

رهبری در دو عصر متفاوت (رهبری نوگرایی برای عصر مدرن و رهبری فرانوغرایی برای عصر پست مدرن)

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۰/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۱/۲۹

کد مقاله: ۱۱۶۰۴

رامین صدیقی^۱

چکیده

رهبری به عنوان یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار بر سازمان‌ها به طور گسترده‌ای مورد مطالعه و تحقیق قرار گرفته است. هدف این مقاله مطالعه، شناخت و مقایسه رهبری نوگرایی و فرانوغرایی در دو عصر متفاوت مدرن و پست مدرن می‌باشد. روش پژوهش در این مقاله به روش جمع‌آوری اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنت می‌باشد. نوگرایی به عنوان یک پدیده فرهنگی است که عناصر زیربنایی و ساختاری آن شامل تسلط بر طبیعت، پیشرفت و تغییر، عقلانیت، کارایی و روابط غیرشخصی و اتکا به وجود «یک بهترین روش» است. پست مدرنیسم در پاسخ به کاستی‌های مدیریت سنتی و پارادایم مدرنیسم، برای افزایش تغییر و نیازهای سازمان و جامعه به وجود آمده و معتقد است که محیط سازمانی آشفته و در حال تغییر است و دنیای فردا دنیای سازمان‌های پسانوگراست که نیازمند رهبران فرانوغرا می‌باشند. در تئوری رهبری نوگرا تأکید بر تأثیرات رهبری و مطالعه جایگاه قانونی رهبر در بوروکراسی مدنظر است، رهبران نوگرا معمولاً علاقه‌مند به حفظ وضعیت کنونی، سلسله‌مراتب، داشتن جایگاه رئیس، اقتدارگرایی، مرکزگرایی، وحدت و یکپارچگی، داشتن چشم‌اندازهای جهانی، عقلانیت و منطق و ... می‌باشند. در رهبری فرانوغرایی تمرکز بر چگونگی فرایند رهبری است و به توانایی شخصی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزش‌ها، رفتارها و اعمال کارکنان تأکید می‌شود. رهبری فرانوغرا در عصر پست مدرن، مفهوم جدیدی از رهبری را با عنوان رهبری خدمتگزار ارائه می‌کند که دارای ویژگی‌هایی همچون همدلی، دوراندیشی و گوش دادن مؤثر می‌باشند و همواره به دنبال آن هستند که به دیگران خدمت کنند. این شیوه از رهبری بر روابط سالم و کارایی در سازمان تأکید دارد.

واژگان کلیدی: پست مدرن، رهبری، فرانوغرایی، مدرن، نوگرایی

۱- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مدرنیسم^۱ یا «مدرنیته» واژه‌ای فلسفی - اجتماعی است که اشاره به نشانه‌ها، تولیدات یا مدل‌هایی از زندگی تکنولوژیک دارد و مفاهیم صنعتی شدن و رشد و توسعه در ابعاد فنی و انسانی را در برمی‌گیرد. مدرنیته یا «نوگرایی» درست از زمانی آغاز شد که انسان خود را کشف کرد و در واقع از هنگامی که مقوله «خرد» با ظهور در دوره «روشنگری» به عنوان برترین خصلت انسان مطرح شد. مدرنیته دوره‌ای از تکامل دانش بشری بود که بر اصول عقلایی متمایز و با اتکا به وجود «یک بهترین روش» پایه‌گذاری شد (خدای، ۱۳۸۵). هر چند برای آغاز دوره مدرنیته نمی‌توان تاریخ دقیقی مشخص کرد، دوره بیداری افکار را زمینه‌ساز و اواخر قرن نوزدهم و شروع قرن بیستم را می‌توان دوره اوج‌گیری نوین‌گرایی به شمار آورد (رحمان‌سرشت، ۱۳۹۰). قبل از مدرنیته و مدیریت تیئوریسم مسائل بوروکراتیک در صدر موضوعات بود و مدیریت علمی به عنوان مدیریت آموزشی در نظر گرفته شده بود. با ظهور جنبش روابط انسانی، این فرض تغییر چندانی نکرد و مدیران به عنوان مغز و کارمندان به عنوان دست مدیران در نظر گرفته شدند. با وجود معرفی مفاهیم تمرکززدایی و توانمندسازی، ترجیح داده شد که رهبران سخنرانی کنند و تصمیم بگیرند. با ظهور بوروکراسی، انسان مدرن به ماشینی تغییر یافت که درگیر یک تجارت و صنعت تکراری، کسل‌کننده و بسیار تخصصی شد. این امر تا جایی ادامه می‌یابد که پیشگامان جدید، سازمان‌ها را پدیده‌ای جامع می‌دانند که شامل مهارت‌های بالا و متعدد با انعطاف‌پذیری بالا و شبکه‌های برنامه‌ریزی شده است. در این شرایط، برنامه اولیه پست‌مدرنیسم، آزادی گروه‌ها از فشار و کنترل بود به گونه‌ای که آن‌ها از هرگونه تعهد، ترس و تهدید رهایی می‌یافتند (اسماعیلی و افشار به نقل از بوج و دنهی، ۲۰۱۴). در داستان مدرن، مدیریت علمی و روابط انسانی اهداف بدیهی بودند. هر فرد یک دستگاه مکانیکی است که با شیوه‌های علمی کنترل شده و بصورت رسمی، استاندارد، متمرکز شده، و تخصصی می‌باشد (بوج و دنهی، ۲۰۰۰).

پست‌مدرن^۲ از نظر برخی یک جنبش فرهنگی است که ریشه در تاریخ هنر و «زیبایی‌شناسی» دارد. این رویکرد در واقع بسیار نزدیک به فلسفه انتقادی بخصوص دیدگاه افرادی همچون «هایدگر^۳» و «دریدا^۴» است و در واقع نگاه فیلسوفانه به آینده انسان خسته از دنیای صنعتی و «عصر روشنگری» است. بطور کلی دو دیدگاه رایج در مورد این واژه قابل ذکر است. دیدگاهی که پست‌مدرنیسم را یک دوره زمانی (با اعتقاد به سیر تاریخی) به شمار می‌آورد و دیدگاه دیگر که آن را نوعی فلسفه در نظر می‌گیرد. در دیدگاه تاریخی، پست‌مدرنیسم یک دوره زمانی است که پس از دوران مدرنیسم با همه فراز و نشیب‌های آن ظهور نموده است (رحمان‌سرشت، ۱۳۹۰). آنچه مسلم است واژه پست‌مدرن نماد مجموعه یافته‌هایی است که بعد از مدرنیسم یا نوگرایی مطرح شده است و در واقع می‌تواند حاصل تکامل و یا نتیجه انتقادی آن باشد و سرانجام می‌توان گفت در مقام ارتباطی «رویکردی» برای مواجهه با آینده است که این گفته با دیدگاه کسانی که آن را فلسفه نیز به شمار آورده‌اند تعارض چندانی ندارد (رحمان‌سرشت، ۱۳۹۰). پست‌مدرنیسم در شبکه سازمان با خطوط مسطح، هماهنگی افقی، و روابط موقتی بین مصرف‌کننده‌ها و کسب و کار و کارکنان متمرکز دارد (بوج و دنهی، ۲۰۰۰).

رهبری اثربخش در جوامع و سازمان‌ها، عامل اصلی و اساسی در ایجاد همسویی و همدلی است. رهبران مؤثر کسانی هستند که بتوانند افراد متفاوت را در زیر یک چتر فکری و جهت واحد، گرد آورند و این درک را ایجاد کنند که آنچه اعتبار و ارزش دارد، روح جمعی است که باید در یک مجموعه یا سازمان حاکم باشد (ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴). در دو دهه اخیر، توجه زیادی به رویکردها و نظریه‌های جدید رهبری نشان داده شده است. رویکردها و نظریه‌هایی که در تفاوت با نظریه‌های کلاسیک، به جای تأکید صرف بر نشانه‌های رفتاری به عنوان سبک رهبری، به مبانی فکری و فلسفی رهبری و رفتارهای مرتبط با آن توجه بیشتری نشان داده‌اند و بر این اساس، بنا نهاده شده‌اند. این تلاش تا به آنجا پیش رفته است که امروزه نظریه‌های رهبری پیچیده‌تر و با ابعاد بیشتری مانند رهبری راهبردی به عنوان یک رویکرد اساسی و حتی یک پارادایم در حوزه مطالعه و عمل رهبری مطرح می‌شود (ترک‌زاده، ۱۳۸۸) و یا اینکه صاحب‌نظری مانند وکسلر^۵ (۲۰۰۶) سخن از جهان‌بینی رهبری می‌کند و بر این اساس نظریه خود را به عنوان یک نظریه با ابعاد بیشتر و پربرایند در حوزه‌های مفهومی و عملی مطرح می‌سازد (ترک‌زاده و جعفری، ۱۳۹۱). روش‌های مختلفی برای تفکر در مورد رهبری وجود دارد، اما یک تعریف، توانایی تأثیرپذیری افراد برای دستیابی به هدف یا اهدافی است (بولدن^۶ و همکاران، ۲۰۰۳). بدین ترتیب رهبران رهبری خود را به کار می‌گیرند تا دیگران (پیروانشان) را برای تحقق هدفی که رهبر تعیین کرده است، تحقق بخشند. اگرچه این رهبر است که این هدف را تعیین می‌کند، اما لازم نیست هدفی باشد که به نفع او باشد (بولدن و همکاران، ۲۰۰۳)؛ این می‌تواند هدفی باشد که به نفع سازمان یا سیستم وسیع‌تری باشد، یا منافع همه افراد

- 1- Modernism
- 2- Boje & Dennehy
- 3- Post modern
- 4- Heidegger
- 5- Derrida
- 6- Wexler
- 7- Bolden

درگیر باشد. رهبری همچنین می‌تواند از مدیریت متمایز شود (استراکر^۱، ۲۰۰۴). که در آن رهبران پیروان دارند، در حالی که مدیران کارمند دارند. "پیروان" دلالت بر تمایل ذاتی برای حضور در آن موقعیت دارند، در حالی که وفاداری "کارمند" دلالت دارد بر پرداختی که برای خدمات یا کارهای ارائه شده انتظار می‌رود. اگرچه یک سازمان موفق به رهبری و مدیریت قوی احتیاج دارد، علاقه بیشتری به توسعه رهبری نسبت به مدیریت صرف وجود دارد (تبریزی و ریدوت^۲، ۲۰۱۶).

در سازمان‌های مدرن بجای توجه به فرایندها به نتایج و اثرات مدیریت و رهبری توجه می‌شد. مطالعات مدیریت و رهبری مدرن همانند مطالعه سازمان‌های مدرن به مواردی از قبیل: محدود کردن رهبری در بوروکراسی و تدوین مدل‌ها و تئوری‌های ایستا و غیرپویا از رهبری و مدیریت گرایش دارد (سید نقوی، ۱۳۸۰). رهبری نوگرا، رهبری است که نقش قهرمان را در سازمان بازی می‌کند، و جایگاه رهبر در رأس سلسله مراتب سازمان می‌باشد. رهبری سازمانی در پارادایم نوگرا، دارای ویژگی‌هایی از قبیل: تیزبین، اقتدارگرا، رسیدگی‌کننده به فعالیت‌های نیک و بد اعضا، سازمان‌دهنده، رئیس، مرکزگرا، تنها گیرنده و نشردهنده اطلاعات می‌باشد (فرهنگی، ۱۳۹۰). دانشمندان سازمان همانند کلگ^۳ و سایرین نوعی تغییر در پارادایم سازمان مدرن ایجاد کرده‌اند، طبیعی است که این تغییر در تئوری‌های سازمان منجر به تغییر در تئوری‌های مدیریت و رهبری نیز خواهد شد. شکل جدیدی از سازمان‌ها ایجاد شده‌اند که به رهبران جدیدی نیاز دارند که بتوانند طبق مفروضات پست‌مدرن یعنی عدم توجه صرف به مدل عقلایی، ایجاد یکپارچگی و تفکر ترکیبی عمل نمایند. به عبارتی، سازمان‌های پست‌مدرن به تئوری‌های رهبری فرانوغرا نیاز دارند (سید نقوی، ۱۳۸۰). رهبری فرانوغرا، رهبری می‌باشد که خود را به عنوان خادم شبکه و خدمتگزار معرفی می‌کند، بدنبال توانمند کردن کارکنان است، داستان‌هایی را در مورد آینده نقل می‌کند، دارای بصیرت بوده و نشان‌دهنده راه می‌باشد، موافق ترکیب مردها و زن‌ها در سازمان می‌باشد، شبکه‌سازی و تیم‌سازی می‌کند (یوج و دنهی، ۱۹۹۹). میزان موفقیت سازمان در نیل به مطلوبیت‌های مورد نظر، مقدار انگیزه و تلاش کارکنان جهت موفقیت سازمان، گستره نفوذ سازمان در محیط تعاملی خود و البته اثربخشی رهبری، وابسته به نوع و رفتار رهبری می‌باشد. نظریه‌پردازان، رویکردها و نظریه‌های متعددی را در مورد رهبری بیان کرده‌اند (ترک‌زاده و جعفری، ۱۳۹۱). باید خاطر نشان کرد که تاکنون درباره رهبری نوگرا و فرانوغرا تحقیقات خیلی اندکی صورت گرفته است، لذا ضرورت این پژوهش در راستای پر کردن بخشی از خلاء دانش موجود در این حوزه در ایران کاملاً مشهود است. از این رو هدف اصلی این مقاله مطالعه مبانی نظری، شناخت و مقایسه دو نوع رهبری نوگرا و فرانوغرا در دو عصر متفاوت مدرن و پست‌مدرن می‌باشد. متغیرهای اصلی این مقاله رهبری نوگرا و فرانوغرا و عصر مدرن و پست‌مدرن می‌باشند که در این بخش به مرور تعاریف و ادبیات متغیرهای مورد نظر پرداخته می‌شود.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- رهبری

رهبری همواره با انسان عجین بوده است، از زمانی که انسان بصورت بدوی و با شکار حیوانات روزگار می‌گذرانید، زمانی که دوام و بقای او به توان وی در هدایت نیرو در شکارگاه و شکار بستگی داشت و یا زمانی که گروه‌هایی از خانواده‌های صحرانشین برای منبع تأمین غذا، نقل و مکان می‌کردند، همواره رهبری وجود داشته است (تونکه‌نژاد، ۱۳۸۵). اهمیت موضوع رهبری در سازمان‌ها، باعث شده است که اندیشمندان و محققان مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق در سازمان‌ها برآیند و همواره در تلاش باشند تا مشخصات رهبر موفق را در سازمان ذکر کنند. در پی این تلاش‌ها در دهه‌های اخیر مکاتب رهبری و نظریات متعددی در زمینه رهبری شکل گرفته و به جامعه علمی معرفی شده است. نخستین دیدگاه‌ها درباره رهبری را می‌توان در یک متن چینی با عنوان «برنامه بزرگ» که احتمالاً در سال ۱۱۲۰ قبل از میلاد نوشته شده است، یافت. این متن، رهبری خوب را مستلزم داشتن قواعد روشنی می‌داند که مبتنی بر محیط و با توجه به شرایط، با مهربانی یا با قدرت اعمال می‌شود، همچنین اعلام می‌کند که رهبران باید نمونه در عمل باشند (تونکه‌نژاد، ۱۳۸۵).

لغتنامه انگلیسی کالینز رهبر را چنین تعریف می‌کند: فردی که به فرمانروایی، هدایت و الهام بخشیدن به دیگران می‌پردازد و فرایند رهبری را نشان دادن راه از طریق همراهی کردن یا سردسته بودن، ... و ابزاری که در خدمت تحقق هدف است، تعریف می‌کند. در پس چنین تعریفی این نکته نهفته است که رهبر: الف) نظیر یک فرمانروا به هدایت دیگران می‌پردازد، ب) نظیر یک انگیزاننده به افراد الهام می‌بخشد، ج) نظیر یک مربی به افراد کمک می‌کند و آن‌ها را راهنمایی می‌کند (رحمان سرشت و مهدیه، ۱۳۹۳). رهبر شخصی است که یک چشم‌انداز را می‌بیند و اقدامات لازم را برای رسیدن به آن چشم‌انداز انجام می‌دهد و دیگران را

1- Straker

2- Tabrizi & Rideot

3- Clegg

به عنوان شریک در تعقیب و انجام تغییر همراه می‌کند (لوب^۱، ۲۰۰۴). ویژگی‌های اساسی یک رهبر را می‌توان، داشتن چشم‌انداز، اقدام (عمل)، همراهی کردن، دانست. رهبری فرایند تغییر هدف‌داری است که از طریق آن رهبر و پیروان از طریق مقصود مشترک به هم می‌پیوندند و حرکت به سمت چشم‌انداز را آغاز می‌کنند (لوب، ۲۰۰۴). کتز و کوهن^۲ (۱۹۷۸) عقیده دارند عموماً این گونه به رهبری نگریسته می‌شود: خصیصه‌های موقعیتی، مشخصه‌های فردی و صفتی رفتاری ... به علاوه رهبری مفهومی است که دو واژه را به هم پیوند می‌دهد: عامل مؤثر و افرادی که تحت تأثیر قرار گرفته‌اند ... رهبری را می‌توان مفهومی بسیار متغیر دانست؛ زیرا وابستگی بسیاری به ویژگی‌های موقعیتی و افرادی که باید هدایت شوند، دارد (کتز و کوهن، ۱۹۷۸). در گفتمان نظری معاصر، رهبری به عنوان تدوین‌گر، ترویج‌کننده و القاکننده چشم‌انداز و مأموریت سازمانی برخاسته از تحلیل استراتژیک نمای کلی پیش‌روی کسب و کار تصویرسازی شده است. در اصل رهبران به عنوان چشم‌انداز سازمان استراتژیکی معرفی شده‌اند که دلیرانه تغییرات را از طریق ارتباطات و اشاعه چشم‌اندازها و الهام‌بخشی زیردستانشان پیش‌بینی و اجرا می‌کنند، گفته می‌شود رهبری الگوهای عمل جدید و نظام‌های باوری نوینی ایجاد می‌کند (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۸۹).

۲-۲- رهبری نوگرایی و عصر مدرن

نوگرایی به عنوان یک پدیده فرهنگی در آمریکا مربوط به اواخر سده نوزدهم است که عناصر زیربنایی و ساختاری آن شامل تسلط بر طبیعت، پیشرفت و تغییر، عقلانیت، کارایی و روابط غیرشخصی است که شکل اصیل آن بوروکراسی است. از نظر نوگرایان، مدیریت علمی و روابط انسانی هدف‌های مدیر را تشکیل می‌دادند، فرد یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود، مشاغل باید رسمی‌سازی، استانداردسازی، متمرکزسازی و تخصصی می‌شد (بوج و دنهی، ۲۰۰۰). از دیدگاه کوپر و بورل^۳ دوره مدرنیته (نوگرایی) درست از وقتی شروع شد که انسان خود را کشف کرد. لحظه‌ای که او دیگر خود را تجلی و مظهر خدا یا طبیعت ندید. کوپر و بورل هم مانند فتراستون و پاور^۴ معتقدند دوران مدرنیته از هنگامی که مقوله خرد، «با مفهوم دوره بیداری افکار آن واژه به عنوان برترین خصلت انسان» مطرح شد آغاز گردید. این دو محقق به تأثیر کانت نیز اشاره می‌کنند. آنان بخصوص به این مطلب کانت^۵ که می‌گوید ما وقتی هیچ عامل بیرونی را مبنای باورهای خود ندانیم خرد را کشف می‌کنیم، اشاره کرده‌اند. پندار کانت، یعنی جرأت دانستن پایه‌ای به وجود می‌آورد تا ما بر آن اساس نه تنها قدرت تمیز خردمندانه و عقلایی خود را ظاهر کنیم بلکه حتی جرأت ابراز آن قدرت را نیز بروز دهیم (رحمان‌سرشت، ۱۳۹۰).

گذر از دوره سنتی به دوره جدید و مدرنیته یک شبه صورت نگرفت. هر چند مظاهر سرمایه‌داری از دیرباز وجود داشت و خرد و قاعده‌گرایی همراه با سایه گستردن و نفوذ اخلاق سرمایه‌داری آغاز دوره نوین یا مدرنیته را نوید داد، این واقعه در غرب اتفاق افتاد. اخلاق پروتستانتیسم^۶ مستلزم دنیوی و مادی ساختن مذهب پروتستانتیسم است و این مذهب سخت‌کوشی و کار شدید را نه تنها یک فضیلت اخلاقی بلکه یک مسئولیت گریزناپذیر می‌داند. این بینش با باورها و عادات‌های مادی در آمیخت و توجیه‌گر تعقیب هدف‌های عقلایی و اقتصادی شد (خدامی، ۱۳۸۵). می‌توان مدعی شد که مدرنیته در استفاده از شکل عقلایی قانون و بهره‌گیری از نظام اداری دولتی در دانش فنی ریشه دارد. به قول پیوکرت باور بنیادین به مدرنیته ضرورت اعتقاد به اینکه دولت می‌تواند با استفاده از نظریه علمی و اجتماعی و مداخله در امور بر کلیه مسایل اجتماعی فایق آید را ایجاب می‌کند (رحمان‌سرشت، ۱۳۹۰).

پارکر^۷ بیان می‌کند، مدرنیته مشخصاً در مورد عقلانیت بحث می‌کند: «مدرنیته به عنوان ارتقاء ایمان و اعتقاد به استدلال تا سطحی که هم‌تراز با روند پیشرفت شود، توضیح داده می‌شود. به جهان به عنوان نظامی نگریسته می‌شود که هر چه دانش ما راجع به آن افزایش می‌یابد، کنترل ما نیز بر آن بیشتر می‌شود. اصطلاحات رایج این نظام اعتقادی عبارتند از اثبات‌گرایی، تجربه‌گرایی و علم (رحمان‌سرشت و مهدیه، ۱۳۹۳). به بیان ساده مدرنیته عبارت است از اعتقاد به پیشرفت به سوی به کارگیری عقلانیت در زمینه‌های مختلف زندگی، فارغ از اینکه ریاضی باشد یا سازماندهی افراد و یا تصمیم‌گیری‌هایی که به نوعی در آینده اجتماع تأثیر دارد (رحمان‌سرشت و مهدیه، ۱۳۹۳). مدیریت مدرن، در تلاش برای دستیابی به یک راه عقلانی، یک تئوری یا روایت "بزرگ" است (گرگن و تانتچری^۸، ۲۰۰۴؛ سیما و لمک^۹، ۲۰۱۰؛ تیخومیرو^{۱۰}، ۲۰۱۱).

- 1- Laub
- 2- Katz & Kahn
- 3- Cooper & Burrell
- 4- Featherstons & Power
- 5- Kant
- 6- Protestantism
- 7- Parker
- 8- Gergen & Thatchenkery
- 9- Sima and Lemk

باورهای اصلی مدرنیسم را می‌توان در قالب چهار گزاره بیان نمود:

واژگان، عقاید و اشیاء موجودیت‌های عینی هستند؛

جهان واقعی عینی است، و این واقعیت عینی فارغ از شیوه صحبت ما درباره آن یا بازنمایی آن وجود دارد؛

هویت و طبیعت بر فرهنگ اولویت دارد؛

افراد بر جامعه اولویت دارند (نرگسیان به نقل از ولر^۲، ۱۳۹۲).

این جمله "اگر شما مرا تماشا کنید، من شما را تماشا خواهم کرد" مستقیماً روی تفکر عقلانی مدل رهبری متمرکز است (هاوس^۳، ۱۹۷۱). در این زمینه، مطالعات مدیریت و رهبری مدرن بیشتر به موضوعاتی از جمله محدود کردن قدرت رهبر در بوروکراسی و توسعه مدل‌ها و تئوری‌های مدیریتی و رهبری پویا و استاتیک تمایل دارند. کارشناسان سازمان‌تعبیری در الگوی سازمان‌های مدرن ایجاد کرده‌اند. طبیعی است که این تغییرات در تئوری‌های سازمان منجر به تغییر در تئوری‌های مدیریت و رهبری خواهد شد (اسماعیلی و افشانی، ۲۰۱۴). با توجه به تئوری‌های مدیریت پنجاه سال گذشته، خواهیم فهمید که همه این نظریه‌ها به صورت مبادله‌ای قرار دارند. اصلاحاتی از قبیل ارتباط عمودی، مفهوم احتمالی، و تعامل اجتماعی و نظریه‌های هدف-مسیر نشان‌دهنده تأثیر رهبر بر پیروان است که بر مبنای مبادله و ارزش متقابل است. به عنوان مثال، "نظریه تبادل هالندر"، ادعا می‌کند که اگر شخصی بخواهد در یک مقام رهبری قرار بگیرد، باید به نیازهای زیردستان پاسخ دهد (هالندر و جولیان^۴، ۱۹۶۹). "تئوری رهبری کاربزماتیک" یکی از مهمترین تئوری‌هایی است که توسط وبر در سال ۱۹۴۷ ارائه شده است. این مدل رهبری برخلاف مدل‌های قبلی براساس ویژگی‌های شخصی و توانایی‌های رهبر برای تأثیرگذاری بر اعتقادات و ارزش‌های دیگران است (تامپسون^۵، ۱۹۵۶). شکاف بین تئوری‌های رهبری منطقی و غیرمنطقی امروز به عنوان "رهبری مبادله‌ای در مقایسه با رهبری تحول‌گرا" مورد بحث قرار می‌گیرد (برمن^۶، ۲۰۰۹).

باس و همکارانش در مطالعه خود در مورد رهبری مبادله‌ای اظهار داشتند که این نوع رهبری بر کیفیت بهبود عملکرد از طریق مدیریت مبادله بین بالادست و زیردست متمرکز است. در حالی که، رهبری تحول‌گرا بر تأثیرگذاری از طریق ایده‌ها و ارزش‌ها تأکید می‌کند. رهبری تحول‌گرا غیرمنطقی است، زیرا فرض می‌کند که رهبران و پیروان در درجه اول تحت تأثیر خلیات و ارزش‌ها قرار دارند و سپس موضوعات منطقی و تجربی را در نظر می‌گیرند (اسماعیلی و افشانی به نقل از اولیو و ودمن^۷، ۲۰۱۴). بر اساس گفته جفارت^۸ (۱۹۹۶)، ساختارهای مدیریت سلسله‌مراتبی را می‌توان به تکامل مدرنیسم پیوند داد. نظریه مدیریت مدرنیسم در محدوده سرمایه‌داری صنعتی تحول یافت و بر فرض سلسله‌مراتب سازمانی ساخته شده است. فرهنگ مدرنیسم کنونی به انحصاری بودن حقیقت عینی تعریف شده توسط عقل و تقدم اقتدار معتقد است. فرهنگ پست‌مدرن فعلی، تعدد حقایق ذهنی را که توسط تجربه تعریف شده است را می‌پذیرد و از دست دادن اقتدار مطلق ابراز می‌کند (کیوخ و توبین^۹، ۲۰۰۰).

در تئوری رهبری نوگرا تأکید بر تأثیرات رهبری و مطالعه جایگاه قانونی رهبر در بوروکراسی مدنظر است و رهبران نوگرا مستقل از اسلاف، خود تصمیم‌گیری و حل مسأله می‌کنند (خدای، ۱۳۸۵). اساس نظریه رهبری نوگرا بر استقلال و عدم وابستگی نسبت به پیروان استوار است. براساس این نظریه رهبران و مدیران افرادی منطقی و خودآگاه هستند که به ریشه مشکلات فکر می‌کنند، بدیل‌های در دسترس را احصاء کرده و معیارهایی برای ارزیابی آن‌ها انتخاب می‌کنند و از طریق انتخاب بهترین راه‌حل به اجرای برنامه‌ها می‌پردازند (وایل^{۱۰}، ۱۹۹۲). رهبران نوگرا معمولاً علاقه‌مند به حفظ وضعیت کنونی، ارتقاء کیفیت عملکرد از طریق روابط رئیس-مرئوس و تقویت انگیزه کارکنان هستند (لندی^{۱۱}، ۱۹۹۸). در پارادایم نوگرایی، تئوری‌های رهبری با رهبری سر و کار دارند که نقش ستاره و قهرمان را بازی می‌کند. رهبری مترادف با رئیس بودن است و در بالاترین جایگاه سازمانی قرار دارد و کلیه افراد سازمان بازیگر نقش‌های اعلام شده از سوی رهبر می‌باشند (فرهنگی، ۱۳۹۰).

- 1 -Tikhomirov
- 2-Woller
- 3 -House
- 4 -Hollander & Julian
- 5 -Thompson
- 6 -Barman
- 7 -Olive & Vadman
- 8 -Gephart
- 9 -Keough & Tobin
- 10 -Vaill
- 11 -Landy

شکل ۱: رهبری سازمانی در پارادایم نوگرا



تیزبین (Panoptic): رهبر همه اعضا گروه را به دقت زیر نظر دارد و نظارت می‌کند و ممیز و ارزیاب نهایی برای عملکرد دیگران و کیفیت کار است.

اقتدارگرا (Authoritarian): رهبر به این باور دارد که: قدرت باید مرئی، پذیرفتنی و غیرقابل بحث باشد. دارای شبکه کیفری (Penal Mechanisms): رسیدگی کننده فعالیت‌های نیک و بد اعضا گروه، بیان کننده آن‌ها، اصلاح‌گر رفتارهای نامطلوب و تنبیه کننده یا پاداش دهنده رفتارهای اعضای گروه یا سازمان به منظور استقرار وضعیت مطلوب. سازمان دهنده (Organizer): پدیدآورنده و کنترل کننده بخش‌های مختلف سازمان. نشسته در رأس هرم (Pyramid): رهبر در رأس هرم سازمانی می‌نشیند و به امر و نهی اعضا گروه می‌پردازد. صدرنشین (Top): رهبر رئیس گروه و در صدر آن‌هاست. او بالاترین مقام را در سلسله مراتب دارد و شخص اول گروه یا سازمان است.

بازرس و بازبین (Inspector): رهبر مسئول بقا و تداوم کار گروه یا سازمان است، از این رو به واکاوی دقیق فعالیت‌ها و کارهای دیگران می‌پردازد و به خود حق می‌دهد که آن‌ها را درجه بندی کند و هر کدام را در جایگاه مناسب خود قرار دهد. مرکزگرا (Centralist): رهبر در مرکز قرار دارد و تمام اطلاعات از پیرامون و اعضای گروه یا سازمان به او می‌رسد و از سوی او پالایش شده و به پیرامون فرستاده می‌شود (فرهنگی، ۱۳۹۰).

۲-۳- رهبری فرانوگرایی و عصر پست مدرن

در مورد تاریخچه و مفهوم فرانوگرایی نظریه‌های متفاوتی مطرح شده است. واژه پست مدرنیسم در فارسی به صورت‌های مختلفی، مانند: پسانوین‌گرایی، پسامدرنیسم، پساتجددگرایی، فرامدرنیسم، پسامدرنیته و فرانوگرایی ترجمه شده است. این مفهوم بیانگر یک جریان فلسفی، سیاسی، فرهنگی و روشنفکری بوده، در سال‌های اخیر در ادبیات مدیریت نیز مورد توجه قرار گرفته است، اما هنوز درباره تاریخ شروع آن و حتی معنی آن در بین نویسندگان و صاحب نظران اختلاف نظر فراوانی وجود دارد. دیدگاه فرانوگرایی یا پست مدرنیسم همچنان که در قلمروهای مختلف مانند: فلسفه، سیاست، هنر، فرهنگ و علوم اجتماعی مسائل تازه‌ای را مطرح ساخته است، در حوزه مدیریت نیز دیدگاه‌های جدیدی را مطرح کرده است. بعضی، این مفهوم را جریانی علیه نوگرایی، بعضی به عنوان تداوم و تکمیل نوگرایی و گروهی آن را مرحله‌ای بعد از نوگرایی می‌دانند که برای حل بحران‌های ناشی از نوگرایی سر برآورده است (طاهرپور و همکاران، ۱۳۸۷). خاتمه جنگ دوم جهانی زمزمه آغاز فرانوگرایی به شمار آمده است (رحمان سرشت، ۱۳۹۰). با این حال، هنوز هم بین نویسندگان و محققان درباره زمان دقیق تاریخ شروع آن اختلاف نظر وجود دارد. در حقیقت، فرانوگرایی بیانگر فرضیه مرگ روایات است (اسماعیلی و افشار، ۲۰۱۴). پیترز^۱ (۱۹۸۹) بر این باور است که: مفهوم علمی و اجتماعی فرانوگرایی در دهه ۱۹۶۵، با پرسش و تردید در مورد مرجعیت عقل و وضع هر گونه نظریه جامع و مطلق پا به عرصه گذاشت و با دو مورد در ارتباط بود:

۱. تغییر ساختار اقتصادی؛

۲. مبارزه با اصول بنیادی نظریه پردازان نوگرا (پیترز، ۱۹۸۹).

تغییر ساختار اقتصادی (صنعت‌زدایی اقتصادی): از سال ۱۹۶۰ تا سال ۱۹۸۵ تعداد مشاغل صنعتی رو به کاهش نهاد و شمار مشاغل خدماتی افزایش یافت. علاوه بر آن، ماهیت کارها نیز تغییر کرد. عبارتهایی مانند: فراصنعتی، جامعه دانش و عصر تکنولوژی در جهت توصیف این تغییرات استفاده شده‌اند (پیترز، ۱۹۸۹).

روش‌های مدیریتی، روی مفاهیمی، مانند: آرمان و دیدگاه مشترک، تصمیم‌گیری مشارکتی، مدیریت مبتنی بر مکان و چرخه‌های کیفیت تأکید می‌کند که تمام آن‌ها بر مبنای تشخیص اهمیت مشارکت ادراکی و فکری کارمند در فرایند کار است. نیاز آموزشی که به وسیله جامعه تجاری و دانشی بیان می‌شود، برای تمام نیروی کار لازم است تا مهارت‌های شناختی نظم بالاتر را فرا گیرند (لوین^۱، ۱۹۹۰).

فرانوگرایی در تقابل با نوگرایی شکل گرفته است. از نوگرها به دلیل ارزش بی‌چون و چرایی که برای عقلانیت قایلند و کوششی که برای ارائه نظریه‌هایی جامع و فراگیر بر مبنای اصول و روش‌های عملی مبذول داشته‌اند، انتقاد می‌شود (طاهرپور، ۱۳۸۷). ایدئولوژی فرانوگرا، یک حرکت و جنبش تاریخی است که در مقابل ایدئولوژی نوگرا مطرح شده است. فرانوگرایی نسبی‌گراست و از کثرت واقعیات ذهنی که به وسیله تجربه تعریف شده و از بین رفتن اقتدار مطلق تجلیل می‌کند. فرانوگرایی به عنوان یک پدیده فرهنگی آمیزه‌ای از سبک‌هاست که ابهام را تحمل می‌کند و بر تنوع تأکید دارد، نوآوری را ارج می‌نهد و بر ساختارزدایی اصرار دارد (بوج و دنهی، ۲۰۰۰). در ایدئولوژی نوگرا، به یک فرد استدلال‌کننده یک موقعیت و پست داده می‌شد و به ساختار استدلال، بیشتر از خود فرد اهمیت می‌دادند. انتقاد از تسلط‌گرایی و خردگرایی تکنیکی (عقل ابزاری)، مقاومت و مخالفت با معناهای مرسوم و تلاش در جهت ایجاد ساختارهای گفتمانی، از ویژگی‌های مهم فرانوگرایی است. فرانوگرایی یک حرکت و جنبش تاریخی است، همان‌گونه که مدیریت علمی و روابط انسانی جنبش‌های تاریخی هستند.

جنبش فرانوگرا بر موارد زیر تأکید می‌کند:

۱. نقش آزاد شده زنان و اقلیت‌ها در محل کار؛

۲. نیاز به مهارت‌آموزی مجدد همه کارکنان؛

۳. نیازهای اساسی آموزش و پرورش؛

۴. تأکید هم بر فرد، هم بر گروه و هم بر جامعه (بوج و دنهی، ۲۰۰۰).

فرانوگرایی در مدیریت اغلب با رویکردهای غیرکمی و روایتی در پژوهش ارتباط دارد و بیشتر بر بیان اهمیت داستان‌های سازمان‌ها به مثابه روایت‌های کوتاه تأکید می‌کند ولی به تعیین اینکه کدام یک از آن‌ها واقعاً حقیقت دارد نمی‌پردازد. در عوض به کاوش داستان‌ها و روایت‌ها به مثابه گفتمان، شرایط و عوامل ایجادکننده آن‌ها و اثرات و پیامدهای آن‌ها می‌پردازد (رحمان سرشت و مهدیه، ۱۳۹۳). مضمون اصلی فرانوگرایی در مفاهیمی، همچون: اختیار، توانایی شکار موقعیت، نسبی‌گرایی، زمان شتابنده، درونگرایی، فردگرایی، فوریت، ارتباطات و تعامل نهفته است (طاهرپور و همکاران، ۱۳۸۷).

پست‌مدرنیسم هیچ اصول خاص و چارچوب مشخصی ندارد. با این حال، در ذیل برخی از اصول این نظریه ذکر می‌گردد.

۱- کثرت‌گرایی و مخالفت با هر وحدت‌گرایی: تنوع، واگرایی و پراکندگی از اصول اساسی این مکتب هستند. پست‌مدرنیست‌ها در تقابل با هر گونه تمرکز، قدرت و اقتدارگرایی هستند. آن‌ها توجه و اعتقاد به یک واقعیت اصلی برای زندگی دارند و تکثرگرایی را رد می‌کنند.

۲- نسبی‌گرایی: پیروان این مکتب به هیچ واقعیت مطلق و خاصی اعتقاد ندارند و همه چیز را به عنوان یک واقعیت نسبی می‌دانند.

۳- نیهیلیسم: جامعه سنتی عمدتاً مبتنی بر تئوری "مشیت الهی" بوده و بر این اساس جهان با نظارت و راهنمایی خداوند در حال پیشرفت است و در حال پیشروی و رسیدن به یک هدف خاص است. با این وجود، در مکتب مدرنیسم، پیشرفت مواد و برنامه های علمی جایگزین مشیت الهی شده است. با این وجود، پست‌مدرنیسم در حقیقت به جای قدرت خدا به نیهیلیسم اعتقاد دارد.

۴- تأکید بر زبان و گفتمان: پست‌مدرنیسم معتقد است که همه دانش‌ها از گفتمان تولید می‌شوند. براساس تئوری گفتمان، حقیقت و واقعیت نمی‌توانند در فرهنگ و دانش خاصی پنهان شوند. این ایده ریشه در نگرش کثرت‌گرایی و نسبی‌گرایی دارد. بنابراین این دو پایه و اساس پست‌مدرنیسم هستند (اسماعیلی و افشانی به نقل از بیات و همکاران، ۲۰۱۴).

در قلمرو علوم اجتماعی، غالباً اصول زیر به عنوان فلسفه پست‌مدرنیسم مورد تأکید بوده است: ۱- فرد افسانه است، ۲- زبان متزلزل است، ۳- روایت عظیم از دور خارج و بد است. پست‌مدرنیسم قائل به انسان صاحب اراده مستقل به عنوان محور جهان اجتماعی نیست. خرد و منطق بشری نقش قابل ملاحظه‌ای ندارد. افراد زاییده گفتمان‌ها و محصور آن‌ها هستند. گاهی پست‌مدرنیسم بر غرایز و میل به لذت‌جویی به عنوان عامل مهم انگیزش فعالیت‌های افراد تأکید می‌کند (رحمان سرشت، ۱۳۹۰). قبل از انقلاب صنعتی، مردم مهارت‌های خود را از طریق کارآموزی در صنایع دستی و صنایع به دست می‌آوردند به طوری که

1-Levin

نیازی به کسی نبود که به آن‌ها آموزش دهد چگونه برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل را یاد بگیرند. آن‌ها دقیقاً یاد گرفته بودند که چه می‌کنند. از طرف دیگر، بسیاری نیز به عنوان یک برده مورد سوء استفاده قرار می‌گرفتند. مردم گیربکس ماشین بودند. آدم اسمیت، ماکس ویر، فردریک تیلور و التون مایو پیشگامان پست‌مدرن بودند. مدیریت پست‌مدرنیسم مؤلفه مدیریت را به روش‌های دیگری تعریف می‌کند. برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل به ترتیب به عنوان نوآوری، سازماندهی فعال، تشویق، هم‌افزایی و خودکنترلی در مدیریت پست‌مدرن ارائه می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۸۲). نویسندگان مدیریت پست‌مدرن به دلیل تمرکز بر کارایی، عینیت، تجویز، سفتی و جهت‌گیری قوانین، از مدیریت مدرن انتقاد می‌کنند (کیمپ^۱، ۲۰۱۳). پست‌مدرنیسم گفتگو و ارتباط بین فرد را با ایجاد گروه‌های شغلی مختلف تسهیل می‌کند. هدف این گفتگوها و ارتباطات، تبادل اطلاعات است که راه‌های جدیدی را برای مشارکت و بهره‌وری بیشتر در سازمان ایجاد می‌کند (کیوخ و توبین، ۲۰۰۰). پست‌مدرنیست‌ها بر گفتگو به عنوان ابزاری برای تقویت و گسترش تعاملات اجتماعی تأکید می‌کنند و تمایل به ارتقاء همکاری و اقدامات جمعی از جمله افزایش تحمل در برابر دیدگاه‌های مخالف، ایجاد ایده، افکار جمعی و راه‌های جدید برای حل مشکلات را نتیجه‌گیری می‌کنند (آهنچیان، ۲۰۰۳). در پست‌مدرنیسم، مدیریت یک هنر و توانایی دنبال کردن رویاهای جدید و تعهد به پیروی از آن‌ها است. در دوره مدرن، مردم تحصیل کرده و از طریق شرکت در گروه‌ها به هدف مشترکی دست می‌یابند، به اهداف متعهد می‌باشند و برای دستیابی به آن‌ها تلاش می‌کنند (کیوخ و توبین، ۲۰۰۰).

مطالعه رهبری فرانوکرا به شیوه موفق به مدل‌های عقلایی و منطقی نیاز دارد، اما در این بین به مفاهیم غیرعقلایی و شهودی نیز نیاز دارد. در تئوری رهبری فرانوکرا بجای توجه به شغل و موقعیتی که مدیر در آن قرار گرفته، باید به فراسوی نمودار سازمانی توجه داشت (سید نقوی، ۱۳۸۰). در تئوری رهبری فرانوکرا ویژگی‌های شخصیتی، رفتار و موقعیت سازمانی فرد همزمان مورد مطالعه قرار می‌گیرد (ساشکین^۲، ۱۹۸۹). در تئوری رهبری فرانوکرای تمرکز بر چگونگی فرایند رهبری است. محورهای مطالعه رهبری فرانوکرا در اندیشه‌های جدید رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست. فرایند رهبری دیگر وابسته به مبادلات ارزشمند با دیگران به منظور اثرگذاری بر آن‌ها نیست، بلکه تأکید بر توانایی شخصیتی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزش‌ها، رفتارها و اعمال دیگران است. بنابراین مدل‌های عقلایی رهبری بایستی با مدل‌های غیرعقلایی (مبتنی بر شهود، کاریزما و ...) ترکیب شود. این تفاوت‌ها «رهبران عملگرا^۳» را در برابر «رهبران تحول‌آفرین^۴» قرار می‌دهد (خدای، ۱۳۸۵).

رهبر عملگرا: علاقه‌مند به حفظ جایگاه قانونی، بهبود کیفیت عملکرد از طریق مبادلات رئیس - مرئوسی و بالا بردن انگیزه در کارکنان است.

رهبر تحول‌آفرین: از طریق سیستم ارزش‌ها و باورهای مشترک اثرگذاری می‌کند و پیروان را به نگاه نو حتی به مسائل کهنه و تلاش مضاعف در نیل به اهداف وا می‌دارد.

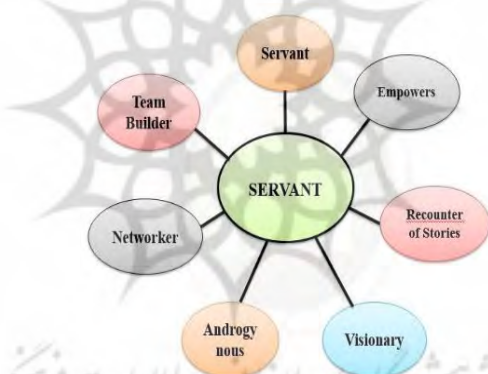
رهبران فرانوکرا تصمیم‌گیری کاملاً منطقی را زیرسؤال می‌برند، به زیردستان اتکا دارند و گاهی هم غیرمعمول رفتار می‌کنند. در همین زمینه یکی از روش‌های جدید در مطالعه فرایند رهبری مطالعه ارزش‌ها و احساسات شخصی پیروان رهبر به جای مطالعه مهارت‌ها، عملکردها یا ویژگی‌های رهبر است. جستجوی مدل یا علت واحد در مطالعه فرایند رهبری کاری غیرمفید و آزاردهنده است. در حالی که در مطالعات رهبری نوگرا، هدف یافتن علل اثربخشی یک ویژگی یا رفتار است، در نهایت باز «رهبر اثربخش» متمایز نمی‌شود. اما در فرانوکرای به دلیل یکپارچگی روش‌های زیادی برای اثربخشی مطرح می‌شود. روش‌های تحقیق فرایند رهبری در فرانوکرای به جای اتکا به تجربه و تحلیل، متکی بر «زیبایی‌شناسی» است. تئوری‌های نوین فلسفه و روانشناسان در ساختن این فرضیه که «یک حقیقت واقعی» همواره وجود دارد در مانده‌اند و واقعیت را بر اساس مشاهدات پژوهشگر می‌سازند. پارادایم مدرنیسم تجربه ما را انعکاس واقعیت می‌داند. پس درک مطالعه‌گر در فرضیات خود محدود می‌ماند. در مطالعه فرایند رهبری نیز صرفاً به مشاهدات (رفتارهای مشاهده‌پذیر) بسنده می‌شود. اما در فرانوکرای تحقیقات بر درک پیشین مشاهده‌گر از خود و قبل از درک دیگران متکی است (خدای، ۱۳۸۵). «کاتهرت^۵» و «لوئیس^۶» تئوری «خلق و بسط» را در مطالعه رهبری مطرح می‌کنند. بدین معنا که افراد همواره در حال ساختن درک موضوعی از دنیای تجربی خود هستند و در آن، مشاهده صرف انجام نمی‌شود، بلکه ادراک مشاهده‌گر از موضوع با نتایج به دست آمده تلفیق می‌شود. «کیگان^۷» معتقد است که این نظم فکری،

- 1- Kemp
- 2- Sashkin
- 3- Pragmatic leaders
- 4- Transformational leaders
- 5- *Kathert*
- 6- Lewis
- 7- keegan

احساسات و فعالیت‌های افراد را به روشی مشابه با سازه‌های زبانی خلق می‌کند. بطور خلاصه تئوری «خلق و بسط» دارای این ویژگی‌ها و مفروضات است:

- ۱- بر تعامل بین افراد و زمینه‌های اجتماعی آن‌ها تأکید دارد.
 - ۲- نگاه محققان را از دیدگاه ساکن به فرایند رهبری آزاد می‌سازد.
 - ۳- بر بسط و تکوین رهبری در طول دوران زندگی (به عنوان یک فرآیند پیوسته) تأکید دارد.
 - ۴- ارزش‌مدار است.
 - ۵- مدل‌های چندگانه رهبری را در یک چارچوب منسجم می‌کند (خدای، ۱۳۸۵).
- رهبری فرانوگرا هر آن چیزی است که افراد هنگام صحبت درباره رهبری، انجام می‌دهند (در واقع هر آن چیزی است که مردم به عنوان رهبری می‌شناسند) (رحمان سرشت و مهدیه، ۱۳۹۳). فرانوگرایی به نقشی که مذاکره و به اشتراک گذاشتن مفاهیم پراکنده و متضاد می‌تواند برای رسیدن به مفهوم مشترکی از پدیده‌ها ایفا کند، تأکید دارد. این شبیه به نقشی است که زبان به عنوان مبنای تشخیص درست و نادرست بودن پدیده‌ها ایفا می‌کند و تمام تلاش‌های ما برای کشف حقیقت باید معطوف به یافتن درک صحیحی از این که آن‌ها چه هستند، باشد یا به عبارتی شکل‌های گفتمان (پارکر، ۱۹۹۲). فرانوگرایی مرز چگونگی شناخت و درک ما از رهبری را مبهم‌تر می‌کند. علاوه بر این دیدگاه چراغ رهبری را همچنان روشن نگه می‌دارد و مفهوم جدیدی از رهبری ارائه می‌کند که رهبران را خادم و خدمتگذار به حساب می‌آورد (بوج و دنهی، ۱۹۹۹). رهبران فرانوگرا از طریق یک سیستم مشترک ارزش‌ها و عقاید بر کارکنان تأثیر می‌گذارند و پیروان را ترغیب می‌کنند تا حتی به مشکلات قدیمی نگاه جدیدی نشان دهند. و برای رسیدن به اهداف تلاش کنند. در حالیکه سازمان‌های مدرن بیشتر بر روی نتایج و تأثیرات مدیریت و رهبری تمرکز می‌کنند تا فرایندها (لندی، ۱۹۹۸). در پارادایم فرانوگرا یا پست‌مدرن، رهبر به عنوان خدمتگزار گروه خود را معرفی نموده و سعی در اجرای نقشی دارد که تسهیل‌کننده روابط میان اعضا گروه باشد و همه آن‌ها را به نوعی به هم پیوند دهد (فرهنگی، ۱۳۹۰).

شکل ۲: رهبری سازمانی در پارادایم فرانوگرا



بهتر است برای درک دیدگاه فرانوگرایان، نگاهی به روش بوج و دنهی (۱۹۹۹) بیندازیم که برای هر یک از حروف کلمه خادم (SERVANT) تعبیر خاصی ارائه کرده‌اند.

S برای خادم بودن (Servant): رهبر، خادم شبکه است. رهبران به افراد درون سازمان خدمت می‌کنند و این افراد نیز در عوض به مشتریان خدمت می‌کنند. برای مدت طولانی، رهبری خود را متمایز از دیگران می‌دانست و بدین ترتیب رهبر و پیرو دو چیز متمایز از یکدیگر بودند. از دیدگاه فرانوگرایی، رهبران در تلاشند تا چنین تفاوت‌هایی را از بین ببرند؛ خطاب کردن رهبر در مفهوم خادم، به اندازه کافی وظایف رهبر را از این دیگاه مشخص می‌کند. تصور کنید که یک مدیر اجرایی لباس خود را عوض کند و جمعه‌ها در فروشگاه به کارکنان فروش کمک کند.

E برای توانمند کردن (Empowers): رهبر اختیار مشارکت بصورت دموکراسی اجتماعی و اقتصادی را فراهم می‌کند.
R برای داستان‌گویی (Recounter of Stories): رهبر داستان‌هایی در مورد تاریخچه، قهرمانان و آینده سازمان نقل می‌کند.

V برای صاحب بصیرت بودن (Visionary): رهبرانی که فاقد بصیرت و منطق حرکت هستند، حرفی برای گفتن ندارند و امیدهای افراد را نابود می‌کنند. در حالت ایده‌آل، لازم است رهبران دارای بصیرت آنچه پیروان باید به آن تعهد و اعتقاد داشته باشند را مشخص کنند.

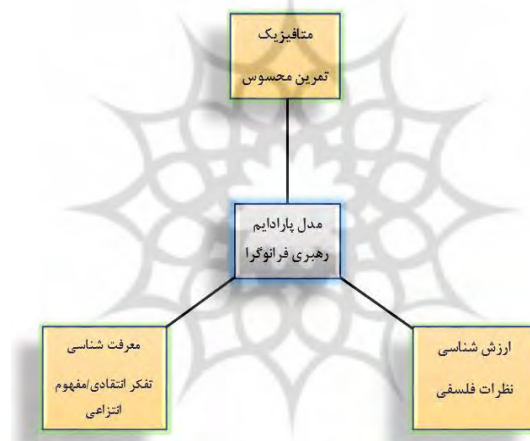
A برای دو جنسیتی بودن (Androgynous): دو جنسیتی بودن به معنای عدم تعلق به جنسیت خاص است؛ رهبر باید بتواند با مردها و زن‌ها هم صدا شود.

N برای شبکه‌سازی (Networker): رهبر بر تحول و شکل‌گیری شبکه متنوعی از تیم‌ها، از تأمین‌کنندگان گرفته تا مشتریان، مدیریت می‌کند.

T برای تیم‌سازی (Team Builder): رهبر به هدایت و تجهیز شبکه‌ای از تیم‌های خودگردان می‌پردازد (بوج و دهنی، ۱۹۹۹).

در سازمان‌های فرانوگرا رهبری از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد شد و میناها و پایه‌های قدرت، دگرگون خواهند شد. ماهیت کارها در سطح کارخانه و یا اداره‌ها به جای آنکه بر اساس وظایف تخصصی باشد، بر اساس تیم‌ها و فرایندهای سازمانی است. ساختارهای سازمانی مسطح‌تر خواهد شد (آهنچیان، ۱۳۸۶). روش‌های تحقیق فرایند رهبری در فرانوگرایی به جای اتکا به تجربه و تحلیل، متکی بر «زیبایی‌شناسی» است. امروزه، اشکال جدیدی از سازمان وجود دارد که به رهبران جدیدی احتیاج دارند که می‌توانند براساس فرضیات پست‌مدرنیسم مانند عدم توجه به الگوی عقلانی، ایجاد ادغام و تفکر ترکیبی عمل کنند. به عبارت دیگر، سازمان‌های پست‌مدرن نیاز به نظریه‌های پست‌مدرن رهبری و مدیریت دارند (اسماعیلی و افشانی، ۲۰۱۴). در دیدگاه فرانوگرایی، سازمان‌ها مجموعه‌ای از تنوع، خودراهبری و تیم‌های کنترل‌اند که رفتار سازمانی خود را به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کنند (سلیمانی و همکاران به نقل از رجب پور و همکاران، ۱۳۹۲). فرانوگرایی در مورد ساختن روشی برای دیدن دنیای ایده‌ها، مفاهیم و سیستم‌های اندیشه از طریق تاریخچه‌گرایی متن و تغییر ماهیت معانی و نمادهای زبانی است، همانطور که در شیوه‌های گفتمانی که از طریق مدیریت آموزشی و زمینه‌های مرتبط اجرا می‌شوند، آشکار می‌شود (انگلیش^۱، ۲۰۰۳). مدل پارادایم رهبری فرانوگرایی، شکل (۳)، اطلاعاتی در مورد چگونگی کاربرد هر مؤلفه در حوزه رهبری آموزشی نشان می‌دهد. (آنتونی^۲ و همکاران، ۲۰۰۶).

شکل ۳: مدل پارادایم رهبری فرانوگرایی



مدل‌های پارادایم رهبری فرانوگرایی می‌تواند نشان مؤثری از روند اثر متقابل بر دیگران باشد که خودشان را به عنوان رهبران خدمتگذار در رهبری آموزشی تجسم کنند. این پارادایم می‌تواند به عنوان فرمولی برای حل مسئله به روش پست‌مدرنی پذیرفته شود که در آن توسعه و تداوم یک رهبر خدمتگذار خوب که در محیط آموزشی کار می‌کند، ضروری است (آنتونی و همکاران، ۲۰۰۶). علاوه بر این، درک مفهومی از الگوی پارادایم رهبری فرانوگرا برای هر رهبری که مایل به استفاده از آن به عنوان ابزاری برای حل مشکلات است، ضروری است. الگوی پارادایم رهبری فرانوگرا در معرض تفسیر یا پذیرش فردی است. مفهوم مدل پارادایم می‌تواند قابل اجرا باشد یا به حوزه‌های وسیع‌تری از رهبری برده شود (آنتونی و همکاران، ۲۰۰۶). بامان^۳ (۱۹۹۲) ادعا می‌کند که پست‌مدرن بودن به معنای "چیزهای مختلف برای بسیاری از افراد مختلف" است، و به تبع آن پست‌مدرنیستی "یک حالت ذهنی" است. حال و هوای پست‌مدرن، موضوعی است که علم سازمانی پست‌مدرن را به رسمیت می‌شناسد، "هم تسلط بر فنون سنتی علوم اجتماعی و هم ارتباط با وضعیت معاصر اعضای سازمان" را به همراه دارد. برخلاف اتکا مدرنیسم به "حقیقت علمی" به عنوان حقیقت عینی است (کیمپ، ۲۰۱۳).

1- English
2- Anthony
3- Bauman

۲-۴ - مقایسه رهبری نوگرا و فرانوگرا در دو عصر متفاوت

عناصر زیربنایی و ساختاری نوگرایی به عنوان یک پدیده فرهنگی، شامل: تسلط بر طبیعت، پیشرفت و تغییر، عقلانیت، کارایی و روابط غیرشخصی است. شکل اصیل سازمان نوگرا، بوروکراسی است. نوگرایان بر این باورند که تسلط بر طبیعت و جامعه از راه توسعه تکنولوژیکی و مدیریت عقلانی به دست می‌آید و اصولی، مانند: برابری، عقلانیت، غیرشخصی بودن و خردگرایی جزءنگر را معرفی می‌کنند. نتیجه توسعه نوگرایی اعتقاد به قدرت علم تجربی-منطقی در جهت کنترل جهان اجتماعی و طبیعی بود. نوگرایی (مدرنیته) به واقعیت عینی که بوسیله استدلال و تعقل تعریف شده، باور دارد و آموزش مدیریت را هم در جهت به کار بردن عقلانیت تکنیکی در سازمان‌ها به کار می‌برد. اما فرانوگرایی نسبی‌گراست و از کثرت واقعیات ذهنی که به وسیله تجربه تعریف شده است، تجلیل می‌کند و در برابر از بین رفتن اقتدار مطلق شادمان می‌شود. تفاوت مهم بین نوگرایی و فرانوگرایی در تغییر فراروایت است. در حقیقت، فرانوگرایی، فرضیه مرگ فراروایت را مطرح می‌سازد. در روایت نوگرایی، مدیریت علمی و روابط انسانی هدف‌های مدیر را تشکیل می‌دادند. فرد، یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود. مشاغل باید رسمی‌سازی، استانداردسازی، متمرکزسازی و تخصصی می‌شد. روایت فرانوگرایی بر سازمان شبکه‌ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف‌کننده و کارکنان، تأکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو، موقتی و بخش‌بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می‌کند (بوج و دنهی، ۲۰۰۰).

نظریه‌های مدرن بر تأثیرات رهبری و وضعیت قانونی رهبر در بوروکراسی تأکید دارند. با این حال، تئوری‌های پست‌مدرن بر روند رهبری تمرکز می‌کنند. در عقاید اخیر، رهبر تنها به وضعیت قانونی خود متکی نیست. برای تأثیرگذاری بر روند رهبری، دیگر به تبادلات ارزشمند با دیگران وابسته نیست. این امر بر توانایی شخصی رهبر و تأثیرگذاری او بر اعتقادات، ارزش‌ها، رفتارها و اعمال دیگران تأکید دارد. بنابراین، مدل‌های رهبری عقلایی باید با مدل‌های غیرمنطقی که مبتنی بر شهود، کاریزما و غیره هستند ترکیب شوند (اسماعیلی و افشانی، ۲۰۱۴). رهبران و مدیران تحت تأثیر ایده‌ها، ارزش‌ها و افکار خود در فرایند تصمیم‌گیری قرار دارند. بنابراین، بهترین راه در تصمیم‌گیری در پست‌مدرنیسم پیگیری افکار و ارزش‌هایی است که مدیران در پی یافتن آن‌ها هستند (راسل و کوهنر، ۱۹۹۲). در یک سازمان پست‌مدرن، انگیزه رهبران برای رهبری و دلایل پیروان می‌تواند جنبه‌های مختلفی داشته باشد. هر دوی آن‌ها ریشه در رفتارها، عقاید و تجربیات فرد دارند. تفکیک دلایل را نباید در مطالعات رهبری و مدیریت در نظر گرفت. خصوصیات شخصیتی، رفتار و موقعیت سازمانی فرد را می‌توان همزمان در نظریه رهبری فرانوگرا مورد مطالعه قرار داد (ساشکین، ۱۹۸۹).

کلیدهای پست‌مدرنیسم را می‌توان شناسایی کرد: اقتدار، قدرت، زبان، نسبی‌گرایی، تسریع در زمان، درون‌گرایی، خودانگیزگی و هیبریداسیون: "به عنوان یک پدیده فرهنگی کلی، دارای ویژگی‌هایی مانند چالش‌برانگیز کنوانسیون، اختلاط سبک‌ها، تحمل ابهام، تأکید بر تنوع، پذیرش نوآوری و تغییر و تأکید بر سازگاری با واقعیت" (بک، ۱۹۹۳). منتقدان پست‌مدرنیسم به طور نادرست مدرن را از پست‌مدرن جدا می‌کنند و باعث ایجاد تقابل باینری می‌گردند:

جدول ۱: مقایسه پیش‌فرض‌های معرفت‌شناختانه و شرایط نوگرایی و فرانوگرایی

نوگرایی	فرانوگرایی
اجماع	اختلاف
انطباق	کثرت‌گرایی
همگن بودن	ناهمگونی
جهانی‌بودن	محل‌سازی
تعمیم‌پذیری	تعدد
قابل اندازه‌گیری و سازگار	ناسازگاری و سنجش‌ناپذیر
سلسله‌مراتب و تابعیت	بدون سلسله‌مراتب
هژمونیک	ضد هژمونیک
استعاره‌ها	مورد به مورد
بنیادین	بی‌اساس
جامع و کلی	تنوع
احداث مرزها	سقوط مرزها
دیالکتیک موضوع/شیء	انحلال موضوع/شیء

1- Russell & Kuhnert

2- Beck

طبیعی و قانونی	موقت
ثبات	ناپایدار
سرکوب اختلاف	پیگیری اختلاف
نادیده گرفتن سکوت	شناسایی سکوت
مبتنی بر معانی پیشین	رد معانی پیشین
سیاست‌های کلان	سیاست‌های خرد
مرکزگرایی	حاشیه بودن
استمرار و پیوستگی	ناپیوستگی
دارای الگوها	گسیختگی
ثابت	جاب‌جایی
قطعیت	ضد قطعیت
عرفان	فاقد عرفان
دارای مشروعیت	بدون مشروعیت
عقلانی/منطقی	استدلال پست‌مدرن
چشم‌اندازهای جهانی و عام	علائق خاص
تولید	مصرف
تولید انبوه	تخصصی‌سازی انعطاف‌پذیر
وحدت و یکپارچگی	تمایز
سازمان‌های ذینفع	نهیض‌های اجتماعی
سیاست‌های حزبی	سیاست‌های شخصی
بوروکراسی	ادهورکراسی
فرهنگ ملی	تصورات جهانی
برنامه‌ریزی	ناگهانی و خود به خودی و اتفاقی
برهان و منطق	تخیل
کل	جز (تکه)

(انگلیش، ۱۹۹۸؛ بوگاسون^۱، ۲۰۰۰).

اگر از سمت راست جدول شماره (۱) نگاه کنیم، در سمت راست نظم جاری است و در سمت چپ آشوب جریان دارد. اگر از سمت راست دیده شود، آن یک حالتی از قفس آهنین ماکس وبر است. مدرنیته پیوسته و یکپارچه است، در حالی که شرایط پست‌مدرن تجزیه‌شده و پاره پاره هستند (نرگسیان، ۱۳۹۲). پوزیتیویسم^۲ آدر پیش فرض توضیح عقلانی همه چیز، از طریق داده‌هایی که از طریق قوانین پایدار کار می‌کند، چشم‌انداز مدرنیستی دارد (بایسوت و مک‌کلوی^۳، ۲۰۱۰). اما همانطور که همیلتون گرانت^۴ (۱۹۹۸) نشان داد، علم، به دور از "جستجوی بی‌توجه به حقایق"، با فشارهای بسیاری از تأثیرات که تحریف‌کننده آن "حقایق" علمی بود، همراه بود. پست‌مدرنیست‌ها مخالف تسلط برهان نیستند که دانش را برای همه موارد درست یا صحیح می‌داند، در عوض اعلام می‌کنند که "علم مدرن اسطوره است" زیرا واقعیت را جعل می‌کند (روسنا^۵، ۱۹۹۲). پست‌مدرنیست‌ها برای تولید پاسخ‌های قطعی، از قابلیت اطمینان و ادعاهای نخبه‌گرا در تحقیقات علمی سوال می‌کنند، ما شاهد بودیم که روایات برجسته قدیمی مشروعیت داده شده، دیگر برای خدمت به تحقیقات علمی کارکرد زیادی ندارند (کیمپ^۶، ۲۰۱۳). نوگرایی در مورد علم و قطعیت بحث می‌کند، فرانوگرایان عدم جزمیت را جایگزین جزمگرایی، تنوع را جایگزین وحدت و پیچیدگی را جایگزین ساده‌سازی می‌کنند. آن‌ها به امور منحصر به فرد به جای امور کلی، به روابط بین متنی به جای علیت و به حوادث تکرار نشدنی به جای حوادث قابل تکرار معمولی و روزمره می‌نگرند (روسنا، ۱۹۹۲).

مدرنیست‌ها در مطالعه سازمان و مدیریت رویکرد تحلیل را به عنوان استراتژی تحقیق پذیرفته‌اند. به طور کلی، چنین نظریه‌هایی برای کشف روابط خطی متغیرهای علت و معلولی طراحی شده‌اند. ویژگی‌های زیادی برای تحقیق تحلیلی وجود دارد، میلر و میتزبرگ^۶ (۱۹۸۳) چهار ویژگی اساسی تحلیلی را برای مطالعات رهبری نوگرا چنین تعریف می‌کنند:

- 1- Bogason
- 2- Positivism
- 3- Boisot & McKelvey
- 4- Hamilton Grant
- 5- Rosenau

تمرکز بر رابطه دو متغیر بجای چند متغیر؛
فرض بر خطی و یکسویه بودن روابط بین متغیرها؛
اندازه‌گیری‌ها در مقاطع مختلف و به شکل ناپیوسته؛
جمع‌آوری اطلاعات از طریق ابزار مشاهده‌ای یا پرسشنامه.

اما این رویکرد تحلیلی برای تئوری‌های رهبری فرانوگرا ناکافی است، لذا لازم است که استراتژی تحقیق مناسب و مبتنی بر شیوه ترکیبی برای مطالعه مدیریت و رهبری فرانوگرا اتخاذ شود (سید نقوی، ۱۳۸۰).
بوج و دنهی (۱۹۹۹) به توصیف و مقایسه رهبران قبل از نوگرایی، نوگرایی و فرانوگرایی به شرح جدول (۲) می‌پردازند:

جدول ۲: مقایسه رهبران قبل از نوگرایی، نوگرایی و فرانوگرایی

رهبران قبل از نوگرایی	رهبران نوگرا	رهبران فرانوگرا
رهبر به عنوان ارباب	رهبر به عنوان تمام‌نما	رهبر به عنوان خادم
ارباب: عالیترین مقام نهاد کاری. مالک برده‌ها، رعیت‌ها و ابزارها. مستبد: تقویت اطاعت بی چون و چرای زیردستان بر اساس قوانین استبدادی. برده‌دار: رهبر بر دیگران سرکشی می‌کند. یک حاکم واقعی. حاکم ستمگر: کنترل حاکمانه و ستمگرانه بر دیگران. نخیه: رهبر به عنوان کسی که از یک طبقه خاص و ممتاز شناخته می‌شود. فرمانروا: رهبر بر دیگران حکومت کرده و برای آن‌ها قانون وضع می‌کند.	تمام‌نما: رهبر همانند برادر بزرگتر، با دقت همه را زیر نظر می‌گیرد. اصل تمام‌نما بودن بندها در اینجا نیز وجود دارد؛ باید مشهود بوده و شک و شبهه‌ای در آن نباشد. مستبد: ارزیاب نهایی عملکرد و کیفیت. شبکه‌ساز و کارهای کیفی: ساز و کارهای کیفی، دادگاه‌های کمی را به منظور بازجویی و اصلاح رفتار داشتند و بنابراین استفاده از پاداش و تنبیه، نظم را حفظ می‌کرد و به قدرت رهبری تداوم می‌بخشید. سازمانی: تعدد بخش‌ها، سطوح، تخصص‌ها و واحدهای کوچک و دنج تا کارکنان را در آن‌ها حبس کند. هرمی: رهبر در رأس هرم جای می‌گیرد. ارشد: شخص عالی‌رتبه و بالاترین رئیس. بازرس: مسئول نظارت و ارزیابی دیگران. طرفدار تمرکز تمام اطلاعات و تصمیمات در رأس. مرکزگرا: تمام جریان‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری به مرکز ختم می‌شوند و از آن‌جا به سایر بخش‌ها توزیع می‌شود.	خادم: رهبر، خادم شبکه است. او به کارکنان خدمت می‌کند و کارکنان نیز متعاقباً به مشتریان. وی تمایزی بین خود و کارکنان قائل نیست. توانمندساز: رهبر بواسطه مشارکت اجتماعی و اقتصادی، به کارکنان قدرت می‌دهد. داستان‌سرا: رهبر داستان‌هایی را از تاریخچه، قهرمانان و آینده شرکت نقل می‌کند. دارای بصیرت: رهبر معتقد است بقاء ما بدون چشم‌انداز، امکان‌پذیر نیست. دوجنسیتی: رهبر با مردان و زنان هم صدا می‌شود. شبکه‌ساز: رهبر به مدیریت تحول و ایجاد تیم‌های مختلف شبکه می‌پردازد که از تأمین‌کنندگان تا مشتریان ادامه دارد. تیم‌ساز: تجهیز، هدایت و اعزام تیم‌های خودگردان شبکه کاری.

(بوج و دنهی، ۱۹۹۹).

فرانوگرایی در تقابل با نوگرایی شکل گرفته است. از نوگراها به دلیل ارزش بی‌چون و چرایی که برای عقلانیت قایلند و کوششی که برای ارائه نظریه‌هایی جامع و فراگیر بر مبنای اصول و روش‌های عملی می‌پذول داشته‌اند، انتقاد می‌شود. نکته جالب توجه آنکه در حوزه مطالعات سازمانی نیز نظریه‌پردازان نوگرا در ارائه نظریه‌هایی نظیر نظریه عمومی سیستم‌ها، در صدد ارائه نظریه‌های جهان شمول و فراگیرند (طاهرپور، ۱۳۸۷). برگکوئیست^۱ (۲۰۰۸) ساختارهای رهبری را در جوامع پیشامدرن، مدرن و پسامدرن مورد بررسی قرار داده است. در جامعه پیشامدرن، رهبری در درجه اول از طریق شخص بزرگی صورت می‌گرفت (برگکوئیست، ۱۹۹۳) که مرد یا زنی بود که به دلیل قدرت فردی نسبت به بقیه افراد، رهبر جامعه می‌شد. در جوامع مدرن، شرایط ایجاد یک فرد بزرگ در داخل ساختارهای اجتماعی جاسازی شد. از این رو، ساختارها، فرایندها و رویه‌ها برای بیان متعادل تر و گسترده‌تر از رهبری در دسترس هستند. از آنجا که این حوادث و ساختارهای جامعه است که باعث می‌شود مردم به جای پیشینه افراد، رهبری کنند، تأکید بر خود سیستم تغییر یافت؛ در جوامع مدرن، هدف این نیست که انسان بزرگی ایجاد شود بلکه یک سیستم عالی و بزرگ ایجاد شود (برگکوئیست، ۲۰۰۸). در جوامع پسامدرن، شرایط ایجاد رهبران در جوامع مدرن و پیشامدرن بسیار مورد تحلیل و انتقاد قرار می‌گیرد. هدف به سمت ایجاد نکردن رهبران تغییر یافت، اما در عوض یافتن راه‌هایی برای هم‌ترازی توانایی‌ها و اهداف افراد با نیازها و شرایط فعلی، نتیجه جستجو بستر و زمینه بزرگی است که در آن بهترین استفاده از توانایی‌های

1- Bergquist

افراد می‌تواند اتفاق بیافتد (برگکوئیست، ۲۰۰۸). رهبران پس از آن می‌توانند در هر موقعیتی قرار گیرند، از عهده هر شرایطی بر می‌آیند، از طریق هر نوع سیستم توسعه می‌یابند، اما وقتی که مهارت‌ها و توانایی‌های آن‌ها در مناسب‌ترین حالت به کار گرفته می‌شود، آن‌ها بیشترین تأثیر را دارند. به عنوان یک نتیجه، چالش بزرگ برای رهبری فرانگرا تعیین نقاط قوت و ضعف شخصی و دیگران است، شناسایی آنچه برای حل مشکلات خاص و تمایل به رشد شخصی لازم است (برگکوئیست، ۲۰۰۸) به عبارت دیگر، رهبری تحول‌گرا برای جامعه پست‌مدرن مناسب‌ترین نوع رهبری است (تبریزی و ریدوت، ۲۰۱۶).

جدول ۳: مقایسه رهبری نوگرا و فرانگرا (تبریزی و ریدوت، ۲۰۱۶)

رهبری نوگرا	رهبری فرانگرا
سیستم بزرگ تولید و حفظ توسط سیستم	زمینه عالی تعامل شخص و سیستم. شخص مناسب در زمان و مکان مناسب
نماینده‌گی/نظارت معلم/مربی تقسیم خرد با دیگران	یادگیرنده بدون خرد ثابت؛ هدف این است که به طور مداوم خرد جدید کسب گردد
توانمندسازی دشمن درون سازمان است؛ مهارت بیشتری در ارتباطات، مدیریت تعارض، حل مسئله و تصمیم‌گیری	کارآفرین دشمن در درون خود است؛ پافشاری و ظرفیت بیشتری برای ریسک‌پذیری دارد
ایجاد انگیزه، هدف‌گیری، نظارت بر تفسیر و اجرای هدف در مراحل عملی؛ ایجاد پاسخگویی	خدمتگزار حمایت و کمک به دیگران در فهم و درک و تحقق اهداف شخصیشان

با توجه به آنچه تاکنون در مورد رهبری، عصر مدرن و پست‌مدرنیسم بحث شده است، به نظر می‌رسد که رهبری تحول‌گرا برای جامعه پست‌مدرن و رهبری مبادله‌ای برای جامعه مدرن مناسب‌تر است (تبریزی و ریدوت، ۲۰۱۶). باس و ریگیو چهار عامل اصلی را مطرح کردند که، در صورت وجود، نشان می‌دهد که رهبری تحول‌گرا مورد استفاده قرار می‌گیرد و یا استفاده از آن مناسب است: تأثیر ایده‌آل^۱ (II)، انگیزه الهام‌بخش^۲ (IM)، توجه کردن به فرد^۳ (IC) و تحریک فکر^۴ (IS). II به مؤلفه عاطفی رهبری اشاره دارد، به گونه‌ای که یک رهبر با II الگوی قدرتمندی برای دیگران است و دیگران تمایل به شناسایی و تقلید از او را دارند (برمن، ۲۰۰۹). IM به توانایی یک رهبر برای الهام بخشیدن و ایجاد انگیزه در دیگران اشاره دارد. IC به نگرانی واقعی برای نیازها و احساسات دیگران اشاره دارد، به گونه‌ای که یک رهبر با IC توجه شخصی به دیگران می‌کند و بهترین تلاش خود را به عمل می‌آورد (دفت^۵، ۲۰۰۵). سرانجام، IS به نگرانی برای نوآوری و خلاقیت اشاره می‌کند، به گونه‌ای که رهبران با IS دیگران را به چالش می‌کشند تا در راه‌حل‌های خود برای مشکلات خلاق‌تر شوند (نورسوس^۶، ۲۰۱۲).

تئوری‌های مدرن رهبری (نوگرایی) بر شیوه عقلایی تجزیه و تحلیل، عدم مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری، رعایت استقلال در تحلیلگری، جستجوی علت یا مدل واحد در بررسی پدیده‌ها، تفکر تحلیلی و مطالعه پدیده‌های قابل مشاهده استوارند در حالی که تئوری‌های پست‌مدرن (فرانوگرایی) رهبری بر شیوه‌های شهودی و غیرعقلی، مشارکت زیردستان در تصمیم‌گیری، تفکر ترکیبی و مطالعه پدیده‌های نمادین در کنار پدیده‌های قابل مشاهده تأکید دارند (سید نقوی، ۱۳۸۰). رهبران فرانگرا علاوه بر این که به فهم بهتر و بیشتر روابط داخلی بین شغل‌ها و وظایف کارکنان، واحدهای سازمانی، و سازمان‌های مرتبط نیاز دارند به فهم روابط خارجی سازمان و محیط آن نیز احتیاج دارند. آن‌ها باید قادر به ایجاد خلاقیت و تنوع و انعطاف بین کارکنان خود باشند. ویژگی‌های اساسی تئوری‌های رهبری فرانگرا از قبیل تصمیم‌گیری بر پایه شهود، توجه به ارزش‌های انسانی، وجود علل چندگانه برای پدیده‌ها و تفکر ترکیبی می‌باشد (سید نقوی، ۱۳۸۰).

- 1- Idealized influence
- 2- Inspirational motivation
- 3- Individualized consideration
- 4- Intellectual stimulation
- 5- Daft
- 6- Northouse

بحث و نتیجه‌گیری

رهبران سازمان برای ایفای نقش اثربخش خود، نیازمند آگاهی مستمر از تغییرات، نیازها و فرصت‌های بالفعل و بالقوه محیط در حال تغییر خود و نیز برقراری و حفظ تعاملی نزدیک با سازمان خود می‌باشند؛ بنابراین باید بتوانند مزایا و محدودیت‌های هر یک از جهان‌بینی‌های رهبری را بشناسند و با دیدی فراتر از هنجارهای موجود و با برخورداری از درکی عمیق نسبت به تحولات شرایط و اقتضانات محیطی و اوضاع داخلی سازمان، جهان‌بینی متناسب با شرایط و مقتضیات را به درستی انتخاب و به کار گیرند (ترکزاده و جعفری، ۱۳۹۱). هدف از این مقاله مطالعه و شناخت دو نوع رهبری نوگرا و فرانوگرا در دو عصر متفاوت مدرن و پست‌مدرن بود که با مطالعه ادبیات پژوهش و تحقیقات صورت گرفته در این زمینه چنین نتیجه‌گیری می‌شود که: نوگرایی (مدرنیته) به عنوان پدیده‌ای که دارای عناصری از قبیل: تسلط بر طبیعت، عقلانیت، کارایی و روابط غیرشخصی می‌باشد که به فرد یک دید ابزاری مکانیکی داشته و موافق رسمی‌سازی، استانداردسازی، تمرکزگرایی و تخصصی‌سازی می‌باشد. دیدگاه عصر مدرن نسبت به مسائل، دیدی اثبات‌گرایی و تجربه‌گرایی می‌باشد و اعتقاد دارد که هویت و طبیعت به فرهنگ، و فرد بر جامعه اولویت دارد. رهبری نوگرایی که بیشترین همگنی، سازگاری و هماهنگی را با عصر مدرن دارد به موضوعاتی از جمله محدود کردن قدرت رهبر در بوروکراسی، سلسله‌مراتب، حفظ وضعیت کنونی، داشتن جایگاه رئیس، اقتدارگرایی، مرکزگرایی، وحدت و یکپارچگی، داشتن چشم‌اندازهای جهانی، عقلانیت و منطق، تمایل دارد. رهبری نوگرا با دقت کار همه کارکنان را زیر نظر دارد، ارزیابی نهایی عملکرد و کیفیت می‌باشد، سازوکارهای کیفی را اجرا کرده و با پاداش و تنبیه نظم را حفظ می‌کند، ساختار سازمانی را به بخش‌ها، سطوح، تخصص‌ها و واحدهای کوچک تقسیم می‌کند و کارکنان را در آن حبس می‌کند، در رأس هرم سازمانی جای گرفته و شخص عالی‌رتبه سازمان می‌باشد، تمام جریان‌های اطلاعاتی به رهبر ختم می‌شود و تنها گیرنده و نشردهنده اطلاعات می‌باشد. رهبران عملگرا و مبادله‌ای نمونه‌ای از رهبران نوگرا در عصر مدرن می‌باشند.

سازمان‌های پست‌مدرن به رهبرانی نیاز دارند که تصمیمات خود را نه تنها بر پایه واقعیت و منطق بلکه بر اساس نظر و عقیده شخصی پیروان استوار سازند. رهبران فرانوگرا علاوه بر این که به فهم بهتر و بیشتر روابط داخلی بین شغل‌ها و وظایف کارکنان، واحدهای سازمانی، و سازمان‌های مرتبط نیاز دارند، به فهم روابط خارجی سازمان و محیط آن نیز احتیاج دارند. آن‌ها باید قادر به ایجاد خلاقیت و تنوع و انعطاف بین کارکنان خود باشند (سید نقوی، ۱۳۸۰). فرانوگرایی مفهومی است که بعضی‌ها آن را جریان‌ی علی‌نوگرایی، بعضی‌ها به عنوان تداوم و تکمیل نوگرایی، و گروهی آن را مرحله‌ای بعد از نوگرایی قلمداد می‌کنند. فرانوگرایی و عصر پست‌مدرن دارای ویژگی‌هایی از قبیل نسبی‌ت‌گرایی، تحمل ابهام، تأکید بر تنوع، ارج نهادن بر نوآوری، ساختارزدایی، تأکید بر فرد و گروه و سازمان، داستان‌سرایی، ارتباطات و تعامل چندجانبه، تأکید بر میل و لذت‌جویی به عنوان عامل مهم انگیزش کارکنان، کثرت‌گرایی، نیهیلیسم، تأکید بر زبان و گفتمان، هم‌افزایی، خودکنترلی، تحمل دیدگاه‌های مخالف، تمایل به ارتقاء همکاری و اقدامات جمعی، می‌باشد. رهبری فرانوگرا بر چگونگی فرایند رهبری تمرکز داشته و به توانایی شخصیتی رهبر و قدرت نفوذ او در باورها، ارزش‌ها، رفتارها و اعمال کارکنان تأکید دارد. رهبران فرانوگرا، تصمیم‌گیری کاملاً منطقی را قبول نداشته و گاهی غیرمنطقی رفتار می‌کنند. رهبری فرانوگرا در عصر پست‌مدرن، مفهوم جدیدی از رهبری را با عنوان رهبری خدمتگزار ارائه می‌کند. رهبری که خادم شبکه می‌باشد، بواسطه مشارکت اجتماعی و اقتصادی به کارکنان قدرت می‌دهد، داستان‌هایی را از تاریخچه، قهرمانان و آینده سازمان نقل می‌کند، دارای چشم‌انداز می‌باشد، به مدیریت تحول و ایجاد تیم‌های مختلف شبکه می‌پردازد، به تعامل شخص و سیستم اعتقاد دارد، بدون خرد ثابت می‌باشد، ریسک‌پذیر است، و خدمتگزار همکاران می‌باشد. رهبران خدمتگزار و تحول‌آفرین نمونه‌ای از رهبران فرانوگرایی در عصر پست‌مدرن می‌باشند. رویکرد پست‌مدرنیسم نشان می‌دهد که هیچ "بهترین" شیوه رهبری امکان‌پذیر نیست، زیرا این امر نیاز به اندازه‌گیری عینی اثربخشی رهبری دارد در حالی که رویکرد مدرنیته اعتقاد به عقلانیت و بهترین روش انجام کار دارد. مدیریت و رهبری در آینده نیازمند درک بهتر از روابط پیچیده درون و برون سازمان‌های نوگراست. رهبری برای رویارویی با سازمان‌های پسانوگرا و افراد جدید نیازمند تحمل تغییر است. تنوع و خلاقیت در زیردستان باید توسط رهبران سازمان‌ها پرورش یابد. با توجه به آنچه گفته شد و آنچه مربوط به پست‌مدرنیسم در تئوری مدیریت می‌باشد، شکل‌گیری و مدیریت و رهبری پست‌مدرن فراتر از سازمان‌های مدرن است، می‌توان خاطر نشان کرد که دنیای جدید نیاز به سازمان‌های جدید دارد و سازمان‌های جدید به رهبران جدید احتیاج دارند. رهبرانی که علاوه بر تکیه بر خرد و آموزه‌های دوره کلاسیک سازمان‌های مدرنیته، با ابزار جدید تفکر، مبتنی بر درک ارزش‌ها و احساسات هستند و اعتقاد بر این است که عوامل تصمیم‌گیری هستند. رهبری و مدیریت در آینده نیاز به درک بهتر از روابط پیچیده در داخل و خارج از سازمان‌های جدید دارد و رهبری برای رسیدگی به سازمان‌های پسانوگرا نیاز دارد که افراد جدید باید تحمل تغییرها را داشته باشند (بازرکار^۱ و عابدزاده، ۲۰۱۴).

منابع

- آهنچیان، محمدرضا (۱۳۸۸)، «آموزش و پرورش در شرایط پست‌مدرن»، تهران: انتشارات طهوری.
- ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۸)، «شناسایی و تحلیل چالش‌های توسعه مدیریت اسلامی یک الگوی نظامی»، فصلنامه راهبرد یاس، شماره ۱۹، صص ۱۳۱-۱۴۶.
- ترک‌زاده، جعفر و جعفری، سکینه (۱۳۹۱)، «رویکردها و نظریه‌های سنتی و نوین رهبری: به سوی جهان‌بینی رهبری»، فصلنامه توسعه، سال ۷، شماره ۲۵، صص ۹۱-۱۳۳.
- تونکه‌نژاد، مانی (۱۳۸۵)، «مقایسه دو سبک رهبری خدمتگزار و تحول‌گرا»، ماهنامه تدبیر، سال ۱۷، شماره ۱۷۴.
- خدای، عبدالصمد (۱۳۸۵)، «رهبری در عصر فرانوگرایی»، ماهنامه تدبیر، سال ۱۷، شماره ۱۷۸، صص ۳۷-۳۴.
- دانایی‌فرد، حسن و کاظمی، سید حسین (۱۳۸۹)، «نظریه سازمان: نگاه‌ها و چالش‌ها»، جلد دوم. تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).
- رحمان‌سرشت، حسین (۱۳۹۰)، «تئوری‌های سازمان و مدیریت، از تجددگرایی تا پساتجددگرایی»، جلد دوم، انتشارات دوران، چاپ سوم.
- رحمان‌سرشت، حسین و مهدیه، امید (۱۳۹۳)، «سازمان و مدیریت در تئوری و عمل»، تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.
- ساعتچی، محمود و عزیزپورپویی، علی اکبر (۱۳۸۴)، «طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی»، مجله دانشور رفتار، شماره ۱.
- سلیمانی، ناهید؛ شعبانی، احمد و رجایی پور، سعید (۱۳۹۲)، «میزان کاربرد مؤلفه‌های مدیریت پست‌مدرن در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان»، فصلنامه مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۱۰، شماره ۱، صص ۱-۹.
- سیدنقوی، میرعلی (۱۳۸۰)، «سازمان و مدیریت: از مدرنیسم تا پسامدرنیسم»، فصلنامه مطالعات مدیریت، دوره ۸، شماره ۲۹-۳۰، صص ۱۶۷-۱۸۹.
- طاهرپور، فاطمه؛ رجایی‌پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۷)، «فرانوگرایی در مدیریت»، مجله تدبیر، شماره ۲۰۰، صص ۱۸-۱۴.
- فرهنگ، علی اکبر (۱۳۹۰)، «ارتباطات انسانی»، جلد دوم، تهران: انتشارات رسا، چاپ سوم.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۲)، «مدیریت منابع انسانی و روابط کار»، تهران: انتشارات میر.
- نرگسیان، عباس (۱۳۹۲)، «تئوری‌های مدیریت دولتی»، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- Anthony, T, Kritsonis, W & Herrington, D. (2006). Postmodernism and the Implications for Educational Leadership: National Implications. The Lamar University Electronic Journal of Student Research Spring 2007.
- Barman, K. (2009). Leadership Management: Achieving Breakthroughs, Global India Publications.
- Bauman, Z. (1992). Intimations of Postmodernity. Routledge, London.
- Bazrkar, A & Abedzadeh, M. (2014). The Impact of Postmodernism on Management and Organization Theories. International Journal of Management and Humanity Sciences. Vol., 3 (8), 2739-2743.
- Beck, C. (1993). Postmodernism, pedagogy, and philosophy of education. Philosophy of Education, pp. 1-13.
- Boisot, M. & McKelvey, B. (2010). Integrating Modernist and Postmodernist perspectives on organizations: a complexity science bridge. Academy of Management Review, Vol. 35 No. 3, pp. 415-433 .
- Bogason, P. (2000). Public Policy and Local Governance: Instiutions in Postmodern Society, New Horizons in Public Pulicy. Cheltenham: Edward Elgar.
- Bolden, R., J. Gosling, A. Marturano, & P. Dennison. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, Exeter, UK.
- Bowen, D.E., Ledford, G.E. Jr., & Nathan, B.R. (1991). Hiring for the Organization, Not the job. The Executive, 5, 4: pp. 35-51.
- Boje, D & Dennehy, R. (2000). The Story of Post Modern Management. Sage Publication.
- Boje, D & Dennehy, R. (1999). Organizing Stories: Managing in the Post Modern World. Sage Publication.
- Bergquist, W.H. (1993). The postmodern organization: Mastering the art of irreversible change. Jossey-Bass, 1993.
- Daft, R.L. (2005). The leadership experience (3rd ed.). Thomson South-Western, Mason, OH.
- English, F. W. (1998). The postmodern turn in educational administration: apostrophic or catastrophic development?. Journal of School Leadership, 8, pp. 426-447.

- Esmaeeli, M.R & Afshani, M. (2014). Postmodern leadership in organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol 6, N 3, PP. 266-272.
- Gephart, R. P. (1996). Postmodernism and the future history of management. *Journal of Management History*, 2, (3), pp. 90-96.
- Gergen, K.J. & Thatchenkery, T.J. (2004). Organization science as social construction: postmodern potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40 No. 2, pp. 228-249.
- Hamilton Grant, I. (1998). Postmodernism and science and technology. in Sim, S. (Ed.), *The Icon Critical Dictionary of Postmodern Thought*, Icon, Cambridge.
- Hollander, E. P. Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71(5).
- House, R.J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16.
- Katz, D & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kemp, L. (2013). Modern to postmodern management: developments in scientific management. *Journal of Management History* Vol. 19 No. 3, 2013 pp. 345-361
- Keough, T & Tobin, B. (2000). Postmodern leadership and the policy lexicon: from theory proxy, to practice. Quebec: Level University, pp. 8-91.
- Landy, F.J. (1989). *Psychology of work Behavior*. Brooks. '01e, Pacific grove, Calif.
- Laub, Jim. (2004). Defining Servant Leadership: A Recommended Typology for Servant Leadership Studies. *Servant Leadership Roundtable*, August, pp1-12.
- Levin, H. M. (1990). Economic Trends Shaping the Future of Teacher Education. pp. 7-15.
- Parker, M. (1992). Post-modern organizations or postmodern organization theory?. *Organization Studies*, Vol. 13 No. 1, pp. 1-17.
- Northouse, P.G. (2012). *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications. New Delhi, 2012.
- Peters, M. (1989). Techno-science: Rationality and the University: Lyotard on the Postmodern Condition. *Educational Theory*. Vol, 39. No, 2. PP. 93-105.
- Rosenau, P.M. (1992). Post-modernism and the Social Sciences Insights, Inroads, and Intrusions. Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Russell, C. J & Kuhnert, K. W. (1992). New frontiers in management selection systems: Where measurement technologies and theory collide. *Special Issue: Individual differences and leadership: III. Leadership Quarterly*, 3, pp.109-135.
- Sashkin, M. (1989). Visionary leadership: A perspective from education, in *Contemporary issues in Leadership*. Westview Press, Boulder, Colo. pp. 222-234.
- Simha, A & Lemak, D.J. (2010). The value of original source readings in management education: the case of Frederick Winslow Taylor. *Journal of Management History*, Vol. 16 No. 2, pp. 233-252.
- Straker, D. (2004). *Conflict Management: Leadership vs. Management*. 2004, retrieved from http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm#boo. (Access date: 15 Dec 2015.)
- Tabrizi, S & Rideot. (2016). Styles of Educational Leadership for Modernist and Postmodernist Approaches. *International Journal for Infonomics (IJI)*, Volume 9, Issue 4, December 2016. Pp. 1239- 1246
- Thompson, JD. (1967). *Organizations in Action*, Mc Graw-Hill, New York.
- Tikhomirov, A.A. (2011). The first case of scientific time-study that I ever saw . G.A. Wentworth's impact on F.W. Taylor. *Journal of Management History*, Vol. 17 No. 4, pp. 356-378.
- Vaill, P. (1992). Notes on "Running an Organization." *Journal of Management Inquiry*.
- W.H. Bergquist. (2008). *Leadership in Premodern, Modern and Postmodern eras*. retrieved from <https://williambergquist.wordpress.com/2008/11/10/16-leadership-in-premodern-modern-and-postmodern-eras/>. (Access date: 24 Nov 2015)