

ایده‌ عالی مستدام

چگونه ایده‌های ماندگار بسازیم؟

چیپ هت و دن هت

سیدرامین هاشمی و مجتبی اسدی



نویسندگان: برادران هیث (چیپ هیث - دن هیث)
مترجمان: سید رامین هاشمی و مجتبی اسدی
مدیر هنری و طراح جلد: مجید زارع
تصویرساز: پیام بهاری
چاپ دوم: تابستان ۱۳۹۴
شمارگان: ۵۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۳۲-۰
ناشر: آریانا قلم
نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد همکف
تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰
فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است.
هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

سرشناسه: هیث، چیپ / Heath, Chip
عنوان و نام پدیدآور: **ایده عالی مستدام** / نویسندگان برادران هیث [چیپ هیث، دن هیث]
مترجم سیدرامین هاشمی، مجتبی اسدی.
مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهری: ۳۷۶ ص. جدول.
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۳۲-۰
وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
یادداشت: عنوان اصلی: 2007, Made to stick: why some ideas survive and others die,
یادداشت: چاپ دوم
شناسه افزوده: هاشمی، رامین، ۱۳۶۳- اسدی، مجتبی، ۱۳۵۲- مترجم.
رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۳ الف ۹ / ۱۰۳۳ / HM
رده‌بندی دیویی: ۳۰۲/۱۳
کتاب‌شناسی ملی: ۲۶۵۹۰۳۸

طی سال‌های اخیر کتاب‌های تخصصی متعددی در زمینه مدیریت منتشر شده است و بیشتر آنها حاوی ایده‌هایی عالی برای توانمندسازی مدیران و متخصصان مدیریت بوده‌اند. با وجود این خوانندگان در هیچ‌کدام از این کتاب‌ها یاد نمی‌گیرند چگونه ایده، پیام یا نظر خود را به گونه‌ای طرح کنند که اثرگذار باشد و به خاطر سپرده شود. از این فراتر، در تعامل با سازمان‌ها دریافته‌ایم که بسیاری از مدیران و متخصصان مدیریت در استفاده از واژگان تخصصی مدیریت و کسب‌وکار آن قدر افراط می‌کنند که درک گفته‌هایشان برای کارکنان سازمان دشوار است.

اینها بهانه‌ای بود تا کتاب **Made to Stick** را برای ترجمه و تقدیم آن به جامعه مدیریت کشور انتخاب کنیم. در سال‌های اخیر برخی از بزرگان مدیریت که در کنفرانس‌های گروه پژوهشی صنعتی آریانا حضور می‌یافتند بارها این کتاب را به ما توصیه کرده بودند. خواندن همان فصل‌های نخست کافی بود که علت این توصیه‌ها را دریابیم. این کتاب سرشار از مثال‌های گوناگون از مشاغل و افراد مختلف است و همین ویژگی باعث شده که طیف گسترده‌ای از مخاطبان را شامل شود. ما خود از آن بهره بسیار برده‌ایم و امیدواریم مورد توجه و استفاده جامعه مخاطبان ایرانی نیز قرار گیرد.

از همان روزهای آغاز ترجمه کتاب، انتخاب نام مناسب برای آن یکی از چالش‌های ذهنی ما بود؛ ترجمه کلمه به کلمه عنوان آن چندان مناسب نبود و از طرفی آموزه‌های کتاب به ما تأکید می‌کرد عنوانی را انتخاب کنیم که غیرمنتظره، ساده و به یادماندنی باشد. نام‌های

بسیاری پیشنهاد شد و در نهایت **ایده‌عالی مستدام** را که آقای مجید زارع پیشنهاد دادند نامی شایسته دیدیم و آن را برگزیدیم. از ایشان و همچنین جناب آقای گل سرخی که صفحه‌آرایی چاپ اول را بر عهده داشتند سپاسگزاریم.

خوشبختانه مخاطبان از کتاب استقبال خوبی کردند و چاپ اول آن در طی یک سال به فروش رسید. در چاپ دوم تلاش کردیم متن ترجمه را روان‌تر و بعضی سخت‌خوانی‌های چاپ اول را برطرف کنیم و در این راه از نظرهای خوانندگان محترم درباره‌ی چاپ اول بسیار بهره بردیم. از همه‌ی این عزیزان سپاسگزاریم. همچنین لازم است از همراهی مترجمان کتاب و جناب آقای محسن ربیعی که زحمت بازخوانی و برخی اصلاحات متن را کشیدند قدردانی کنیم. امیدواریم این اصلاحات به بهره‌گیری هرچه بیشتر از آموزه‌های این کتاب منجر شود.

هنگامی که ترجمهٔ این کتاب به ما پیشنهاد شد این پرسش‌ها در ذهنمان شکل گرفت که چرا این کتاب در میان رهبران و مدیران، به خصوص مدیران ارشد، سیاست‌مداران، بازاریابان، کارآفرینان، اصحاب رسانه، مبلغان مذهبی، معلمان و بسیاری دیگر محبوب و مشهور است؟ چه عواملی سبب شده است که این کتاب به ۲۸ زبان ترجمه شود، در فهرست پرفروش‌ترین کتاب‌های نیویورک تایمز و وال استریت ژورنال قرار بگیرد و ۲۴ ماه در فهرست پرفروش‌های بی‌زینس ویک باشد؟ چرا در چندین فهرست بهترین کتاب سال قرار دارد و یکی از ۱۰۰ کتاب برتر حوزهٔ کسب‌وکار انتخاب شده است. دلایل کسب رتبهٔ ۱۰ کتاب برتر سایت آمازون در حوزهٔ کسب‌وکار چه بوده است؟ و اینکه چرا بسیاری از استادان برتر مدیریت خواندن این کتاب را توصیه کرده‌اند.

حال که کتاب را با دقت مطالعه کرده‌ایم می‌توانیم به پرسش‌های بالا پاسخ بدهیم: اول اینکه موضوع کتاب مسئله و نیاز فراگیری است که تقریباً دغدغهٔ عموم مردم است. همهٔ ما دوست داریم وقتی موضوع مهمی را بیان می‌کنیم دیگران به آن توجه کنند، اثرگذار باشیم و پیاممان ماندگار شود. این مسئله مختص مدیران و سازمان‌ها نیست، بلکه هر یک از ما در شغل خود به آن نیاز داریم. ممکن است معلمی باشیم که دوست دارد در تدریس موفق باشد و مفاهیم دشوار را به خوبی به دانش‌آموزانش منتقل کند، یا مدیری باشیم که می‌خواهد چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های جدید سازمان را به خوبی با کارکنان خود در میان بگذارد و انتظار داشته باشند دیگران آن را درک و در مسیر جدید حرکت

کنند یا مدیر تبلیغاتی‌ای باشیم که می‌خواهد مخاطب پیام را در تبلیغات جدید به خوبی درک و نتیجه آن را در افزایش فروش مشاهده کند. همه این مثال‌ها حاوی یک موضوع مشترک یعنی جلب توجه، اثرگذاری و ماندگاری است. با وجود این در بسیاری از مواقع حاصل کار با چیزی که ما می‌خواهیم، تفاوت دارد یعنی بیشتر اوقات کسی به پیام و ایده‌های ما توجه نمی‌کند، به خوبی آن را درک نمی‌کنند یا به سرعت آن را فراموش می‌کنند.

دلیل دوم موفقیت را باید در شیوه بیان آن جست‌وجو کرد. نویسندگان با پرهیز از سطحی‌نگری روش متفاوتی را در بیان خود انتخاب کرده‌اند. آنها خواننده را با خود همراه می‌کنند و به او یاد می‌دهند چگونه ایده‌های خود را ماندگار کند. آنها اصولی را که در این کتاب به عنوان راهنمای ماندگار کردن ایده‌ها پیشنهاد می‌دهند به خوبی در طراحی ساختار و محتوای کتاب به کار بسته‌اند. کتاب پراز مثال‌ها و داستان‌هایی است که به قول خود نویسنده sticky (چسبناک و ماندگار در ذهن) است و مطالب را در ذهن خواننده جا می‌اندازد.

ما نیز مطالعه این کتاب را به تمام افرادی که قصد دارند با هر ابزاری (سخنرانی، بیانیه‌های استراتژیک، کمپین تبلیغاتی، شعار، ارتباط‌های درون تیمی، مطالب و تیتروهای روزنامه و مانند اینها) پیام مهمی را به مخاطبان خود برسانند توصیه می‌کنیم.

درباره نویسندگان این کتاب برادران هیث باید گفت. چیپ هیث استاد دانشکده عالی کسب‌وکار در دانشگاه استنفورد است و درس استراتژی کسب‌وکار و سازمان را تدریس می‌کند. او مشاور طیف گسترده‌ای از شرکت‌ها و سازمان‌های مختلف از جمله گوگل، گپ و انجمن قلب آمریکا است. برادر دیگر، دن هیث، عضو ارشد مرکز حامی کارآفرینان اجتماعی است و پیش از این در مقام پژوهشگر در دانشکده بازرگانی هاروارد فعالیت می‌کرده است.

در انتها از تمامی افرادی که در ترجمه این کتاب به ما یاری رساندند سپاسگزاری می‌کنیم، به خصوص از خانواده‌های عزیزمان که با بردباری در تمامی مراحل، فضای مناسب را برای فعالیت ما ایجاد کردند. از مدیرانتشارات آریانا قلم، سرکار خانم سمیه محمدی نیز که از مرحله انتخاب کتاب تا رسیدن آن به دست مخاطبان حضور فعال داشتند و بدون همراهی ایشان چنین کتاب ارزشمندی آماده نمی‌شد، تشکر ویژه داریم. این ترجمه قطعاً خالی از اشکال نیست و ما آماده دریافت هرگونه بازخورد از خوانندگان عزیز این کتاب هستیم.¹

1. Ramin.Hashemi@modares.ac.ir & Asadi@aryanagroup.com

فهرست

یک. آنچه ماندگار می‌شود. ۱۳.

دو. ساده. ۴۷.

سه. غیرمنتظره. ۹۹.

چهار. ملموس. ۱۵۱.

پنج. معتبر. ۱۹۵.

شش. احساسی. ۲۴۳.

هفت. داستانی. ۲۹۹.

هشت. سخن آخر. ۳۴۷.

آنچه ماندگار می شود

ایده‌ها جذاب متولد
شده‌اند یا اینکه جالب
ساخته می‌شوند؟



آنچه ماندگار می شود

دوست یکی از دوستان ما به خاطر نوع کارش، زیاد مسافرت می رود. بگذارید او را دیوید بنامیم. دیوید به تازگی برای شرکت در جلسه مهمی با مشتریانش به آتلانتیک سیتی رفته بود. او که بعد از جلسه چند ساعتی تا پرواز وقت داشت، برای استراحت به کافه رفت. دیوید در افکار خودش غرق بود که فردی نزدیکش شد و پیشنهاد داد تا با هم قهوه ای بنوشند و گپی بزنند. او با اینکه متعجب شده بود پذیرفت. غریبه به سمت پیشخوان رفت و با دو فنجان قهوه بازگشت، یکی برای خودش و یکی برای او. دیوید تشکر کرد و آن را نوشید. این آخرین چیزی بود که او به یاد می آورد.

این تقریباً آخرین چیزی بود که دیوید، قبل از اینکه گیج و منگ، درازکش در وان حمام هتل و غوطه ور در یخ بیدار شود، به خاطر می آورد.

او دیوانه وار نگاهی به اطراف انداخت تا بفهمد کجاست و چگونه سر از آنجا در آورده است. سپس یادداشتی در کنارش پیدا کرد:

تکان نخور. به ۱۹۱۱ زنگ بزن.

دیوید تلفن همراهی را که روی میز کوچک کنار وان حمام

بود، برداشت و به ۹۱۱ زنگ زد و وضعیت خود را توضیح داد. انگشتش به خاطر یخ بی حس و کرخت شده بود، اما کسی که آن سوی خط بود به طرز عجیبی با این موقعیت آشنایی داشت. او گفت: «آقا، از شما می‌خواهم که با دقت و آرام به پشت خود دست بزنید. آیا لوله‌ای از قسمت پایینی کمر شما بیرون آمده است؟»

او مضطرب به پشتش دست کشید. بله لوله‌ای از پشتم بیرون زده است.

اپراتور گفت: «آقا نترسید، یکی از کلیه‌های شما از بدنتان خارج شده است. در این شهر گروهی از دزدان اعضای بدن فعالیت می‌کنند و شما را هدف قرار داده‌اند. مأموران اورژانس در راهند، تا رسیدن آنها از جایتان تکان نخورید.»

شما یکی از موفق‌ترین افسانه‌های شهری پانزده سال گذشته را خواندید. نخستین سرنخ، آغاز معمول این‌گونه داستان‌هاست: «دوست یکی از دوستان ما...» آیا تا به حال توجه کرده‌اید که زندگی دوستانِ دوستانمان جذاب‌تر از زندگی خود دوستانمان است؟

ممکن است داستان دزدی کلیه را قبلاً شنیده باشید. صدها صورت مختلف از این داستان در میان مردم پخش شده است و تمام آنها سه عنصر مرکزی مشترک دارند:

- نوشیدنی مسموم
- وان پراز یخ
- جمله اصلی؛ کلیه دزدیده شده. در یکی از صورت‌های این داستان مرد متأهلی نوشیدنی مسمومی را از زن بدکاره‌ای می‌گیرد که به اتاقش در لاس‌وگاس دعوت کرده بود؛ بازی اخلاقی با کلیه.

فرض کنید همین الان کتاب را می‌بندید. یک ساعت استراحت می‌کنید، سپس به دوستی زنگ می‌زنید و بدون اینکه داستان را از رو بخوانید آن را برای او تعریف می‌کنید. احتمالاً شما می‌توانید داستان را تقریباً کامل تعریف کنید. ممکن است فراموش کنید که این مسافرت برای «جلسه مهمی با مشتریان» در آتلانتیک سیتی بوده است. چه اهمیتی دارد؟ اما شما همه چیزهای مهم را به یاد آورده‌اید.

دزدی کلیه داستانی است که ماندگار می‌شود. آن را می‌فهمیم، به یاد می‌آوریم و می‌توانیم بعداً بازگو کنیم و اگر باور کنیم که داستان صحت دارد، ممکن است از این پس رفتارمان دست کم در برابر قبول نوشیدنی از غریبه‌ها تغییر کند.

داستان دزدی کلیه را با این متن که برگرفته از اعلامیه سازمانی غیرانتفاعی است مقایسه کنید: «انجمن فراگیر به‌طور طبیعی خود را معطوف به منطق بازگشت سرمایه می‌کند که می‌تواند بر اساس تجربیات کنونی مدل شود.» متن به این صورت آغاز می‌شود و این‌گونه ادامه می‌یابد که «عاملی که بر جریان منابع وارده به مؤسسه فشار می‌آورد این است که اغلب مواقع کمک‌کنندگان برای کسب اطمینان از پاسخگویی، هدف‌گذاری یا الزامات قاطع برای اهدا کردن پول، وارد بازی می‌شوند.»

فرض کنید هم اکنون کتاب را می‌بندید و یک ساعت استراحت می‌کنید؛ نه حتی استراحت هم نکنید بلکه بلافاصله به دوستی زنگ بزنید و متن را بدون اینکه از رو بخوانید برای او بازگو کنید. موفق باشید! مقایسه منصفانه‌ای است؟ مقایسه افسانه‌ای شهری با یک متن منتخب بد. مسلماً نه. اما موضوع اینجا جالب می‌شود: دو مثال بالا را دو قطب طیف به یاد ماندنی بودن در نظر بگیرید. کدام یک به ارتباطاتی که در محل کار با آن سرو کار دارید نزدیک‌تر به نظر می‌آید؟ اگر مانند بیشتر مردم باشید، محل کار شما تمایل به سمت قطب سازمان غیرانتفاعی به‌عنوان ستاره قطبی دارد.

شاید این موضوع کاملاً طبیعی باشد؛ بعضی از ایده‌ها ذاتاً جذاب‌اند و بعضی دیگر نیستند. باند دزدی اعضای بدن ذاتاً جالب است! و استراتژی مالی سازمانی غیرانتفاعی به‌طور ذاتی جالب نیست! این تقابل بحث طبیعت ایده در برابر پروراندن آن است:

ایده‌ها جذاب متولد شده‌اند یا اینکه جالب ساخته می‌شوند؟

در اصل، این کتاب کتابی پرورشی است. پس ما چگونه ایده‌های خود را به‌گونه‌ای پرورانیم که در جهان موفق باشند؟ بسیاری از ما نمی‌دانیم چگونه ایده‌های خود را به‌طور مؤثری منتشر کنیم؛ و آنها را متمایز کنیم. معلم زیست‌شناسی یک ساعت برای توضیح میتوز^۱ وقت صرف می‌کند و هفته بعد فقط سه دانش‌آموز به یاد می‌آورند که میتوز چیست. مدیری برای رونمایی از استراتژی جدید شرکت سخنرانی غیرجذابی می‌کند و کارمندان با ذوق و شوق سرشان را تکان می‌دهند و روز بعد کارکنان تولید را می‌بینید که همچنان همان کار قبلی را انجام می‌دهند. اغلب، ایده‌های خوب، سخت موفق می‌شوند. اما داستان مسخره دزدی کلیه، بدون وجود هیچ منبعی که آن را تأیید کند، مدام منتشر می‌شود. چرا؟ آیا به این دلیل است که داستان کلیه سرقت شده نسبت به سایر موضوع‌ها خریدار بیشتری دارد؟ یا آیا می‌توان ایده درست و مفید را هم به‌خوبی ایده نادرست منتشر کرد؟

— حقیقتی درباره‌ی ذرت پفکی سینما

آرت سیلورمن به پاکتی از ذرت پفکی سینما خیره شده بود که به نظر می‌رسید نا به‌جا روی میز او قرار داشت. مدت‌ها بود که در دفترش بوی بد کره قلابی می‌آمد. به خاطر پژوهشی که در سازمانش انجام شده بود او

۱. تقسیم هسته سلول به دو قسمت بدون کم شدن کروموزوم‌ها.م.

سهاده

چگونه مفهوم کلیدی
ایده خود را می‌یابیم؟



کوچک‌ترین اقدامی در ارتش آمریکا، نیازمند برنامه‌ریزی گسترده‌ای است که منشأ آن می‌تواند فرمان رئیس‌جمهور ایالات متحده باشد. رئیس‌جمهور به رئیس ستاد مشترک فرمان می‌دهد و او پارامترهای عملیات را مشخص می‌کند. سپس فرمان‌ها و برنامه‌ها به‌طور متوالی به سمت پایین جاری خواهند شد، از ژنرال‌ها به سرهنگ‌ها و از سرهنگ‌ها به فرماندهان.

برنامه‌ها تقریباً کاملند و «طرح مانور» و «مفهوم آتش» را مشخص می‌کنند این‌که هر واحد چه باید بکند، از چه تجهیزاتی استفاده خواهد شد، جنگ‌افزارها و مهمات چگونه جایگزین خواهند شد و مواردی از این دست. دستورها به حدی مشخص می‌شوند که اقدامات تک‌تک سربازان پیاده را در هر لحظه هدایت می‌کنند.

ارتش انرژی زیادی برای برنامه‌ریزی صرف می‌کند و فرایندهایش طی سال‌ها اصلاح شده است. سیستم ارتش اعجاز ابلاغیه‌ها^۱ است. تنها یک اشکال وجود دارد: بیشتر نقشه‌ها و برنامه‌ها بدون استفاده می‌مانند. سرهنگ تام کولیتز رئیس بخش علوم رفتار در وست پوینت^۲ می‌گوید: «عبارتی قدیمی که اغلب از آن استفاده می‌کنیم این است: هیچ برنامه‌ای در مقابله با دشمن پایدار نمی‌ماند. شما ممکن است سعی بر جنگیدن بر اساس نقشه‌تان داشته باشید، اما دشمن نیز نقشه خود

1. Marvel of communication

2. West Point

را بازی می‌کند. اتفاقات غیرقابل پیش‌بینی روی می‌دهد، آب و هوا تغییر می‌کند، تأسیسات مهمی از بین می‌رود، دشمن فراتر از انتظار عمل می‌کند. بیشتر شکست‌های ارتش‌ها به این علت است که آنها تأکید زیادی بر روی تهیه نقشه‌ای می‌کنند که ده دقیقه مانده به نبرد بی‌استفاده می‌شود.»

این چالش ارتش درست مانند این است که دستورالعملی برای یکی از دوستان خود بنویسید تا براساس آن از طرف شما شطرنج بازی کند. درست است که قوانین بازی را خوب بلدید و احتمال دارد دربارهٔ دوستان و حریفش نیز اطلاعات زیادی داشته باشید، اما اگر سعی کنید دستورالعمل حرکت به حرکت را بنویسید، شکست خواهید خورد. شما نمی‌توانید بیش از چند حرکت را پیش‌بینی کنید. به محض اینکه حریف حرکت غیرمنتظره‌ای انجام دهد، دوست شما باید نقشهٔ با دقت طراحی شده شما را دور بیندازد و به فکر و گزینهٔ خودش تکیه کند.

سرهنگ کولیتز می‌گوید: «ما با گذشت زمان بیشتر و بیشتر فهمیده‌ایم چه چیزی افراد را در عملیات پیچیده موفق می‌کند.» او اعتقاد دارد که برنامه‌ها از این جهت که نشان می‌دهند برنامه‌ریزی انجام شده است، مفید هستند. فرایند برنامه‌ریزی افراد را مجبور می‌کند که دربارهٔ مسائل صحیح فکر کنند. اما کولیتز دربارهٔ خود برنامه‌ها می‌گوید: «آنها در میدان نبرد کار نمی‌کنند». بنابراین در دههٔ ۱۹۸۰ ارتش فرایند برنامه‌ریزی خود را با اختراع مفهومی به نام قصد فرمانده^۱ تعدیل کرد.

مفهوم قصد فرمانده ابلاغیهٔ قطعی و صریحی است که مقدم بر هر دستور است و اهداف برنامه و وضعیت مطلوب نهایی عملیات را مشخص می‌کند. مفهوم قصد فرمانده در رده‌های بالای ارتش، ممکن است نسبتاً خلاصه و انتزاعی باشد: «شکست اراده و خواست دشمن

1. Commander's Intent

موقعیت: اساتید باید در کلاس درس خود با مزاحمت‌های گاه‌وبی‌گاه برخورد کنند؛ دانشجوی عصبانی، پرخاشگر یا چالش برانگیز. بسیاری از اساتید غافلگیر می‌شوند و مطمئن نیستند که چگونه با این موقعیت‌ها برخورد کنند. در این کلینیک دو پیام متفاوت را که به قصد به اشتراک‌گذاری استراتژی‌هایی برای مواجهه با چنین دانشجویانی بیان شده‌اند، باهم مقایسه می‌کنیم.

■ پیام ۱

پیام اول توسط دانشگاه ایندیانا به‌عنوان منبع دستورالعمل تدریس تهیه شده است.

آرام بمانید. تنفس خود را آرام و منظم کنید. حالت تدافعی به خود نگیرید. آنها را نادیده نگیرید. تلاش کنید که آنها را آرام کنید. با آنها قرار بگذارید که در زمان استراحت یا بعد از کلاس آنها را ملاقات کنید. طی ملاقات، احساس دانشجو را پذیرفته و به او گوش بدهید. حرفه‌ای و مؤدبانه صحبت کنید.

● توضیحاتی دربارهٔ پیام ۱

توجه کنید که اینجا هیچ چیز غیرمنتظره‌ای وجود ندارد، چیزی که بر خلاف باور عمومی باشد (و اگر مواجهه با دانشجویان سخت، مطابق با باور عمومی و عقل سلیم باشد پس چرا نیاز است که نکاتی برای مواجهه با آنها منتشر کنیم؟). بیشتر توصیه‌ها؛ «آرام بمانید»، «حالت تدافعی به

خود نگیرید»، «تلاش کنید که آنها را آرام کنید» برای ماندگار شدن، هم بسیار انتزاعی هستند و هم بسیار واضح (اساتید بسیار کمی هستند که باور داشته باشند در پاسخ به دانشجوی مشکل‌آفرین باید هیجان زده شد و آرامش خود را از دست داد).

■ پیام ۲

پیام دوم به صورت غیررسمی در یک گروه خبری و توسط استادی به نام الیسون باکمن^۱ که می‌خواست تجربه خود را با دیگر اساتید گروه به اشتراک بگذارد نوشته شده است:

من دانشجویی داشتم که اغلب هنگامی که مشغول صحبت کردن بودم در انتهای کلاس بلند بلند حرف می‌زد. من حرف‌های او را در جلوی کلاس می‌شنیدم پس همه می‌توانستند آن را بشنوند. او با هر نکته‌ای که بیان می‌کردم مخالفت می‌کرد؛ مهم نبود آن نکته چه باشد. دانش‌آموزان خیلی سریع شروع به گلایه از رفتار وی کردند و روش‌هایی برای برخورد با او پیشنهاد دادند که عموماً جهت تحقیر و اهانت به او طراحی شده بود.

روش‌های مختلفی را امتحان کردم اما در نهایت یک روز در آخر کلاس او و دوست صمیمی‌اش را به جلو فراخواندم و در دفترم قراری با آنها گذاشتم. اطمینان حاصل کردم که در زمان این قرار ملاقات شاهدی داشته باشم. یکی از همکاران در فضای مشترک دفتر حضور داشته باشد. من باور داشتم که دوست این فرد در نقشش گیر افتاده است، دانش‌آموز فقط از او به‌عنوان وسیله‌ای برای به هم ریختن کلاس استفاده می‌کند.

هنگامی‌که با این فرد گردن کلفت ملاقات داشتم، با عینک

1. Alyson Buckman