

۲۰۱۵
بسم خداوند جان و خرد

رهبری اصیل دانشگاهی

رویکرد ارزش مدار مدیریت دانشگاهها

نویسنده:

جفری ال . بولر

۲۰۱۸

ترجمه

پروفسور نادرقلی قورچیان

دکتر کامران محمد خانی

دکتر مجید صادقی

ناشر:

دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

۱۳۹۷

سرشناسه	بولر، جفری ال، ۱۹۵۴ - م.
عنوان و نام پدیدآور	Buller, Jeffrey L.
مشخصات نشر	رهبری اصیل دانشگاهی: رویکرد ارزش مدار مدیریت دانشگاه‌ها/نویسنده جفری ال. بولر؛ ترجمه نادرقلی قورچیان، کامران محمدخانی، مجید صادقی.
مشخصات ظاهری	تهران: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، ۱۳۹۷.
شابک	۱۹۶ ص:، مصور، جدول.
وضعیت فهرست نویسی	978-964-10-5624-9
یادداشت	غیا
یادداشت	عنوان اصلی: Authentic academic leadership : a values-based approach to college administration, [2018].
عنوان دیگر	واژه‌نامه.
موضوع	کتابنامه.
موضوع	رویکرد ارزش مدار مدیریت دانشگاه‌ها.
موضوع	آموزش عالی -- مدیریت
موضوع	Higher, Education -- Administration
موضوع	دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی -- مدیریت
موضوع	Universities and colleges -- Administration
موضوع	رهبری آموزش عالی
موضوع	Higher Educational leadership
شناسه افزوده	قورچیان، نادرقلی، ۱۳۳۰ - مترجم
شناسه افزوده	محمدخانی، کامران، ۱۳۴۲ - مترجم
شناسه افزوده	صادقی، مجید، ۱۳۵۳ - مترجم
شناسه افزوده	دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات
رده بندی کنگره	LB۲۲۲۰ / ب۱۱۱
رده بندی دیویی	۱۷۴ / ۱۰۱
شماره کتابشناسی ملی	۵۵۰۲۶۹۱



نام کتاب: رهبری اصیل دانشگاهی (رویکرد ارزش مدار مدیریت دانشگاهی)

ترجمه: پروفسور نادرقلی قورچیان، دکتر کامران محمدخانی، دکتر مجید صادقی

گروه دکتری تخصصی مدیریت آموزش عالی دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات

چاپ اول: زمستان ۱۳۹۷

ناشر: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

ISBN: 978-964-10-5624-9

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۰-۵۶۲۴-۹

تیراژ: ۲۰۰۰ جلد

قیمت: ۳۵۰۰۰۰ ریال

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی

مرکز پخش: تهران، انتهای بزرگراه شهید ستاری - میدان دانشگاه آزاد اسلامی به سمت

حصارک - دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات - ساختمان علوم انسانی تلفن:

۴۴۸۶۵۱۱۱

فهرست

صفحه	عنوان
۱	مقدمه مترجمین
۳	مقدمه نویسنده
۷	مآخذ
۹	بخش اول: ارزش های اصلی
۱۱	فصل اول: فضایل، ارزش ها و اصالت
۱۳	رسوایی، فقدان ارزش، و رهبری دانشگاهی
۱۵	نیاز به رهبری اصیل
۱۹	اصول، فضایل و ارزش ها
۲۶	اصول و تصمیم گیری
۳۱	کمال انسانی (شرافت) و اصالت
۳۵	مآخذ
۳۷	منابع
۳۹	فصل دوم: شناختن ارزش های اصلی خود
۴۰	محصول، روند و اصل
۴۰	انگیزش محصول محور
۴۲	آزمایش فکری: رئیس گریب
۴۵	انگیزش روند محور
۴۷	انگیزش اصول گرا
۴۹	روش های شناسایی ارزش های اصلی
۵۳	آزمایش فکری: اولین تلاش برای شناسایی ارزش های اصلی
۶۳	نکات کلیدی فصل دوم
۶۳	مآخذ

۶۴	منابع
۶۵	بخش دوم: امتحان
۶۷	فصل سوم: اصل وجود شما
۶۸	طبقة بندی حوزه موثر کراتول
۷۰	به کار بستن طبقه بندی اصلاح شده حوزه عاطفی
۷۸	تفسیر و تالیف
۸۰	پنجمه جوهری
۸۵	استفاده از پنجم اصل اصلاح شده جوهری
۸۶	نتیجه گیری
۸۷	نکات کلیدی فصل دوم
۸۷	مآخذ
۸۸	منابع
۸۹	فصل چهارم: معماها، مشکلات و معضلات
۹۱	معماهای کلبرگ
۹۳	نسخه اصلاح شده معمای هاینز
۹۴	پرسشها
۹۶	آزمودن ارزشها با معماهای الف و ب
۱۰۴	نتیجه گیری از معماهای الف و ب
۱۰۸	حل معماهای الف و ب
۱۱۲	معضل ها و مشکلات
۱۱۷	نکات کلیدی فصل چهارم
۱۱۸	مآخذ
۱۱۹	منابع
۱۲۱	بخش سوم: پارادوکس اصالت
۱۲۳	فصل پنجم: خوبی بد بودن چیست؟

۱۲۹	نظراتی که مورد قبول اجتماع نیستند
۱۳۱	نوع جدیدی از چارچوب ارزش‌های متضاد
۱۳۵	قدرت تفکر منفی
۱۴۱	اظهار درست (و حساب شده)
۱۴۳	لذت اندوه
۱۴۴	رهبر زورگو و رهبر انعطاف‌پذیر
۱۴۸	فهرست رویکردهای رهبری
۱۵۴	نکات کلیدی فصل پنجم
۱۵۴	مآخذ
۱۵۸	منابع
۱۵۹	فصل ششم: برنامه‌ریزی دوره تحصیلی بر اساس ارزشها
۱۶۰	بازنگری مفاهیم محصول، فرآیند و اصل
۱۶۶	قطب‌نمای اخلاقی شما
۱۶۹	از ارزش‌ها به مسیر
۱۷۱	آزمایش فکری: رئیس مونتی برنز
۱۷۴	از مسیر به اهداف
۱۷۶	اصالت، شفافیت، شرافت و احتیاط
۱۸۴	اصالت و رهبری مثبت دانشگاهی
۱۸۵	نکات کلیدی فصل ششم
۱۸۶	مآخذ
۱۸۷	منابع
۱۸۸	درباره نویسنده
۱۸۸	دیگر کتاب‌های جفری بولر
۱۹۱	اصطلاح‌شناسی

مقدمه مترجمین

رهبری اصیل دانشگاه‌ها، فنجانی از آرزوهای خودآگاهی، شفافیت ارتباطات، کاهش استرس‌ها، مشارکت اندیشه‌ها و عقاید، چکش تعادل و توازن، خود چیرگی هیجانی، ملاحظت فکری و عاطفی و درونی کردن ارزش‌ها به ویژه ارزش‌های اخلاقی در خود است. قدمت علمی این واژه، بی‌تردید به عصر فیلسوفان یونان باستان بر می‌گردد که اعتقاد داشتند؛ رهبری اصیل همانا کنترل زندگی خود و تأکید بر این واقعیت است که خود را بشناس و اداره کن. در عصر دیجیتال امروز نیز رهبری اصیل بر اصل شناسایی خود و دیگران استوار شده است. در حقیقت رهبری اصیل، دانشگاه‌های امروز به ما می‌آموزد که در زندگی فردی، جمعی و آکادمیک هدف مدار، صبر، ارزش مدار و مبادی آداب، ارتباط مدار و پیوندن، قلب مدار و دل آفرین باشیم. رهبری اصیل در این فرآیند به نگرشی هویتی و اخلاقی مبدل می‌گردد که مشروعیت رهبری را به عشق و برد می‌دهد. این رهبران اصیل، رهبرانی هستند مثبت اندیش و حقیقت مدار که موجبات تعلق، مکر، آزاداندیشی، گره‌گشایی و عریانی عملکرد در یک بافت شیشه‌ای و شفاف را که به خلق اعتماد، انحراف ترک و کنترل عالمانه و آگاهانه منجر می‌شود، فراهم می‌سازند. رهبری اصیل دانشگاهی همچون فونسی دریایی بر همه شهروندان به ویژه استادان، دانشجویان، پژوهشگران و کارکنان کمک می‌کند که جایگاه و نقش سازنده خود را پیدا و ایفا کنند. کتاب حاضر چنین زمینه‌ای را در خوانندگان ایجاد و انگیزه خودتنظیم‌گری را در راستای تحقق بصیرت‌ها و رسالت‌های والای آموزش عالی فراهم می‌سازد. کتاب "رهبری اصیل دانشگاهی" مشتمل بر مباحث زیر است که در قالب سه فصل ارائه می‌گردد: بخش اول: ارزش‌های اصیل (فصل اول: فضایل، ارزش‌ها و اصالت. فصل دوم: شناختن ارزش‌های خود). بخش دوم: امتحان (فصل سوم: اصل وجود شما. فصل چهارم: دغدغه‌ها، مشکلات و معضلات). بخش سوم: پارادکس اصالت (فصل پنجم: خوبی بد بودن چیست؟ فصل ششم: برنامه ریزی دوره تحصیلی بر اساس ارزش‌ها). مطالعه این کتاب ارزشمند به تمامی سیاستمداران، مدیران و رهبران آموزش عالی در تمامی سطوح و کلیه پژوهشگرانی که به دنبال یاسن عشق و خرد هستند، توصیه می‌شود.

نادرقلی قورچیان

کامران محمدخانی

مجید صادقی

۱۳۹۷/۱۰/۱۵

مقدمه نویسنده

تقدیم به وارن جونز (مدیر گروه جهان)، مدیر گروه سابق گروه هنر و علوم دانشگاه جورجیای جنوبی، یکی از اصلی‌ترین و ارزشمندترین و اصیل‌ترین رهبران دانشگاهی که تا به امروز دیده‌ام.

در نظر فردی که از قتل و جنایت نهراسد، سرقت، مصرف الکل، سرپیچی از دستورات خداوند، بی‌نزاکتی و شانه خالی کردن از مسئولیت جرم بزرگی محسوب نمی‌شود. کسی که در مسیر جرم و جنایت قرار گیرد، هرگز متوقف نخواهد شد. در بسیاری از موارد، زندگی فرد با انجام دادن جرمی که یک یا شاید جرم حساب نکردن خطاها نابود شده است.

توماس د. کینینجی^۱، جنایت یک هنر محسوب می‌شود (۲۰۰۶/۱۸۲۷) ۴۵ تعجب آور است که معنا هبیری اصیل^۲ برای افراد مختلف، متفاوت است. سخنران‌های زیادی به مسئله رهبری اصیل پرداخته‌اند اما هیچ کدام به مفاهیمی که قصد دارم در این کتاب عنوان کنم حتی اشاره هم نکرده‌اند.

بنابراین، در ابتدای امر خیلی واضح بیان می‌کنم که در این کتاب منظور از رهبری اصیل، رهبری است که ریشه در ارزش‌های اصلی اخلاقی خود رهبر دارد. ممکن است که این ارزش‌ها با ارزش‌های همه افراد متفاوت باشند، ممکن است با ارزش‌های بقیه یکسان باشند، یا ممکن است که بعضی از این ارزش‌ها با ارزش‌های دیگران مستطاب باشند (در اکثر موارد همینطور است) و بعضی از آن‌ها منحصر به خود رهبر باشند.

در فصل پنجم توضیح خواهم داد که لازم نیست ارزش خود منظم‌گری دیدگاه‌ها یا باورهای اصلی شما از لحاظ اجتماعی قابل قبول یا پسندیده باشند. بطور من این است که در رهبری اصیل، شما باید هویت خود را حفظ کنید و بر اساس هویت خود رفتار کنید.

در واقع رهبران اصیل (چه در محیط دانشگاه و چه در دیگر مراحل زندگی) وضع خود را می‌دانند و باورهای خود را در عمل خویش منعکس می‌کنند. اگر همدردی با دیگران برای آنها اهمیت دارد، رفتارهایی دلسوزانه از خود نشان می‌دهند و اگر بی‌وجدان هستند، حداقل نشان می‌دهند که بی‌وجدان هستند؛ و سعی نمی‌کنند این مسئله را پنهان کنند، و تظاهر کنند که چیز دیگری هستند. ممکن است که شما موضع آن‌ها را نپسندید، اما حداقل می‌دانید که موضع آن‌ها چیست چون دورو نیستند.

¹ Thomas De Quincey

² Authentic leadership

به همین دلیل، در این کتاب در مورد نظرات افراد مختلف درباره اصالت و رهبری اصیل صحبتی نشده است و موارد زیر هم عمداً از این کتاب حذف شده اند:

- رویکرد مرکز رهبری اصیل دانشگاه ناروپا^۱ (مرکز رهبری اصیل، ۲۰۱۷) در مورد رهبری اصیل. در این رویکرد، از عناصر رویکردهای دیگر، مانند رهبری متفکرانه^۲ و رهبری خدمتگذار^۳ استفاده شده است که هر چند به نوبه خود عناصر ارزشمند و مهمی می‌باشند، ولی هنگامی که با آنچه من و دیگران آن را رهبری اصیل می‌خوانیم ترکیب می‌شوند، ارزش چندانی ندارند و مفهوم رهبری اصیل را از بین می‌برند.
- مارشال برمن^۴ در کتاب "سیاست اصالت" (۱۹۷۰) مفهوم مدرن اصالت را در فرانسه قرن هجدهم بررسی کرده و آن را واکنشی در برابر سرمایه داری بورژوازی و فرهنگ مصرف کننده همان زمان دانسته است.
- اندرو پاتر^۵ که سردبیر مترا از برمن می‌باشد در کتاب "جعل اصالت" (۲۰۱۰) عنوان می‌کند که بسیاری از آنچه در حال حاضر «فردگرایی» نامیده می‌شود، در واقع همان «غرق شدن در افکار خوشبینانه» می‌باشد.
- جیمز گیلمور^۶ و جوزف پاین^۷ در کتاب "اصالت: آنچه که مصرف کنندگان واقعاً طالب آنند" (۲۰۰۷) بیان کرده‌اند که اصالت تجارت نوع اول در واقع به این معنا است که در محصولاتی که می‌خریم به دنبال موادی «طبیعی» و «واقعی» می‌باشیم.
- اصالت تجاری نوع دوم، جنبشی است که تلاش برای تبلیغ کنندگان آغاز شده است. آن‌ها سعی می‌کنند از طریق استفاده از افراد واقعی به جای بازیگران در تبلیغات خود، پیام بازاریابی «واقعی‌تری» را به مردم ارائه دهند. ارتباط سازمانی «صادقانه» و بی‌تکلفی داشته باشند و با مبالغه و اغراق افراد را تحریک نکنند. ویلینگام^۸ در کتاب "اصالت: سر، قلب و روح فروش" (۲۰۱۴) در خصوص این جنبه از کاربرد کلمه اصالت صحبت کرده است.

^۱ Authentic Leadership Center at Naropa University

^۲ Mindful leadership

^۳ Servant leadership

^۴ Marshall Berman

^۵ Andrew Potter

^۶ James H. Gilmore

^۷ B. Joseph Pine

^۸ Ron Willingham

• رویکردهای دیگر اصرار دارند که رهبران اصیل باید ویژگی‌های خاص یا سبک‌های رهبری خاصی داشته باشند. برای مثال کوین کروس^۱ پس از مطالعه آثار دیگر نویسندگان به این نتیجه رسیده است که تمامی رهبران اصیل، متعهد بوده‌اند و بر نتایج کار خود تمرکز کرده‌اند (کروس، ۲۰۱۳). ترنت کیو^۲ معتقد است که تمامی رویکردهای اصالت بر اساس شرافت، اعتماد، واقعیت، و اقتدار می‌باشند و بدین ترتیب از رویکردهای «غیر اصیل» زمان خود متمایز می‌شوند (کیو، ۲۰۱۷). همچنین مایکل اندرسون^۳ عنوان کرده است که تمام رهبران اصیل، با انگیزه هستند (اندرسون، ۲۰۱۵).

ممکن است تعاریفی دیگر از رهبری اصیل هم ببینید؛ اما با وجود این که این تعاریف و همچنین، رویکردهایی که در بالا خلاصه شدند، ارزش و اعتبار خود را دارند، به موضوع این کتاب ربطی ندارند. در این کتاب کلمه اصالت فقط و فقط به معنای تعهد نسبت به چندین اصل یا ارزش کلیدی است که نشان می‌دهند که شما چه کسی هستید و رفتار شما را هدایت می‌کنند.

همانطور که در فصل اول مشاهده خواهیم کرد، این مفهوم مبنای فلسفی و تاریخی جالبی دارد. اما ممکن است که فردی یک رهبر اصیل باشد و در عین حال با مفاهیم و سیستم‌های پیچیده‌ای که در بسیاری از کتاب‌هایی که در مورد رهبری اصیل نوشته شده‌اند آشنا نباشد. این افراد فقط سعی می‌کنند خودشان باشند. این کتاب راهنمایی برای بازگشت به خویشتن است زیرا همانطور که دانته گفته است، هنگامیکه در نیل به راه زندگی، خودمان را در جنگلی تاریک می‌یابیم، مسیر مستقیم را گم می‌کنیم.

افراد زیادی در نگارش این کتاب سهم داشته‌اند از جمله:

• همه کسانی که در کارگاه‌های من در مورد رهبری اصیل دانشگاهی، هم در ایالات متحده و هم در عربستان سعودی شرکت کردند؛ حرف‌هایی که زده شد منجر به اصلاحاتی گردید و موضوعی که در ابتدا بسیار سخت بود به ابزاری مفید برای بهبود بخشیدن رهبری در آموزش عالی تبدیل شد.

¹ Kevin Kruse

² Trent Keough

³ R. Michael Anderson

- کیم استروم-گوتفرد^۱، سرپرست انسجام در دانشگاه کارولینای شمالی در چپل هیل که هنگام سخنرانی در ابها^۲، خبار^۳، قاسم^۴ و هیل^۵، با وی گفتگوهای جذابی در مورد رهبری دانشگاهی مبتنی بر ارزش داشتیم.
 - باب کیپریانو^۶، که در اطلس همکار من می‌باشد و ایده‌های ارزشمندی را در اختیار من گذاشت. شاید وی تنها کسی است که می‌توانم به او بگویم: «بیا با هم ناهار بخوریم، و صحبت کنیم، و ببینیم که آیا می‌توانیم لیستی از ارزش‌ها، ویژگی‌ها یا اصول آموزش عالی را ارائه دهیم» (من واقعاً چنین چیزی را به او گفتم) چون می‌دانم او با تعجب به من نگاه نمی‌کند، و فقط می‌گوید: «ایده جالبی است. حتماً باید این کار را انجام دهیم».
 - دانا بابز^۷، جراح-جراحک اطلس، که شکل‌های ۱-۲، ۳-۴، ۱-۴ و ۶-۱ را طراحی کرد و اجازه داد تا از آنها استفاده کنم.
 - ربکا پیتر^۸، که کمک‌ریز من در برنامه توسعه حرفه‌ای و رهبری دانشگاه آتلانتیک فلوریدا بود و دستیار تحقیق من کتاب می‌باشد، زحمات وی باعث شد که این کتاب پر از ایده‌های عالی باشد و حرفه‌ای در دستور زبان صحیحی داشته باشد.
- در پایان اعلام می‌کنم که در فصل اول، موقعیت‌ها را که ارزش‌های رهبران دانشگاهی در آن مورد آزمایش قرار گرفته‌اند آورده‌ام و مشخص کردم که رهبران دانشگاهی نتوانسته‌اند بر اساس یک ارزش این موقعیت را فیصله دهند. یک ارزش نه‌هایی که عنوان کرده‌ام، گراهام اسپانیر^۹، رئیس اسبق دانشگاه ایالتی-پنسیلوانیا است.
- گراهام یکی از دوستان من است و به نظر من یکی از مهربان‌ترین و منطقی‌ترین رهبران (دانشگاهی) است که تاکنون دیدم. من کاملاً با نظر استنلی ایکنبری^{۱۰} موافق می‌باشم. استنلی هم یکی از همکاران من است و در کتاب "تاریخچه آموزش عالی" اظهار داشته است که

¹ Kim Strom-Gottfried

² Abha

³ Khobar

⁴ Qassim

⁵ Hail

⁶ Bob Cipriano

⁷ Dana Babbs

⁸ Rebecca Peter

⁹ Graham Spanier

¹⁰ Stanley Ikenberry

«گراهام اسپانیری که من می‌شناسم فردی است که توانایی قابل توجهی دارد، وی همچنین انسانی فوق العاده است. . . . من قبل از ریاست وی، در طول دوره ریاست وی، و حتی بعد از ریاست وی این خصوصیات را در او دیدم. او فردی متشخص و باوجدان است» (استریپلینگ^۱، ۲۰۱۷، ۳۱۸).

من نام گراهام را به این دلیل در این لیست گنجانده‌ام زیرا معتقدم در دانشگاه ایالتی پنسیلوانیا ارزش‌های رهبران دانشگاهی به شدت زیر سوال می‌رود و موشکافی می‌شود. با این حال، من معتقدم که گراهام اسپانیر صادقانه تلاش می‌کند که بر اساس اطلاعاتی که در اختیار دارد بهترین تصمیم ممکن را بگیرد (تصمیمی که به نفع همه باشد).

اینجاست که متوجه می‌شویم که تصمیم‌گیری چقدر سخت است و کار کسانی که تصمیم‌گیری نمی‌کنند چقدر راحت‌تر است. وقتی درک بیشتری داریم و اطلاعات بیشتری در اختیار ما است چقدر تصمیم‌گیری راحت‌تر شود و آسان‌تر متوجه می‌شویم که چه باید بکنیم و چه نباید بکنیم.

رهبری اصیل دانشگاهی همواره موضوع مورد علاقه من بوده است و دیدگاه شخصی من در مورد تحصیلات عالی می‌باشد: تحصیلات عالی صرفاً افراد را برای شغل آماده نمی‌کند و هدف از آن فقط افزایش سرمایه اقتصادی نیست بلکه افراد را برای زندگی آماده می‌کند و شعور، فرهنگ و سرمایه داخلی یک کشور را افزایش می‌دهد. با اینکه به عنوان یک پست مدرنیست نمی‌توانم به کلیه تعاریف فراگیر در مورد ارزش‌های بنهانی^۲ و حتی بدون تغییر اعتماد کنم، اما به عنوان یک سنت‌گرا اعتقاد دارم که هر کدام از ما باید به دنبال معنای زندگی و کار خود و تعاملات خود با دیگران باشیم (یا به عبارت بهتر باید این معنا را سازیم).

چه گسترده اندیش^۳ باشید و چه نسبی‌گرا^۴، امیدوارم که رهبری اصیل دانشگاهی به شما کمک کند که رویکردی در رهبری اتخاذ نمایید که ریشه در ارزش‌های اصلی تابناک باشد.

ماخذ

- Anderson, R. M. (June 16, 2015). 5 steps to becoming an authentic leader. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/246661>.
- Authentic Leadership Center: Naropa University. (2017).

^۱ Stripling

^۲ universalist

^۳ relativist

- <http://www.naropa.edu/academics/alc/>
- Berman, M. (1970). The politics of authenticity: Radical individualism and the emergence of modern society. New York: Atheneum.
- De Quincey, T. (1827/2006). On murder, considered as one of the fine arts. In The works of Thomas De Quincey: On murder, considered as one of the fine arts, revolt of the tartar. Vol. 4. Whitefish, MT: Kessinger.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2007). Authenticity: What consumers really want. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Keough, T. (February 20, 2017). The plausible impossibility of authentic leadership. <https://www.linkedin.com/pulse/plausible-impossibility-authentic-leadership-trent-keough>.
- Kruse, K. (May 12, 2013). What is authentic leadership? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/#/a42131def77>.
- Potter, A. (2011). The authenticity hoax: Why the "real" things we seek don't make us happy. New York: Harper Perennial.
- Stripling, J. (March 31, 2017). In Spanier case college leadership was on trial. Chronicle of Higher Education. 63(30), A17.
- Willingham, R. (2014). Authenticity: The head, heart, and soul of selling. New York: Prentice Hall.