

# معرفی کتاب

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
مقاله این بخش:

پرتال جامع علوم انسانی  
راه مسبری

چونک که کوروز

# رهبری

## جیمز مک گریگور برنز

گروه مترجمان میثاق مدیران  
info@MisaqModiran.com



### چرا آن را بخوانیم؟

برنز در کتاب خود به نام رهبری، از طریق تمرکز بر ماهیت رهبری، کمک شایانی به علم مدیریت می‌نماید. او نگرش‌هایی عملی را درباره کسب و کار و سیاست مطرح می‌نماید و از آنها برای شناسایی دو نوع کلیدی استفاده می‌کند: رهبری تبدالی<sup>۲</sup> و رهبری تحول‌آفرین<sup>۳</sup>

### ■ شروع

برنز معتقد است که ما اطلاعات زیادی درباره رهبران خود داریم اما اطلاعاتمان درباره رهبری بسیار اندک است. این ساختاری برای اقدام است.

برنز دو جریان مهم رهبری را مشخص می‌کند - رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدالی. رهبری تبدالی دو جانبه است یعنی رابطه میان رهبر و پیروانش بر اساس تبادل و مبادله برخی مزایا شکل گرفته و توسعه می‌یابد. به نظر می‌رسد، راز رهبری کارآمد در ترکیب این دو تعریف است به گونه‌ای که اهداف، نتایج و رویکردها توسعه یافته و تشریح می‌شوند.

### ■ متن

#### ۱. مسایل موجود در تعریف رهبری

اگرچه ما اطلاعات زیادی درباره رهبرانمان داریم، اما اطلاعاتمان درباره رهبری محدود است. برنز معتقد است که صدها تعریف برای رهبری وجود دارد و در نتیجه این مفهوم به معانی متعدد و کوچکی تقسیم شده است.

#### ۲. رهبری به عنوان ساختاری برای اقدام

رهبری زمانی اعمال می‌شود که افراد دارای انگیزه‌ها و اهداف مختلف اقدام به بسیج منابع سازمانی، سیاسی و روان‌شناسی و سایر منابع - در رقابت یا تضاد با دیگران - می‌کنند تا بتوانند انگیزه پیروانشان را تهییج و تحریک نمایند.

رهبری ساختاری برای اقدام کردن است که افراد را از درجات مختلف و سطوح و قشرهای گوناگون جامعه، درگیر می‌نماید.

#### ۳. رهبری تحول‌آفرین

برنز دو نوع مهم از رهبری را تدوین می‌کند: رهبری تبدالی و رهبری تحول‌آفرین  
رهبری تحول‌آفرین زمانی رخ می‌دهد که یک یا چند نفر به طریقی با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند که باعث شکل‌گیری رهبران و پیروان می‌شوند که این امر سطوح بالایی از انگیزه و اخلاقیات را به دنبال دارد. اهداف آنها که ممکن است در ظاهر جدا اما در واقع

- 1- James McGregor Burns
- 2- transactional leadership
- 3- transformational leadership

به هم پیوسته باشد، به شدت متمرکز است. مبانی قدرت با یکدیگر در ارتباط هستند و همواره حمایتی دو جانبه برای یک هدف مشترک وجود دارد. در اینجا از عنوان‌های گوناگونی برای تعریف این رهبری استفاده می‌شود: توسعه‌دهنده، بسیج‌کننده و الهام‌بخش.

هنگامی که مباحث انسانی مطرح می‌شوند، رهبری تحول‌آفرین ابعادی اخلاقی می‌یابد. همچنین این نوع رهبری، بسیار پویا است زیرا رهبران وارد ارتباط با پیروانی می‌شوند که احساس می‌کنند این نوع ارتباط باعث ارتقا و پیشرفت آنها می‌شود و بنابراین خود رهبران نیز در این فرآیند درگیر می‌شوند و بدین ترتیب انواع جدیدی از رهبران شکل می‌گیرند.

رهبری تحول‌آفرین به این موضوع می‌پردازد که قلب و ذهن افراد را درگیر کند. هدف از رهبری تحول‌آفرین، کمک به تمامی طرفین برای دستیابی به انگیزه، رضایت و حس پیشرفت بیشتر است. این نوع رهبری تحت تأثیر اعتماد و توجه است تا کنترل مستقیم. مهارت‌های مورد نیاز برای رهبری تحول‌آفرین عبارتند از ایجاد یک نگرش بلند مدت، اختیار دادن به افراد برای کنترل خودشان، هدایت دیگران و ایجاد تغییرات فرهنگی. در رهبری تحول‌آفرین، قدرت رهبر برگرفته از ایجاد تفاهم و اعتماد است.

#### ۴. رهبری تبدالی

رهبری تبدالی به صورت دو طرفه است. رابطه میان رهبری و پیروانش از طریق مبادله برخی مزایا شکل می‌گیرد مانند افزایش عملکرد، دستمزد، شناخت و قدردانی. این نوع رهبری، رهبران را درگیر شناسایی اهداف، ارتباط با دیگران برای انجام وظایف و همکاری با کارکنان می‌نماید تا بتوان به اهداف سازمانی بیشتری دست یافت.

این رابطه به سلسله مراتب و توانایی کار از طریق تبادل بستگی دارد. این امر نیازمند مهارت‌های رهبران است مانند توانایی دستیابی به نتایج، اعمال کنترل از طریق ساختارها و فرآیندها، حل مسایل، برنامه‌ریزی، سازماندهی و کار در قالب ساختارها و مرزهای سازمان.

4- Douglas McGregor

5- Gary Hamel

۵. ترکیب رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدالی

رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدالی به نظریه‌های X و Y داگلاس مک‌گریگور<sup>۴</sup> نسبت داده می‌شوند. به نظر می‌رسد راز موفقیت رهبری در ترکیب این دو عنصر نهفته تا بتوان به اهداف، نتایج و رویکردها دست یافت، آنها را توسعه داد و تشریح نمود.

#### نتیجه

کتاب برنز، نمایانگر یک رابطه مهم میان رهبری در حوزه‌های سیاسی و کسب و کار است. در تمامی کتب رهبری، این دو عنصر معمولاً به شکلی انحصاری مورد توجه قرار گرفته‌اند. بررسی او پیرامون رهبری تحول‌آفرین و رهبری تبدالی باعث مباحث بیشتری درباره رهبری در زمانی شد که عملاً موضوع رهبری نادیده گرفته شده بود. در اواخر دهه ۱۹۸۰، مجدداً موضوع رهبری به تحقیقات مدیریت بازگشت و این بار توجه زیادی به آن مبذول شد.

گری هامل<sup>۵</sup> استاد حوزه مدیریت و کسب و کار درباره این کتاب می‌گوید: «هیچ موضوعی در مدیریت وجود ندارد که بیش از رهبری پایدار و ماندگار باشد. در میان بسیاری از کمک‌هایی که برنز به درک ما از رهبری داشته، دو موضوع محوری هستند: رهبری باید یک مبنای اخلاقی داشته باشد؛ و مسئولیت رهبری باید به طور گسترده‌ای توزیع و تقسیم شود. بسیاری از مدیران چه در سیاست و چه در کسب و کار، این دو واقعیت مهم را نادیده می‌گیرند.»

#### برای اطلاعات بیشتر

«رهبری» جیمز مک‌گریگور برنز، ۱۹۷۸

میثاق مدیران سرمایه‌گذاری مطمئن شما در

توسعه مدیریت ایران را گرامی داشته، امیدوار است

در خلق مزیت رقابتی، موثر واقع شود.

امور مشترکین ۲-۲۶۲۱۵۵۰۰

«ما اطلاعات زیادی درباره رهبران داریم اما اطلاعاتمان درباره رهبری بسیار اندک است.»