سخن ناشر

سمیه محمدی، مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

طی سال‌های اخیر کتاب‌های تخصصی متعددی در زمینهٔ 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 به‌خاطر 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 آن‌قدر 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 جامعهٔ 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 بهرهٔ بسیار برده‌ایم و امیدواریم مورد توجه و استفادهٔ جامعه مخاطبان ایرانی نیز قرار گیرد.

از همان روزهای آغاز ترجمهٔ کتاب، انتخاب نام مناسب برای آن یکی از چالش‌های ذهنی ما بود؛ ترجمهٔ کلمه به کلمهٔ 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 **ایدهٔ عالی مستدام** را که آقای مجید زارع پیشنهاد دادند نامی شایسته دیدیم و آن را برگزیدیم. از ایشان و همچنین جناب آقای گل‌سرخی 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 دربارهٔ چاپ اول بسیار بهره بردیم. از همهٔ 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 **وال‌استریت ژورنال** قرار بگیرد و ۲۴ ماه در فهرست پرفروش‌های **بیزینس‌ویک** 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 به‌خوبی به دانش‌آموزانش منتقل کند، یا مدیری باشیم که می‌خواهد چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های جدید سازمان را به‌خوبی با کارکنان خود در میان بگذارد و انتظار داشته باشند دیگران آن را درک و در مسیر جدید حرکت

کننـد یـا مدیـر تبلیغاتـی‌ای باشـیم کـه می‌خواهـد مخاطـب پیـام را در تبلیغـات جدید به خوبـی درک و نتیجهٔ آن را در افزایش فروش مشـاهده کنـد. همهٔ ایـن مثال‌ها حاوی یـک موضوع مشـترک یعنی جلـب 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 مـا توجه نمی‌کند، به خوبی آن را درک نمی‌کنند یا به‌سـرعت آن را فراموش می‌کنند.

دلیـل دوم موفقیـت را بایـد در شـیوهٔ بیـان آن جسـت‌وجو کـرد. نویسـندگان بـا پرهیـز از سـطحی‌نگری روش متفاوتـی را در بیـان خـود انتخـاب کرده‌انـد. آنهـا خواننـده را بـا خـود همـراه می‌کننـد و بـه او یـاد می‌دهنـد چگونه ایده‌های خود را ماندگار کنـد. آنها اصولی را که در این کتاب به‌عنوان راهنمای ماندگار کردن ایده‌ها پیشنهاد می‌دهند به‌خوبی در طراحی ساختار و محتوای کتاب به‌کار بسته‌اند. کتاب پر از 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 مطالعهٔ این کتاب را به تمام افرادی که قصد دارند با هر ابزاری (سـخنرانی، بیانیه‌های اسـتراتژیک، کمپین تبلیغاتی، شعار، ارتباط‌های درون تیمـی، مطالـب و تیترهای روزنامـه و مانند اینها) پیـام مهمی را به مخاطبان خود برسانند توصیه می‌کنیم.

دربـارهٔ نویسـندگان ایـن کتـاب بـرادران هیـث بایـد گفـت. چیـپ هیث اسـتاد دانشـکدهٔ عالی کسـب‌وکار در دانشـگاه اسـتنفورد اسـت و درس اسـتراتژی کسـب‌وکار و سـازمان را تدریس می‌کند. او مشاور طیف گسـترده‌ای از شـرکت‌ها و سـازمان‌های مختلـف از جمله گـوگل، گپ و انجمن قلب آمریکا اسـت. برادر دیگر، دن هیث، عضو ارشد مرکز حامی کارآفرینان اجتماعی اسـت و پیش از این در مقام پژوهشگر در دانشکده بازرگانی هاروارد فعالیت می‌کرده است.

در انتها از تمامی افرادی که در ترجمهٔ 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 مدیر انتشارات آریاناقلم، 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 آمادهٔ 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 می‌شود

ایده‌ها جذاب متولد شده‌اند یا اینکه جالب ساخته می‌شوند؟

آنچه ماندگار می‌شود

دوست یکی از دوستان ما به‌خاطر نوع کارش، زیاد مسافرت می‌رود. بگذارید او را دیوید بنامیم. دیوید به‌تازگی برای شرکت در جلسهٔ 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 قهوه‌ای 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 می‌آورد.

این تقریباً آخرین چیزی بود که دیوید، قبل از اینکه گیج و منگ، درازکش در وان حمام هتل و غوطه‌ور در یخ بیدار شود، به‌خاطر می‌آورد.

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

تکان نخور. به ۹۱۱[1] زنگ بزن.

دیوید تلفن همراهی را که روی میز کوچک کنار وان حمام

---

۱. ۹۱۱ شماره تلفن اضطراری در آمریکای شمالی.م.

بود، برداشت و به ۹۱۱ زنگ زد و وضعیت خود را توضیح داد. انگشتش به‌خاطر یخ بی‌حس 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 پر از یخ
- جملهٔ اصلی؛ کلیهٔ دزدیده‌شده. 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 همهٔ 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 اعلامیهٔ 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!

مقایسهٔ منصفانه‌ای است؟ مقایسهٔ 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 ستارهٔ قطبی دارد.

شـاید ایـن موضـوع کامـلاً طبیعـی باشـد؛ بعضـی از ایده‌هـا ذاتـاً جذاب‌انـد و بعضی دیگر نیسـتند. بانـد دزدی اعضای بـدن ذاتاً جالب اسـت! 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 پرورشـی است. پس ما چگونه ایده‌های خود را به‌گونه‌ای بپرورانیم که در جهان موفق باشـند؟ بسیاری از ما نمی‌دانیم چگونه ایده‌های خود را به‌طور مؤثری منتشـر کنیم؛ و آنها را متمایز کنیم. معلم زیست‌شناسی یک ساعت برای توضیح میتوز[1] وقت صرف می‌کند و هفتهٔ بعد فقط سه دانش‌آموز به یاد می‌آورند که میتوز چیست. مدیری برای رونمایی از اسـتراتژی جدید شـرکت سـخنرانی غیرجذابی می‌کند و کارمنـدان با ذوق و شـوق سرشـان را تـکان می‌دهنـد و روز بعـد کارکنان تولید را می‌بینید که همچنان همان کار قبلی را انجام می‌دهند.

اغلب، ایده‌های خوب، سـخت موفق می‌شوند. اما داستان مسخرهٔ دزدی کلیـه، بدون وجـود هیچ منبعی کـه آن را تأیید کند، مدام منتشـر می‌شود. چرا؟ آیا به این دلیل است که داستان کلیهٔ سرقت‌شده نسبت به سایر موضوع‌ها خریدار بیشتری دارد؟ یا آیا می‌توان ایدهٔ درست و مفید را هم به‌خوبی ایدهٔ نادرست منتشر کرد؟

ـ حـقیـقتـی دربـارهٔ ذرت‌پـفـکـی سـیـنـمـا

آرت سـیلورمن بـه پاکتی از ذرت‌پفکی سـینما خیره شـده بود کـه به نظر می‌رسـید نا به‌جا روی میز او قرار داشت. مدت‌ها بود که در دفترش بوی بد کرهٔ قلابی می‌آمد. به خاطر پژوهشی که در سازمانش انجام شده بود او

---

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

ساده

چگونه مفهوم کلیدی ایدهٔ خود را می‌یابیم؟

ساده

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 به‌سمت 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[1] است. تنها یک اشکال وجود دارد: بیشتر نقشه‌ها و برنامه‌ها بدون استفاده می‌مانند.

سرهنگ تام کولیتز رئیس بخش علوم رفتار در وست پوینت[2] 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 نقشهٔ خود

1. Marvel of communication
2. West Point

را بازی می‌کند. اتفاقات غیرقابل‌پیش‌بینی 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 بر اساس آن از طرف شما شطرنج بازی کند. درست است که قوانین بازی را خوب بلدید و احتمال دارد دربارهٔ دوستتان 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 غریزهٔ 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 [1] 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

خـود نگیریـد»، «تلاش کنید که آنهـا را آرام کنید» برای ماندگار شـدن، هم بسـیار انتزاعی هسـتند و هم بسـیار واضح (اسـاتید بسـیار کمی هسـتند که باور داشته باشند در پاسخ به دانشجوی مشکل‌آفرین باید هیجان‌زده شد و آرامش خود را از دست داد).

▪ پیـام ۲

پیـام دوم به‌صـورت غیـر رسـمی در یـک گـروه خبری و توسـط اسـتادی به نـام الیسـون باکمن[1] که می‌خواسـت تجربه خـود را با دیگر اسـاتید گروه به اشتراک بگذارد نوشته شده است:

من دانشجویی داشتم که اغلب هنگامی‌که مشغول صحبت کردن بـودم در انتهـای کلاس بلند بلند حرف مـی‌زد. من حرف‌های او را در جلوی کلاس می‌شـنیدم پس همه می‌توانسـتند آن را بشـنوند. او بـا هـر نکته‌ای کـه بیان می‌کـردم مخالفت می‌کرد؛ مهـم نبود آن نکته چه باشـد. دانش‌آموزان خیلی سـریع شـروع به گلایـه از رفتار وی کردند و روش‌هایی برای برخورد با او پیشنهاد دادند که عموماً جهت تحقیر و اهانت به او طراحی شده بود.

روش‌هـای مختلفـی را امتحـان کـردم اما در نهایت یـک روز در آخر کلاس او و دوست صمیمی‌اش را به جلو فراخواندم و در دفترم قراری با آنها گذاشـتم. اطمینان حاصل کردم که در زمان این قرار ملاقات شـاهدی داشته باشـم. یکی از همکاران در فضای مشترک دفتر حضور داشـته باشـد. من باور داشـتم که دوسـت ایـن فرد در نقشـش گیر افتاده اسـت، دانش‌آموز فقط از او به‌عنوان وسـیله‌ای برای به هم ریختن کلاس استفاده می‌کند.

هنگامی‌کـه بـا ایـن فرد گردن کلفـت ملاقات داشـتم، با عینک

1. Alyson Buckman