

اعتبار

چگونه رهبران اعتبار به دست می آورند و آن را از دست می دهند؟

چرا افراد خواستار آن هستند؟

جیمز ام کوزس / بری زد پاسنر

نویسندگان کتاب پرفروش چالش رهبری

مترجم: سعید طباطبایی برزکی

سرشناسه: کوزس، جیمز ام.، ۱۹۴۵ - م.

Kouzes, James M

عنوان و نام پدیدآور: اعتبار/ جیمز ام کوزس، بری زد پاسنر؛ مترجم سعید طباطبایی برزکی
مشخصات نشر: تهران: ترنگ، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۳۱۵ ص؛ ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.

شابک: ۹-۳۳-۷۷۴۱-۶۲۲-۹۷۸

یادداشت: عنوان اصلی: Credibility : how leaders gain and lose it, why people demand it , c2011

موضوع: رهبری / Leadership

روابط بین اشخاص / Interpersonal relations

قابلیت اجرایی / Executive ability

شناسه افزوده: پاسنر، باری زد.، ۱۹۴۹ - م.

شناسه افزوده: Posner, Barry Z.

شناسه افزوده: طباطبایی برزکی، سعید، ۱۳۶۳-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HD۵۷/۷

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتابشناسی ملی: ۸۷۰۱۲۳۳

اعتبار

چگونه رهبران اعتبار به دست می آورند و آن را از دست می دهند؟

چرا افراد خواستار آن هستند؟

جیمز ام کوزس / بری زد پاسنر

نویسندگان کتاب پرفروش چالش رهبری

مترجم: سعید طباطبایی برزکی



نشر ترنگ



نشر ترنگ

اعتبار

جیمز ام کوزس / بری زد پاسنر
مترجم: سعید طباطبایی برزکی
حروف چین: آتلیه ترنگ
صفحه آرا: معصومه دلنواز
لیتوگرافی و چاپ: پردیس دانش
نوبت چاپ اول: ۱۴۰۲
تیراژ: ۲۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۷۴۱-۳۳-۹
حق چاپ محفوظ است.



آدرس: خیابان انقلاب، خیابان روانمهر، کوچه میترا، پلاک ۷، طبقه اول، واحد ۴

تلفن: ۶۶۴۷۰۳۷۶ / ۶۶۴۰۳۵۲۰ همراه: ۰۹۱۹۹۶۴۶۲۲۴

✉ nashretorang@gmail.com

📷 nashretorang

🌐 www.nashretorang.com

فهرست

۹.....	قدردانی
۱۳.....	در مورد نویسندگان
۱۹.....	در تمجید از کتاب اعتبار جیمز کوزس و بری پاسنر
۲۱.....	مقدمه: اعتبار و بازیابی اعتماد و اطمینان
۳۷.....	فصل اول: «رهبری یک ارتباط است.»
۶۵.....	فصل دوم: «اعتبار تفاوت را رقم می‌زند.»
۹۱.....	فصل سوم: «خودتان را کشف کنید.»
۱۱۷.....	فصل چهارم: «اعضای‌تان را تصدیق و تحسین کنید.»
۱۴۵.....	فصل پنجم: «ارزش‌های مشترک را تأیید کنید.»
۱۷۹.....	فصل ششم: «ظرفیت را توسعه دهید.»
۲۰۷.....	فصل هفتم: «در خدمت یک هدف باشید.»
۲۳۵.....	فصل هشتم: «امید را حفظ کنید!»
۲۶۳.....	فصل نهم: تقای انسان بودن
۲۹۷.....	کلام آخر: عناصر منش

مایه خوشحالی ماست که این کتاب را به برخی از همکاران فوق‌العاده معتبرمان مانند وارن بنیس، کن بلانچارد، اروین فدرمن، جان گاردنر، فرانسیس هسلین و وارن اشمیت، تقدیم کنیم. در طول سال‌ها کار با آن‌ها، از مشورت‌های خردمندانه و بینش هوشمندانه‌شان، بسیار بهره‌مند شده‌ایم و قدردانی عمیقی از آن‌ها داریم که این امکان را به ما دادند تا محتویات این کتاب را برای همه مردم ارائه کنیم.

قدردانی

اگر به دو چیز اذعان نکنیم، در واقع در اعتبار خودمان شک و تردید وجود دارد: ما این کار را نمی‌توانستیم به‌تنهایی انجام دهیم و اگر هر نوع خطا یا کم و کاستی در این اثر وجود دارد، مسئولیتش با ماست.

اعتبار، دومین کتاب ما با موضوع رهبری است. ارائه این نسخه و ویرایش جدید از کتاب با در نظر گرفتن اینکه در واقع ادامه اولین کتاب ما یعنی چالش رهبری است که در اوایل دهه ۱۹۹۰ منتشر شده بود، نزدیک به سی سال زمان برد. (ما تاکنون بیش از سی کتاب، راهنمای آموزشی، ابزار، رساله و ویدئو تنظیم کرده‌ایم). سپاسگزاریم از میلیون‌ها نفر در جای‌جای جهان که کتاب‌ها و ابزارهای ما را خریدند، پرسشنامه اقدامات رهبری (LPD) را تکمیل کردند و در کارگاه‌های آموزشی چالش رهبری شرکت کردند. آن‌ها به ما برای ساختن روند صحیح آزادسازی رهبر درون هر شخص و ممکن ساختن چیزهای فوق‌العاده، دلگرمی دادند.

همچنین دوست داریم از همکارانمان در این پژوهش تشکر کنیم؛

کسانی که در کلاس‌ها، کارگاه‌ها و سمینارهای ما شرکت کردند و کسانی که پرسشنامه‌های ما را تکمیل کردند و کسانی که در به اشتراک گذاشتن مطالعات موردی‌شان و مصاحبه‌ها با ما همراه بودند. آن‌ها قلب و روح این کتاب هستند.

داستان‌ها و نمونه‌های آن‌ها به اعداد و کمیت‌ها، زندگی بخشیدند. ما سال‌ها پیش یاد گرفتیم که «تجربه» بهترین معلم رهبری است و گذشته و داستان‌های آن‌ها این اصل را تقویت کرد.

این نسخه، نتیجه مستقیم حمایت و دلگرمی مستمر گروه انتشارات جوسی - باس/وایلی است. آن‌ها به دو مربی و دانشمند کمتر شناخته‌شده این شانس را دادند که بتوانند به درک و اقدام رهبری کمک کنند و سال‌ها تعهد و دلیستگی خودشان در پنج اقدام رهبری نمونه، منجر به مشارکتی شگفت‌انگیز برای حق امتیاز کوزس و پاسنر شده است. سدریک کراکر، معاون و ناشر (جوسی - باس و پیفیفر) از ابتدا تاکنون با ما همکاری کرده است. کار با لیزا شانون ناشری با سابقه بیست ساله و رهبری و نبوغش مایه لذت و خوشبختی ما بوده و تفکر ما را غنی ساخته است. او توانایی ما را برای ایفای نقشی عمده در توسعه رهبران در سرتاسر جهان ارتقا داده است. این ویرایش از هنرمندی و راهنمایی‌های ظریف بایرون اشنایدر، ویراستار ارشد جوسی باس، توجه و بینش دقیق کارن مورفی، ویراستار ارشد، لسللی استفن کسی که شفافیت و تمرکز را به نوشته‌های ما آورد و تفکر ما را به چالش کشید وقتی خودمان خیلی درگیر بودیم، بهره برده است. دیگر کارمندان جوسی - باس/وایلی که به ما در بخش تولید و توزیع کتاب کمک کردند و شایسته احترام ویژه هستند عبارت‌اند از مارک کارمندی، مدیر تولید، هیلاری پاورز، ناظر چاپ، گیل مارک، دستیار سرویراستار؛ کارولین کارلستروم، مدیر

بازاریابی و امی پاکارد، مدیر تبلیغات. تشکر ویژه دیگری از حمایت‌ها و دلگرمی‌های مستمر دبرا هانتز، رئیس جوسی-باس و پیفیفر نیز داریم. ما تشکر ویژه خود را تقدیم به استفان دکری، رئیس آموزش ارشد مدرسه تجارت در دانشگاه علم و فناوری هنگ کنگ می‌کنیم و ناکیه بویاسیگیلر، رئیس دانشکده مدیریت در دانشگاه سابانکی در استانبول ترکیه. استیو این فرصت را برای بری مهیا کرد تا به عنوان استاد میهمان در پاییز ۲۰۰۹ خدمت کند و ناکیه نیز فرصت مشابهی در بهار ۲۰۰۹ برای او مهیا کرد.

همچنین می‌خواهیم از همه کسانی که با کمک و حمایت‌های سخاوتمندانه و بخشنده خود اولین ویرایش این کتاب را ممکن ساختند تشکر کنیم: جولین بالمین، مایرا کیک، برایان و آن کارول، پل کوهن، سدریک کراکر، کتی دال-مول، ری دالین، مارسلا فریل، بیل هیکس، جری هانت، جان هانتز، جوآن جانسون، پیتر جوردن، استیو کتن، سارا کید، آندره و باربارا مورکل، تریش او هار، لین پارود، تام پیترز، دبرا اسکاتز، ناتالی سیرت، لورا سایمونندز، تریسی تیلور، جانیس ون کولی، فرانسسکا وب، تری آرمسترانگ ولچ و باربارا ویلر. نوشتن این کتاب، تنها نتیجه همراهی بسیار صمیمانه همسران مان است که ما را در ناکام‌ترین و مشعوف‌ترین حالات مان می‌بینند. آن‌ها شنونده شکایت‌های مستمر و پرگویی‌های بی‌وقفه مان درباره این یا آن ایده یا گاهی وقت‌ها حتی درباره خودمان هستند. آن‌ها همیشه صبور، درک‌کننده و حامی بوده‌اند. اعتبار در واقع کتاب آن‌ها نیز هست. تشکر و عشق همیشگی ما به تامون کوزس و جکی اشمیت - پاسنر.

در مورد نویسندگان

جیمز کوزس و بری پاسنر نویسندگان مشترک کتاب چالش رهبری هستند که یکی از کتاب‌های پرفروش بوده که تاکنون جوایزی را برده است. از زمان اولین ویرایش آن در سال ۱۹۹۰، بالغ بر دو میلیون نسخه در سرتاسر جهان به فروش رسیده و به بیش از بیست و دو زبان دنیا ترجمه شده است. این کتاب، جوایز فوق‌العاده‌ای را برده است؛ از جمله جایزه منتخب منتقدان از مجموعه ویراستاران کتاب ملی و جایزه کتاب سال جیمز ای. همیلتون ادمنیستتور. همچنین این کتاب به‌عنوان یکی از ده کتاب برتر در زمینه رهبری در بین ۱۰۰ کتاب تجاری برتر تمام دوران انتخاب شده است. کتاب حقیقت در باب رهبری آن‌ها هم در سال ۲۰۱۰، از طرف ساندویو اگزکیوتیو بوکر به‌عنوان یکی از بهترین کتاب‌های سال انتخاب شد.

جیم و بری بیش از دوازده کتاب در موضوع رهبری نوشته‌اند و بارها برنده جایزه شدند. کتاب‌هایی چون میراث یک رهبر (انتخاب شده توسط

سوند ویو اگزکیوتیو بوک سامریز به عنوان یکی از سی کتاب برتر سال و توسط گلوب اند میل به عنوان یکی از ده کتاب برتر سال (۲۰۰۶)، تشویق دل‌ها، چالش رهبری دانشجویی و راهنمای اجرایی دانشگاهی برای رهبری نمونه. آن‌ها همچنین پرسشنامه بسیار تحسین شده اقدامات رهبری (LPI)، پرسشنامه ۳۶۰ درجه‌ای برای ارزیابی رفتار رهبری طراحی کردند که یکی از پرکاربردترین ابزارهای ارزیابی رهبری در جهان به همراه پرسشنامه اقدامات رهبری دانشجویی است. بیش از ۵۰۰ پایان‌نامه دکتری و پروژه‌های پژوهش دانشگاهی مبتنی بر پنج اقدام مدل رهبری نمونه را نیز راهنمایی کردند.

در میان افتخارات و جوایزی که جیم و بری دریافت کرده‌اند، جایزه انجمن امریکا برای بالاترین درجه توسعه و آموزش برای کمک متمایز به یادگیری و عملکرد محیط کار دیده می‌شود. مجمع مدیریت بین‌المللی، این نویسندگان را به عنوان مربیان مدیریت/رهبری سال انتخاب کردند. مجله لیدرشپ اکسلنس نیز آن‌ها را در میان ۱۰۰ رهبر متفکر و ۵۰ مربی رهبری برتر در کشور (براساس کوچینگ فور لیدرشپ) رتبه‌بندی کرده است. در سال ۲۰۱۰ آن‌ها در فهرست متفدترین متفکران بین‌المللی رهبری و برترین متفکران رهبری تراست اکراس امریکا در رفتار تجاری قابل اعتماد (تراستورسی بیزینس بیهویر) قرار گرفتند.

جیم و بری سخنرانی‌های فراوانی دارند و هریک برنامه‌های توسعه رهبری را برای صدها سازمان انجام داده‌اند مانند اپل، اپلاید متریالز، آرکو، ای تی اند تی، مؤسسه مدیریت استرالیا، استرالیا پست، بانک آو امریکا، بوس، چارلز شوآب، سیسکو سیستمز، انجمن کامینیوتی انرژی، هیئت کنفرانس کانادا، کانسومرز انرژی، دلویت توج، مؤسسه دوروتی ویلی نرسینگ

لیدرشیپ، داوچمیکال، آگون زندر اینترنشنال، فدران اکسپرس، جنتک، جیمبوری، هیولت-پاکارد، آی بی ام، اینتل، جابز دی آر-سنگاپور، جانسون اند جانسون، کیسر فوندیشن هلث پلنز اند هاسپیتالز، ال. ال. بین، لورنس لیورمور نشنال لبز، لوسیل پاکارد چیلدرنز هاسپیتال، مرک، موتورلا، نت اپ، نورتروپ گرامان، اوراکل، روش بایوسنس، زیمنس، استاندارد ارو، تری ام، تویوتا، دیو. اس پوستال سرویس، یونایتد وی، یو اس ای ای، وریزون، وی آی اس ای و شرکت والت دیزنی. آن‌ها در بیش از شصت دانشکده و دانشگاه سخنرانی داشته‌اند.

جیمز کوزس معاون اجرایی رهبری، دانشکده تجارت لوی، در دانشگاه سنت کلاراست و درباره رهبری در اقصی نقاط جهان برای شرکت‌ها، دولت‌ها و مراکز غیر انتفاعی سخنرانی می‌کند. او پژوهشگر رهبری رده‌بالا و مدیر اجرایی باتجربه است و وال استریت ژورنال از وی به‌عنوان یکی از دوازده مربی اجرایی برتر در ایالات متحده یاد می‌کند. در سال ۲۰۱۰ جیم جایزه رهبری متفکر را از انجمن اینستراکشنال سیستمز دریافت کرد که برجسته‌ترین جایزه انجمن تجاری مهیاکنندگان صنعت آموزش و توسعه است. در سال ۲۰۰۶، جیم به گلدن گاول نائل شد، پرافتخارترین جایزه تستمترز اینترنشنال. جیم رئیس، مدیرعامل و رئیس شرکت تام پیترز از سال ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۹ بود و رئیس سابق مرکز توسعه اجرایی در دانشگاه سنت کلارا (۱۹۸۱-۱۹۸۷). جیم، بنیان‌گذار مرکز مشترک توسعه خدمات انسانی در دانشگاه سن خوزه استیت (۱۹۷۲-۱۹۸۰) بود و در دانشکده مددکاری اجتماعی دانشگاه تگزاس کار می‌کرد. کار وی در آموزش و توسعه در سال ۱۹۶۹ هنگامی که سمینارهایی را برای کارکنان و داوطلبان

انجمن اکشن ایجنسی در جنگ با فقر انجام داد، شروع شد. به دنبال فارغ التحصیلی از دانشگاه میشیگان استیت (درجه کارشناسی در علوم سیاسی) به عنوان داوطلب پیس کورپس (۱۹۶۷-۱۹۶۹) خدمت کرد. جیم در jim@kouzes.com قابل دسترس است.

بری پاسنر، استاد تمام رهبری در دانشکده تجارت لیوی، دانشگاه سنت کلارا، به عنوان معاون تحصیلات تکمیلی، معاون آموزش اجرایی و دانشکده برای دوازده سال (۱۹۹۷-۲۰۰۹) خدمت کرد. طی سال تحصیلی ۲۰۰۹-۲۰۱۰ در پاییز، بری استاد میهمان برجسته در دانشگاه علم و فناوری هنگ کنگ و در بهار در دانشگاه سابانکی (استانبول) بود. در سنت کلارا جایزه رئیس برجسته دانشکده، جایزه فوق العاده دانشکده و چندین افتخار آموزشی و دانشگاهی برجسته دیگر را دریافت کرده است. به عنوان پژوهشگر و آموزگار بین المللی، بری تنها نویسنده و نویسنده مشترک بیش از صد پژوهش و مقاله کاربردی بوده است. او اکنون در هیئت تحریریه رهبری و توسعه سازمانی، مرور رهبری و مجله بین المللی رهبری خدمتگزار مشغول به کار است. در سال ۲۰۱۱ او جایزه پژوهشگر برجسته را برای پیشرفت شغلی از مجله منیجمنت اینکوائری دریافت کرده است.

بری نائل به دریافت کارشناسی خود در علوم سیاسی از دانشگاه کالیفرنیا، سانتا باربارا، کارشناسی ارشد در مدیریت عمومی از دانشگاه اوهایو استیت و دکترای در رفتار سازمانی و نظریه اجرایی از دانشگاه ماساچوست، امهرست شده است. با مشاوره با دامنه وسیعی از سازمان های بخش خصوصی و عمومی در سراسر جهان، بری همچنین در سطح استراتژیک سازمان های جامعه محور و حرفه ای کار می کند و هم اکنون در هیئت مدیره ای ام کیو فمیلیز

فرست حضور دارد. او قبلاً در هیئت‌مدیرهٔ امریکن اینستیتوت آو آرچیتکتز، بیگ برادرز/بیگ سیسترز آو سنت کلارا کنتی، سنتر فور اکسلنس این نان پرافیتز، جونیور اچیومنٹ آو سیلیکون ولی و مونتری بی، پابلیک‌الایز، سن خوزه رپرتوری تیاتر، سیگما فای اپسیلون فراترنیتی و چندین شرکت استارت‌آپی خدمت کرده است.

در تمجید از کتاب اعتبار جیمز کوزس و بری پاسنر:

«اگر امسال در حال جست‌وجوی کتابی هستید که به شما کمک کند رهبر مؤثرتری بشوید، آن کتاب همین جاست. کوزس و پاسنر این محتوا را در قالب کتابی جدید منتشر کردند و مستقیم سر اصل مطلب رفته‌اند. توسعه و حفظ اعتبار، تکلیف اساسی رهبران مؤثر در سازمان‌های امروزی است و این ویرایش از کتاب اعتبار، بینش نو، خرد عملی و مثال‌های مرتبطی درباره اینکه چگونه چنین رهبری بشوند، برای همه مدیران مهیا می‌کند. همانند جی‌پی‌اس رهبری خودتان، کتاب اعتبار نقشه راهی برای مدیران است؛ درباره اینکه مدیران چگونه اعتماد و پیروی را در اعضای‌شان تثبیت کنند، ارتقا دهند و حفظ کنند.»

— مایکل بورچل، معاون شرکت، مؤسسه گریت پلیس توورک؛ نویسنده مشترک محیط کار عالی: چگونگی ساخت، حفظ و چرایی اهمیت آن.

«ما در زمانه چالش‌های فوق‌العاده اقتصادی، سیاسی، محیط زیستی و حتی خانوادگی زندگی می‌کنیم؛ اما اگر نتوانیم به رهبران مان اعتماد کنیم، هرگز چنین چالش‌های فزاینده‌ای را حل نخواهیم کرد. برای رهبرانی که واقعاً می‌خواهند اعتبار به دست بیاورند و آن را برای هدایت افراد به‌سوی پیشرفت حفظ کنند، کتابی بهتر از این نمی‌شناسیم.»

— جنیفر گرانهولم، فرماندار پیشین ایالت میشیگان و دن ماهرن، دانشکده تجارت هاس، دانشگاه کالیفرنیا، برکلی

«در کتاب اعتبار، جیمز کوزس و بری پاسنر کاری بی‌نظیر و مهم انجام داده‌اند. آن‌ها از ماهیت این مسئله پرده‌برداری کرده‌اند که چرا ما از برخی رهبران با شور و اشتیاق پیروی می‌کنیم؛ درحالی‌که دیگران را که به‌طور آشکار از نظر توانایی یکسان و حتی برتر هستند، طرد می‌کنیم؛ اما این فقط شروع ماجراست. از طریق پژوهشی جهانی، آن‌ها به‌طور انتقادی به این سؤال مهم پاسخ داده‌اند که آیا ویژگی‌های یکسان، در بین فرهنگ‌های مختلف، برای رهبری مهم هستند. شما نمی‌توانید این کتاب را بدون کسب درک عمیق‌تر و ظرفیت بیشتر برای رهبری، بخوانید و درس‌هایش را به‌کار بگیرید. بسیار آن را پیشنهاد می‌کنم.»

— ویلیام ای. کوهن، دکتر، سرلشکر، یو اس ای اف آر. بازنشسته؛ نویسنده کتاب‌های کار دراکر در رهبری و رهبری قهرمانانه