره‌وری و سودآوری متمرکز شود. به‌علاوه، اندازه‌گیری خودکفایی‌های رهبری و کاهش دلگرمی کارکنان بسیار سخت‌تر است، اما می‌تواند منجر به افت شدید عملکرد سازمانی شود.

متأسفانه، مقابله با این «خطرات شرکتی» حتا سازمان‌هایی با شیوه‌های پیچیده‌ی استخدام و ارتقا را دچار چالش‌های اساسی می‌کند. حتا همکاران وفادار — شاهدان اولیه‌ی بسیاری از دسیسه‌های سایکوپات‌ها — همیشه نمی‌دانند چه اتفاقی می‌افتد. و حتا هنگامی هم که برخی از آن‌ها اعلام خطر می‌کنند هیچ یک از مدیران بالادستی به آن توجه درستی نمی‌کنند.

این کتاب محصول درک روزافزون ما از سایکوپات‌هاست، فقدان دانش تخصصی در مورد نحوه‌ی دست‌کاری کردن‌های سایکوپات‌ها در بین اهالی کسب‌وکار، مانع موفقیت شرکت‌هاست. داده‌های علمی در مورد رفتار سایکوپات‌های مجرم برای دانشمندان پزشکی قانونی و متخصصان بالینی گسترده است. امیدواریم با استفاده از زبان غیرفنی و مطالعات موردی بتوانیم برخی از شکاف‌های درک کنونی سایکوپات‌ها را در میان خوانندگان طیف کسب‌وکار نیز برطرف کنیم. ما می‌خواهیم با ارائه‌ی انواع موقعیت‌های زندگی واقعی که در کار خود با آن مواجه شده‌ایم، تجربه‌ی کار در کنار یک روان‌شناس سازمانی را برای خواننده فراهم کنیم. از آن جایی که یک همکار سایکوپات می‌تواند به شکل آشکار و پنهان به شغل شما آسیب برساند، امیدواریم که این دانش شما را برای دفاع از خود در آینده آماده کند.

فرض این کتاب آن است که سایکوپات‌ها در سازمان‌های مدرن کار می‌کنند. آن‌ها اکثر معیارهای استاندارد برای موفقیت شغلی را دارند؛ و ویژگی‌های شخصیتی مخرب‌شان برای بیش‌تر کسانی که با آن‌ها در تعامل‌اند نامرئی است. آن‌ها می‌توانند برای مشروعیت بخشیدن به رفتارهای خود، ساختارهای برنامه‌ریزی شده‌ی جانشینی و مدیریت عملکرد را دور بزنند و فریب دهند. آن‌ها از ضعف‌های ارتباطی، ساختارها و فرایندهای سازمانی، تعارضات بین فردی و عوامل استرس‌زای عمومی که گریبان‌گیر همه‌ی شرکت‌ها می‌شود، بهره می‌برند. از همکاران سوءاستفاده می‌کنند و با کاهش دلگرمی و دامن‌زدن به درگیری، خود شرکت را نیز مورد آسیب و سوءاستفاده قرار می‌دهند. برخی حتا ممکن است اختلاس و کلاه‌برداری کنند.

این کتاب به شما کمک می‌کند لایه‌های شخصیت سایکوپات‌ها را باز کنید. ما به چندین روش این کار را انجام می‌دهیم تا خواننده را به درک ویژگی‌ها و رفتارهای

سایکوپات‌ها هدایت‌کننده و سرخ‌هایی از ماهیت واقعی آن‌ها بدهد. به این منظور، از ویژگی‌های دیو^۱، یکی از نخستین نمونه‌های سایکوپات‌های شرکتی در متون علمی با شبکه‌ای از فریب‌کاری، بهره‌خواهیم گرفت. توانایی او برای معرفی خودش به عنوان یک منجی در حال ظهور و ناجی شرکتی، در حالی که در تمام مدت از همکارانش و در نهایت شرکت سوءاستفاده کرده بود، آشکار خواهد شد. ما هم چنین به تفصیل توضیح خواهیم داد که تفکر فعلی در مورد رفتار سایکوپاتی در سازمان‌ها چیست، و ویژگی‌های خاص را با مثال‌ها و تاریخچه‌های کوتاهی که از زندگی واقعی گرفته شده است نشان خواهیم داد. این کتاب شما را با روش‌هایی که این «مارهای کت‌وشلوار» دیگران را دست‌کاری می‌کنند آشنا می‌کند؛ که به شما کمک خواهد کرد تا بازی‌های آن‌ها را ببینید و با نکاتی در مورد نحوه‌ی محافظت از خود، شغل و شرکت‌تان آشنا شوید.

این نکته مهم است که به خواننده هشدار دهیم، اگرچه موضوع این کتاب سایکوپات‌ها در محیط کار است، اما همه‌ی کسانی که در این جا توضیح داده شده‌اند لزوماً سایکوپات نیستند. «مارها»یی که ما توصیف می‌کنیم بر اساس افراد واقعی نیستند و هر گونه شباهت به این افراد، زنده یا مرده، کاملاً تصادفی است. بلکه، آن‌ها چهره‌های سایکوپات‌های عمومی هستند که بر اساس ترکیبی از ویژگی‌های سایکوپاتیک برگرفته از گزارش‌های منتشرشده، رسانه‌های خبری و تحقیقات خود ما درباره‌ی چنین شخصیت‌هایی جان گرفته‌اند. هرچند ما گاهی به افراد واقعی هم اشاره می‌کنیم، مثلاً در ستون‌های کم‌رنگ، و این کار را فقط به این دلیل انجام می‌دهیم که رفتار فرد یا با مفهوم سایکوپاتی سازگار است یا یک ویژگی یا رفتار کلیدی اشاره دارد که نمونه‌ای از این اختلال است. در حالی که این افراد ممکن است سایکوپات باشند یا نباشند، رفتار اشاره‌شده‌ی آن‌ها ابزاری مفید برای تشریح ویژگی‌ها و رفتارهای مختلفی است که سایکوپاتی را تعریف می‌کنند. خواننده نباید تصور کند که فردی صرفاً به دلیل زمینه‌ای که در این کتاب در آن به تصویر کشیده شده سایکوپات است.

ورود بزرگ

به شکلی وارد شد که گویی برای عکس روی جلد مجله‌ی جی‌کیو^۱ آماده شده است، صاف، قدرتمند و دلنشین. در بین همه‌ی کت و شلواری‌های حاضر در مصاحبه، او بهترین بود. با لبخندی پهن و جذاب، و پیراهنی سفید! و خب، در کل عالی بود.

به مسئول پذیرش که قبلاً هم متوجه او شده بود گفت: «سلام، من دیوم. می‌خواستم فرانک رو ببینم.» منشی پذیرش مانند زنان جوان دیگری که به طرز محجوبی در لابی پاسخ‌گوی مراجعان بودند، پاسخ داد: «بهشون اطلاع می‌دم، جناب. لطفاً تشریف داشته باشید.» و با لبخندی اضافه کرد: «خوشحالم که دوباره شما رو می‌بینم.»

صدای فرانک در حالی که به دیو نزدیک می‌شد در سراسر پیچید: «سلام دیو، خوشحالم که دوباره می‌بینمت. سفر چه طور بود؟»

دیو در حالی که محکم دست می‌داد گفت: «خوب، عالی.»

فرانک گفت: «امروز چند مصاحبه‌ی دیگه برایت داریم. با چند نفر از مسئولان منابع انسانی، یه ملاقات با رئیس من، معاون رئیس و بعد ناهار و دیدن چند بخش.» دیو گفت: «عالیه، من برای شروع آماده‌م.»

گریدب یکی از شرکت‌های مشغول در حوزه‌ی فناوری‌های پیشرفته بود که در گاراژی در غرب کارش را شروع کرده بود و به موفقیتی فراتر از رؤیاهای بنیان‌گذارانش

رسیده بود. به دلیل رشد باورنکردنی شرکت، سازمان آن به شدت نیاز به تغییراتی داشت، که مهم‌ترین‌شان استخدام کارکنان بیش‌تر بود. تیم مدیریت به دنبال بهترین استعدادهای موجود برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای روزافزون برای محصولات و خدمات خود بود. تعداد کمی از نامزدها رزومه‌ای با تحصیلات تخصصی و تجربه‌ی مورد نیاز داشتند، اما دیو از عهده‌ی آن برآمد.

مصاحبه‌های منابع انسانی بهتر از مصاحبه‌های معمولی بودند که در اکثر شرکت‌ها انجام می‌شود و به بررسی انگیزه‌های افراد و جزئیات زیادی در مورد مشاغل قبلی می‌پردازند. اما دیو مؤدب بود و با لبخند گفت: «تا زمانی که به من نیاز باشد، می‌مانم.» پس از پایان مصاحبه، دستیار منابع انسانی دیو را به سمت بخش اجرایی راهنمایی کرد.

جان، معاون بخش محصولات تازه، با اشاره به کراوات جذاب دیو، گفت: «خوش اومدی، دیو. خوشحالم که بالأخره باهات آشنا شدم. سفرت چه‌طور بود؟»

— عالی، این‌جا قسمت زیبایی از کشوره. من بی‌صبرانه منتظرم تا این اطراف رو بهتر بگردم. امکانات تون فوق‌العاده‌ند. من هرگز همچین معماری‌ای ندیده‌م.

— متشکرم. ما تلاش می‌کنیم شرایط رو برای کارکنان مون راحت کنیم. موفقیت پاداش‌های خودش رو داره و ما در مورد آسایش کارکنان کوتاهی نمی‌کنیم.

..... فرانک چیزهایی در مورد برنامه‌ی استراتژیک تون می‌گفت و من هم بروشور شرکت رو خوندم، اما می‌خوام شما به عنوان استراتژیست اصلی موفقیت شرکت جزئیات بیش‌تری رو بهم بگید. چه‌طور همه‌ی این کارها رو انجام دادید؟

جان که از علاقه‌ی دیو به آینده‌ی شرکت خرسند بود، چند اسلاید از زونکن روی قفسه‌ی کتابش برداشت تا نمودارهایی را به دیو نشان دهد. در عین حال، نقشه‌اش را برای او توضیح داد.

دیو با هیجان صدایش را بالا برد: «باورنکردنیه! تو واقعاً کار بزرگی انجام دادی که فکر همه چیز رو کردی.»

جان از تعامل با کسی که با آن سن پیچیدگی‌های ساخت یک کسب‌وکار را خوب درک می‌کرد خوشحال بود. او سؤالات پیشنهادی مصاحبه را که منابع انسانی

برایش آماده کرده بود کنار گذاشت و از دیو خواست تا درباره‌ی خودش به او بگوید. دیو مشتاقانه به تشریح سابقه‌ی کاری متعهدانه‌اش پرداخت و مثال‌های فراوانی را بیان کرد که احترام جان را به سخت کوشی‌اش برانگیخت. میزان تجربه‌ی دیو، که در رزومه و نمونه کارهایش مستند شده و اکثرشان برای رسیدن به یک جایگاه حرفه‌ای مؤثر بود — در سی و پنج سالگی! — چشم گیر بود.

مصاحبه با جان فوق‌العاده خوب پیش رفت. وقتی مصاحبه تمام شد، دیو دست‌اش را دراز کرد، لبخند زد و مستقیماً به چشمان جان نگاه کرد: «از وقتی که گذاشتی خیلی ممنونم. من مشتاقانه منتظر همکاری نزدیک باهاتم. می‌دونم که می‌تونم بهت کمک کنم تا چشم‌انداز استراتژیکت رو محقق کنی.»

جان پاسخ داد: «باعث افتخار بود؛ امیدوارم دوباره ببینمت». منشی جان دیورا به سمت لابی همراهی کرد تا منتظر فرانک بماند. جان وقتی شماره‌ی فرانک را می‌گرفت، فکر کرد که نامزدی بهتر از دیو پیدا نمی‌شه.

فرانک ژاکت‌اش را برداشت، اما وقتی به در دفترش رسید تا دیو را برای ناهار بیاورد، تلفن‌اش زنگ خورد، مدیر منابع انسانی گفت: «می‌خوام امروز همه دور هم جمع شیم تا در مورد نامزدی دیو بحث کنیم.»

— اوه، ملانی، لازم نیست. من و جان همین الان حرف زدیم و به این نتیجه رسیدیم که دیو رو استخدام کنیم. من دارم می‌رم ناهار رو با هم صرف کنیم و بهش اطلاع می‌دم.

ملانی به فرانک یادآوری کرد: «اما ما توافق کرده بودیم که همه‌ی مصاحبه‌کننده‌ها دور هم جمع بشند تا درباره‌ی هر نامزد به‌طور کامل بحث کنیم. ما می‌خواستیم تام، اون پسر نیویورکی، رو هم برای یه ارزیابی مجدد دعوت کنیم.»

«دیگه لازم نیست. واضحه که نمی‌تونیم نامزدی بهتر از دیو پیدا کنیم.» فرانک خوشحال بود که فردی را پیدا کرده که هم برای کار و هم برای سازمان مناسب است، و نمی‌خواست این یکی را از دست بدهد.

هنگام ناهار، فرانک پذیرش دیو را به او اطلاع داد. دیو از بحث در مورد دستمزد اولیه‌ی پیشنهادی، که در واقع بسیار زیاد هم بود، کوتاه آمد و فرانک موافقت کرد که

در عوض پاداشی برای عملکرد او در یک دوره‌ی شش ماهه در نظر بگیرد. فرانک زمانی که دیو پیشنهادش را پذیرفت، بسیار خوشحال شد. او با توجه به پتانسیلی که برای رهبری در دیو می‌دید، می‌دانست که روش، هوش و تخصص فنی او خودش را به یک نامزد ایدئال مدیریت در این شرکت موفق و با فناوری پیشرفته تبدیل خواهد کرد. همه‌ی کسانی که با دیو مصاحبه کردند فکر می‌کردند که او فردی کامل است. یکی از افراد آزمایشگاه حتا اظهار داشت که او «اگه واقعاً این طور باشه، اون بیش از حد خوبه.» قرار شد دیو از دو هفته بعد کارش را برای فرانک شروع کند.

این صحنه زیاد دیده می‌شود زیرا شرکت‌ها، برای حفظ و جذب استعدادهای تازه و توانا پیش از رقبای خود، شیوه‌های استخدام‌شان را کوتاه می‌کنند. روزهای فرایندهای پرزحمت و پیچیده برای بررسی داوطلبان گذشته است. رقابت شدید است و نامزدهای واجد شرایط خیلی کم هستند. اکنون کسب و کار به سرعت در حال حرکت است و حکمت رایج این است که کسانی که تردید دارند ضرر می‌کنند. اما آیا دیو استخدام خوبی بود؟

ما دیو و دیگران را از طریق این کتاب دنبال خواهیم کرد و کشف خواهیم کرد که چه چیزی آن‌ها را بسیار جذاب و در عین حال به طور بالقوه برای یک سازمان مضر می‌کند. توضیح خواهیم داد که آن‌ها چه گونه وارد می‌شوند و چه گونه سازمان را به موقعیت‌هایی با قدرت نفوذ فزاینده ارتقا می‌دهند، جایی که آسیبی که می‌توانند به سازمان و اعضای آن وارد کنند بسیار قابل توجه است. سپس به کارمندان و همکارانی که ممکن است اهداف بالقوه باشند، و به مدیران، در مورد نحوه‌ی ایمن کردن سازمان در برابر دست‌کاری ناجوانمردانه‌ی آن‌ها پیشنهادهایی ارائه خواهیم کرد.

شخصیت دیو را چه گونه توصیف می‌کنید؟ آیا دیو را استخدام می‌کنید؟