

## 2.3 如何處理辦公室賤人

在你的職涯中，你會遇見幾個真正的渾球，大多數是男人，有時是女人，花式展現各種類型的自私、欺瞞、殘忍；但賤人都有一個共通特徵：你不能信任他們。他們有辦法，而且也一定會

另一方面，你也會遇見一些好像很難共事的人，他們又粗魯又喜歡大呼小叫，愛發號施令，令人高度不爽。他們乍看之下像是渾球，但後來從他們的動機和行為卻會顯示他們不是混球。

以下是你可能會需要處理的幾種渾球：

另一方面，還有一種人，很容易和控制型渾球搞混。對於這一個特殊種類的渾球，我們的下意識反應是把他們當成另一個自我中心的渾蛋，然後驅之別院，可是他們卻擁有截然不同的動機：永遠是為了要讓工作成果變得更好，

很多人都覺得我是個渾球。

通常是因為我講話會越講越大聲。我會好聲好氣先問幾次，然後，如果我們還是沒有任何進展，我就不再好聲好氣，我會給自己和身邊的人壓力。我不會放鬆，我期待有最棒的成果（對我自己和對所有人都是）；我深切在意我們的使命、我們的團隊、我們

所以我會逼下去。如果某件事好像出錯了，如果我覺得我們有機會做得更好，顧客可以得到更多，那麼我就不會放鬆。我不會讓事情得過且過（可參見6.1 成為執行長），我會逼那些專家，那些早就知道該怎麼做、一直

但逼出卓越不會讓你變成渾球，不接受平庸不會讓你變成渾球，挑戰假設也不會讓你變成渾球。在覺得某個人「是個渾球」之前，你要先理解他們的動機。

「為了顧客的權益堅持己見、充滿熱情」，和「霸凌他人只為滿足你的自尊心」這兩者之中，存在天壤之別。

但對團隊成原來說，差異並不總是那麼明顯。你身在一團颶風之中，「啊，這只是團熱情的颶風而已，我只要讓風吹襲一下，然後提供

某些颶風是可以講理的，某些則不行。

所以以下就是怎麼處理像我這樣的人，怎麼說服一團颶風的秘訣：問原因。

熱情的人，特別是熱情的領導人有一個責任，就是說清楚

所以發問吧，不要害怕逼他們。如果你為你相信的事挺身而出，那

所以如果是為了顧客的最佳利益，他們最終會聽進你的話，並改變心意。

要準備好面對一點小風小雨，但不用擔心會被吹走：使命驅策型「類渾球」可能會把你的工作成果批評個體無完膚，但他們不會對你人身攻擊，他們不會因為你不同意他們就罵你或炒了你。

這便是使命驅策型「類渾球」和控制型渾球之間的差異

控制型渾球不會聽你講話，他們永遠不會承認自己搞砸了；政治型渾球也不會，他們會忽略明顯的問題，反駁合理的回應，原因可能是這在政治上沒有用，不然就是他們的自尊心無法承受。他們不會保護產品、顧客、團隊，他們只會保護自己。

而我要鄭重聲明，史帝夫·賈伯斯並不是這樣的渾球。他有時候當然會太超過，但這不是常態，因他也是人，我不會為他粉飾或找藉口。賈伯斯是個使命驅策型「類渾球」，一團熱情的颶風。

對產品最好的事最終總是會勝出，因為產品才是最重

是那些專注在人、專注在控制人上的渾球，才讓工作變成地獄。真正的渾球總是針對個人，他們的動機是他們的自尊心，而非工作本身，只要他們能贏，他們他媽才不在乎產品發生什麼事或是顧客會面

比如某個直接對我朋友說「不准跟執行長講話！」的主管。

在產品開發時，執行長常會打電話問我朋友問題、想法，或只是腦力激盪。因為執行長沒辦法從她主管那邊迅

她的主管氣炸了，我朋友怎麼能公然忽略啄食順序呢？在這裡不是這樣做事的！

所以主管說：「永遠不要跟執行長講話、永遠不要打給他、永遠不要寄電郵給他，一定要透過我。」

但並不是她打給他，是執行長自己打給她的。而且她也不蠢，如果執行長想要談，她就要回答。於是她跟主管提議：她與執行長談完後，會向主管回報他們討論的所有事。但這樣主管還不滿意。主管不但沒有努力工作，以便提供答案給執行長，主管竟然直

她翻翻白眼，完全無視主管的命令，但她還是必須應付這傢伙，這樣專案才能發佈，所以她做了你面對控制型渾球時唯一能做的事：

就按照這樣的順序。

一開始先推定他們只是善意。或許他們只是先前有糟糕的經驗，或是之前和你團隊裡的其他成員有某種糟糕的關係，搞不好他們只是不知道該怎麼和你共事。可能一切都只是個天大的誤會，你會渡過的，並

接著確保問題不是出在你，不是因為你做的某件事讓他們有錯誤的印象，或是無意間造成問題。和他們來段敞開心胸的對話，要友善又親切，試著公開讚美他們，稱讚他們做的某件事，就算他們做錯了也沒差，有

但有時候這樣還不夠。

在你打出你最好的牌，諮詢他們、獲得他們的建議、好好對待他們、進行幾次開誠佈公的談話，但卻什麼回報都沒得到之後，你就要換成採取守勢。如果你有個好主管，就請他們保護你免受混球

如果這招沒用，那就無視他們，做決定時不用再徵詢他們。事後再尋求原諒，而非事前請求准許 最後甚至連事後都不必尋求原諒了。如果你在為公司帶來價

有時候這就能幫你爭取到足夠的時間，和平完成你的專案。

某個和我共事的混球被我無視了好幾個禮拜，又想要在一場又一場會議之中一次又一次搞我，最後他把我拉進他的辦公室，還有人資在場，直直看著我，然後跟我說：「這間房間裡有兩根屌在甩來甩去，而我的是最大根的啦。」

我不得不佩服他：敢講這種話，實在令人印象深刻。

我記得我坐在那試圖消化這句話：啊不然他是要我怎麼回？還是要怎麼做？他想要我用扁甩他嗎？他想這樣嗎？那真是超詭異的一刻，我真的是傻眼到爆。而我做了正確的事，我一語不發坐在

如果你和某個渾球出了問題，那通常你不是唯一被氣到的人，所以去找那些跟你一樣覺得這個渾球必須走人的人吧。告訴渾球的同事，告訴人資，找到正確的時機，告訴渾球的老闆。而他們通常會對你點個

要是這也沒用，你也可以試著調個團隊，但當你遇上真正的混球時，他們的惡名很可到了這個時候，你唯一的選項就只剩下檯面上最  
辭職。

告訴你的老闆、人資、任何在關注這件事的人，你已經無所不用其極，卻再也沒辦法跟這傢伙共事了（可參見2.4 何時該考慮辭職，「但當你已經窮途末路」段落）。

但也不總是會這樣。

有時候，即便渾球被趕出組織，他們還是可以想辦法搞你。

所以永遠要留意社群媒體，不要只看公司內部，記得去檢查Glassdoor、

這總是會很麻煩，而且令人超級不爽。但假如他們是控制型渾球，或只是一般的普通渾球，那他們最後很可能會害到自己。真相昭然若揭。

政治型渾球的問題在於他們常常會和其他政治型渾球拉幫結黨。其他原本是好人的，會看著這些渾球升職，然後覺得這也是正途，於是加入渾球聯盟。而這些人幾乎都只會專注在向上管理，所以領導階層不

政治型渾球在大型組織中尤其猖獗，他們可以在那裡運用馬基維利式狗屁邏輯，把你說得又發瘋又偏執。他們會找到在工作上沒什麼表現的人，保護他們，交換他們的效忠。他們會去揭同事的瘡疤：誰在和主管搞曖昧？我們可以找

這就像黑手黨，不是在殺人，而是在扼殺好的想法。

政治型渾球需要一群黨羽去散播不和的種子，或是為八卦煽風點火。這是他們控制他人的方式，也是他們安然脫身的方式。

那麼你要怎麼對抗黑手黨呢？

你可以先召集你的同事，制訂計畫視時機採取行動。但你這麼做不是為了保護自己，也不是為了升職、權力、獎金、或那些渾球在追求的事，你們是為了服務顧客而團結起來。

政治派系是以眼還眼、適者生存的金字塔，所有渾球都強取豪奪，彼此爭鬥，只為上位。你的團體則應該專注在彼此打氣，並保護客戶免受渾球糟糕的決定影響。當渾球聯盟開始散播謊言、偷別人點子、接管他們一竅不通的專案時，他們會對領導階層鸚鵡

這時你的團隊便需要反制的敘述。這時候，狗屁不對稱理論，又稱「布蘭多里尼法則」（Brandolini's law），便可以派上用場：「駁斥狗屁所需的能

所以你必須想出一個超棒的故事，並在走進會議室時準備好支持彼此。要事先達成共識，確保所有人都知道台詞，還要蒐集數據為自己撐腰，這樣才不會雙方各執一詞。接著當混蛋開始講得天花亂墜

順利的話，你就可以瓦解黑手黨，或至少讓他們把精力花在更容易的獵物上。而這類戰役帶來的其中一個優點，便是你會和一大群好人建立起長久的連結。

渾球就是這樣，他們真的讓人超不爽，不爽到你忘不了，還會在你的書裡佔一整章的篇幅

而且就算他們是渾球，他們也是人，所以不要剛去工作就想害人被炒。先從善意推定開始，先談和，假設會發生最好的狀況。

不過如果這不管用，那麼務必記得世上有因果輪迴，雖然報應從來都來得不夠快啦。