

رهبری پروژه:

دستور کار تحقیقاتی برای جهانی در حال تغییر

چکیده

رهبری پروژه به طور فزاینده ای در زمینه خطرات زیست محیطی رخ می دهد، چه ناشی از یک بیماری همه گیر ویروسی یا یک آب و هوای انسانی در حال تغییر. این نیاز به سازگاری برای تغییر دارد، به ویژه هنگامی که پروژه ها در پیچیدگی رشد می کنند و به عنوان مداخلات در سیستم های گسترده تر دیده می شوند. در این مقاله، ما یک دیدگاه اجتماعی را در نظر می گیریم، کار اخیر را ترکیب می کنیم و یک دستور کار تحقیقاتی جدید را در سه حوزه مرتبط به هم پیشنهاد می کنیم که باید توسط رهبری پروژه مورد توجه قرار گیرد: (1) تغییر فناوری ها، باز کردن ارزش هایی که فناوری ها برای دستیابی به نتایج مطلوب نشان می دهند. (2) پیچیدگی سازمانی، درگیر کردن بازیگران متعدد و پرداختن به پیچیدگی ها و عدم قطعیت های در حال ظهور و (3)، نگرانی های زیست محیطی، رسیدگی به خواسته ها برای پروژه ها برای مداخله مثبت برای ایجاد آینده های پایدار، انعطاف پذیر و عادلانه. سهم ما تئوریزه کردن معنای رهبری اجتماعی شده برای این موضوعات حیاتی است که در مطالعات پروژه ظهور می کنند و دستورالعمل هایی را برای تحقیقات بیشتر در مورد اشکال مثبت رهبری پروژه در جهانی در حال تغییر تعیین می کنیم.

1. مقدمه

پروژه ها اشکال آینده نگر سازماندهی هستند (نایتینگل و همکاران، 2011؛ وایت و همکاران، 2022). آنها در دنیای پیچیده سازمانی ما برای دستیابی به اهداف مورد نظر استفاده می شوند. به عنوان مثال، برای مدیریت واکنش و بازیابی

در مواجهه با بلایا (چانگ-ریچاردز و همکاران، 2017). برای طراحی و تحویل واکسن (تیفای و همکاران، 2015)؛ پیکربندی مجدد ماهیت مدنیت در روابط اجتماعی (پارتیس-جنیگز، 2017). برای نجات گونه های در معرض خطر (Willemsen et al., 2020)؛ برای مقاوم سازی و نگهداری محیطهای ساخته شده (تتو و همکاران، 2021)، و همچنین سازگاری حمل و نقل و ارائه زیرساختهای جدید (دیویس و همکاران، 2019). پروژهها (و نمونه کارها و برنامههای مرتبط) گسترده هستند، با برخی از محققان که «طرح‌نمایی» یا «برنامه‌ریزی» جامعه را توصیف می‌کنند (مانند مایلور و همکاران، 2006؛ جنسن و همکاران، 2016؛ شوپر و اینگاسون، 2019). دستیابی به نتایج مطلوب و مطلوب از طریق پروژه ها مستلزم تصمیم گیری اخلاقی است (Helgadottir, ' 2008)، به خصوص که جوامع با خطرات زیست محیطی مواجه هستند، چه ناشی از یک بیماری همه گیر ویروسی یا یک آب و هوای در حال تغییر انسانی.

در زمینه دنیای در حال تغییری که ما در آن زندگی می‌کنیم، کار بر روی پروژه ها، آینده ممکن، احتمالی و ترجیحی جدیدی را به نمایش می‌گذارد (Tutton, 2017). با اینها، چالش های جدیدی به وجود می‌آید. اگرچه بسیاری از تکنیک ها برای مدیریت پروژه های بزرگ ریشه در پروژه های اواسط قرن بیستم دارند (موریس، 2013؛ دیویس، 2017)، سازمان دهی پروژه ها با تبدیل شدن پروژه ها به عنوان مداخلات در حال تحول است (وایت و همکاران، 2019) که نتایج را در زمینه ارائه می‌کنند. زمینه های فناوری، اجتماعی و زیست محیطی گسترده تر. پویایی در چندین سیستم و سطوح منجر به اختلال می‌شود. رهبری پروژه به طور فزاینده ای نیاز به توجه به سیستم های در حال تغییر فناوری ها، تعدد سهامداران، افزایش پیچیدگی و پویایی سازمانی، همه در چارچوب چالش های پایداری و انعطاف پذیری دارد. بنابراین، ما استدلال می‌کنیم که پروژه‌های معاصر و آینده بیش از کاربرد روش‌های استاندارد پروژه برای کارهای آشنا نیاز دارند. آنها به اشکال جدیدی از رهبری پروژه نیاز دارند که سرمایه اجتماعی را ایجاد می‌کند که تحول آفرین باشد، دربرگیرنده نحوه برخورد با پیچیدگی و همچنین پایدار باشد. ما از این به عنوان «رهبری اجتماعی» یاد می‌کنیم. رهبری پروژه‌ها نه تنها با تکمیل پروژه بر اساس بودجه، بر اساس زمان‌بندی و محدوده، بلکه با تعهد به ارزش‌ها و اهداف مبتنی بر گسترده‌تر در پروژه‌ها هماهنگ است (کگل و همکاران، 2021). این نیاز به

سازگاری برای تغییر دارد، به ویژه هنگامی که پروژه‌ها در پیچیدگی رشد می‌کنند (کوک دیویس و همکاران، 2007؛ رمینگتون و پولاک، 2008)، که به عنوان مداخله در سیستم‌های گسترده‌تر شناخته می‌شود.

کار ما به طور انتقادی به بررسی مواردی می‌پردازد که به عنوان سؤالات فوری برای تعیین رهبری پروژه در محیط فرار، نامطمئن، پیچیده و مبهم امروزی شناسایی شده‌اند (Drouin و همکاران 2018، 2021، Floris and Cuganesan، 2019). تا همین اواخر، ادبیات مدیریت پروژه عمدتاً بر مدیر پروژه به‌عنوان «رهبر» متمرکز بود، اصطلاحی که در دوران نئولیبرال در محافل تجاری و مدیریتی مورد تحسین قرار گرفت (Learmonth and Morrell 2021). درک روزافزونی وجود دارد که رهبری منحصرأ به رفتار یک فرد مربوط نمی‌شود، بلکه رابطه‌ای و به‌طور پیوندی تیم محور است (مولر و همکاران 2018)، که به طور بالقوه اشکال تقسیمی و سازمانی را در بر می‌گیرد.

چنین شناختی با تغییرات متعدد در درک سازماندهی، قدرت و رهبری پیش بینی شده است.

تغییری در عمل به شکل‌های کمتر سلسله‌مراتبی و سازگارتر سازمان‌دهی صورت گرفته است (مک کریستال و همکاران، 2015) که در آن شایستگی‌های فردی و فنی برجستگی خود را حفظ می‌کنند (Bolzan de Rezende و همکاران، 2021) اما این کار را در زمینه‌های بیشتر انجام می‌دهند. روابط توزیع شده به عنوان مثال، در تفکر نظامی، سنگر مدل‌های فرماندهی و کنترل قدیمی، تمرکز بر مفهومی از قدرت است که نه تنها به عنوان فرماندهی و سلسله‌مراتب با اعمال «غلبه» مفهوم‌سازی شده است، بلکه «قدرت به» و «قدرت با» را نیز در بر می‌گیرد. با تأکید بر چیزی که آرنت (1972) به عنوان «ظرفیت کنسرت کنسرت» از آن یاد کرد (ر.ک. انگستروم و هالدن، 2019). تغییر در تفکر، بینش استراتژیک برای رهبری پروژه را قادر می‌سازد که از کار اخیر در مورد قدرت به دست آید (به عنوان مثال Haugaard، 2020). در گذشته، رهبری پروژه معمولاً برای ارائه پروژه‌ها با استقرار فرمان ضروری، با استفاده از «قدرت بر» تلاش می‌کرده باشد، اما به طور فزاینده‌ای از «قدرت به» با توانمندسازی بازیگران پروژه و ایجاد همکاری‌های جدید با فرض تقسیم «قدرت» با حوزه‌هایی که قبلاً به حاشیه رانده شده‌اند، استفاده می‌کند. مورد علاقه. اینها تفاوت‌هایی در مقیاس هستند که مهم هستند. حرکت از «قدرت بر» به «قدرت به» و «قدرت با» با دور شدن از درک رهبری به‌عنوان مدیریت مستبد به تأکید بر توانمندسازی تیم‌های پروژه برای عمل مؤثر همراه است (آگا و همکاران، 2016؛

دینگ و همکاران. ، 2017؛ وو و همکاران، 2017؛ لای و همکاران، 2018)، امکان فعالیت در یک محیط پیچیده سازمانی، با سهامداران متعدد را فراهم می کند.

این تغییرات درک ساده ارزش را مشکل ساز می کند و دینفعان پروژه و ارزش های متنوع و بالقوه ناسازگار آنها را در معرض دید قرار می دهد. جایی که همه احزاب در یک سیستم اجتماعی باثبات عمل می کنند، ارزش ممکن است نسبتاً بدون مشکل باشد. با این حال، در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است، ارزش را می توان به طرق مختلف برای گروه های مختلف بازیگران تعریف کرد. دستیابی به چنین مفاهیم گسترده تری از ارزش دشوار است زیرا عدم قطعیت، ابهام، پیچیدگی و از همه چالش برانگیزتر، رویدادها می توانند ارزش را منحرف، بی ثبات یا تخریب کنند (کلگ و همکاران، 2021). تعدد مجموعه های مختلف دانش زیربنایی، مفروضات و رویه ها برای ارزیابی ارزش (بولتانسکی و تیونوت، 2006 [1991])، منجر به تنش و پویایی بین رژیم های ارزشی می شود (لوی و همکاران، 2016). در این زمینه، رهبری پروژه شامل ایجاد توافق قابل توجیه، چه از طریق هدف مشترک یا از طریق آتش بس و مصالحه محلی، پر از قضاوت موقعیتی (بولتانسکی و تیونوت، 2000) است که برای ایجاد نتایجی که توسط بسیاری از بازیگران مختلف، از جمله آینده، ارزش قائل است، تلاش می کند. و همچنین نسل های کنونی

در این مقاله، ما با در نظر گرفتن رهبری پروژه در چارچوب رویکردهای رهبری معاصر و تعیین یک دستور کار تحقیقاتی برای رهبری پروژه در دنیای در حال تغییر، مشارکتی نظری داریم. ما این کار را با ایجاد مسیرهای کاری انجام می دهیم که از پروژه های مجزا، مدیریت سلسله مراتبی و استفاده از روش های استاندارد پروژه برای کارهای آشنا فاصله می گیرد. در عوض، ما اشکال مشترک، توزیع شده و مشارکتی رهبری را توضیح می دهیم که برای تغییر جهان به سوی بهتر مورد نیاز است. دیدگاه اجتماعی، رهبری را مجموعه ای از شیوه های توزیع شده می بیند که در یک جریان اجتماعی مستمر اعمال می شوند (کروانی و همکاران، 2010). ساختار اجتماعی رهبری را به رسمیت می شناسد و به آن توجه می کند، تخصص فنی از قبل موجود و تعریف نقش را برای رهبری پروژه در زمینه های پویا در حال تغییر که پروژه های معاصر مداخله می کنند بسیار مهم و ناکافی می داند. نیاز به توجه بیشتر به سه حوزه دگرگونی مرتبط با یکدیگر وجود دارد: تغییر فناوری ها، که در آن انتخاب های مرتبط بعد اخلاقی دارند، درگیر شدن با ارزش های متعدد. پیچیدگی

سازمانی رو به رشد با بازیگران متعدد و پیچیدگی و عدم قطعیت در حال ظهور، همراه با تقاضا برای پروژه‌ها برای مداخله مثبت برای ایجاد آینده‌ای پایدار، انعطاف‌پذیر و عادلانه. این انتقال در این سه حوزه است که مرزهای اطراف پروژه‌ها را بر هم می‌زند و اصلاح می‌کند، سؤالاتی را در مورد رژیم‌های ارزشی و رهبری آنها ایجاد می‌کند، فرصت‌های جدیدی را برای رهبری ایجاد می‌کند که تنوع دانش را هماهنگ می‌کند و به آن ارزش می‌دهد.

در بخش بعدی، با تشریح مواردی که از نظر ما برای رهبری پروژه در زمینه معاصر است، شروع می‌کنیم. در بخش بعدی، بینش‌های پژوهشی و جهت‌گیری‌ها را برای تحقیقات بیشتر مرتبط با این سه انتقال ترسیم می‌کنیم، و بیان می‌کنیم که چگونه پروژه‌ها به عنوان مداخلات، شکل گرفته از زمینه‌های فناوری، اجتماعی و زیست‌محیطی گسترده‌تر، نیاز به رهبری از طریق اشکال جدید تعامل و همکاری دارند. طیفی از بازیگران ما سؤالات احتمالی تحقیقات آینده را که می‌تواند به بینش بیشتر منجر شود، بحث می‌کنیم و با خلاصه کردن سهم و پیشنهاد گام‌های بعدی برای تحقیقات آینده، نتیجه‌گیری می‌کنیم.

2. رهبری پروژه در چارچوب رهبری معاصر نزدیک می‌شود

در ادبیات رهبری پروژه، خط سیر قابل توجهی از تحقیقات وجود دارد که بر رهبر به عنوان فردی با ویژگی‌های خاص متمرکز است (مانند Zaccaro and Day، 2014، Merrow and Nandurdikar، 2018، Zhang، 2018 و همکاران، 2018). با این حال، ما استدلال می‌کنیم که مطالعه رهبری پروژه نمی‌تواند محدود به مطالعه «رهبر»، به عنوان یک فرد، با تیپ شخصیتی، سبک رهبری یا مسیر شغلی شخصی باشد. رهبری در شیوه‌ها و تعاملاتی اعمال می‌شود (کروانی و همکاران، 2010) که در بین پروژه‌های بین‌سازمانی و زمینه‌هایی که در آن ارائه می‌شود توزیع می‌شود. در دنیای در حال تغییر ما، جایی که زمینه‌های پروژه در جریان است، آنها در چارچوب فناوری‌های در حال تغییر ارائه می‌شوند، با دیجیتالی شدن تحویل و محصولات قابل تحویل چالش‌های جدیدی را ارائه می‌دهند. پویایی سازمانی، با افزایش پیچیدگی ذینفعان همراه با فراگیری بیشتر علایق؛ و نگرانی‌های زیست‌محیطی، با برجستگی پرسش‌های پایداری و تاب‌آوری..

در توسعه دیدگاه خود، از مسیر کار روی پروژه‌هایی استفاده می‌کنیم که بر اشکال افقی یا توزیع‌شده رهبری تأکید می‌کنند (لیندگرن و پاکندورف، 2009؛ مولر و همکاران، 2018) یا رابطه و «تعادل» آن‌ها را با سنتی‌تر بررسی می‌کنند. ، سلسله مراتبی، اشکال عمودی رهبری (مولر و همکاران، 2017). این کار در حال بررسی ماهیت رهبری در زمینه شکل‌های سازمان‌دهی کمتر سلسله مراتبی، سازگارتر، نوظهور است. مفهوم رهبری متوازن حالتی را توصیف می‌کند که در آن مدیر پروژه به دیگران «قدرت» می‌دهد، اعضای تیم را توانمند می‌کند و از قدرت سلسله مراتبی آنها برای اجازه دادن به اشکال توزیع شده رهبری برای انجام وظایف پروژه استفاده می‌کند (مولر و همکاران، 2017). به‌جای استفاده از استعاره «تعادل»، که نشان‌دهنده یافتن یک حالت پایدار است - حداقل به‌طور لحظه‌ای، در تیم پروژه، ما ساختارهای متفاوت و متغیر رهبری پروژه را پیش‌بینی می‌کنیم.

ما از اصطلاح "رهبری اجتماعی" استفاده می‌کنیم تا توجه را جلب کنیم که چگونه مسئولیت‌های رهبری پروژه، که ممکن است بیشتر توزیع شده یا متمرکز باشند، همیشه در موقعیت اجتماعی قرار دارند. مفهوم رهبری اجتماعی مستلزم آگاهی از درک متنوع ارزش است که در پروژه‌های پیچیده بین سازمانی به وجود می‌آید، زیرا به دلیل ماهیت زمانی تحویل پروژه است، زیرا پروژه‌ها از طرح و راه‌اندازی به تحویل آن‌ها از طریق طراحی مفهومی، طراحی دقیق حرکت می‌کنند. ، اجرا، آزمایش (موریس، 1983) و سپس به عملیات و نگهداری. ما استدلال می‌کنیم که مهم است که به طور تجربی چگونگی رهبری در روابط و شیوه‌های حک شده در شبکه‌های بازیگری که در زمان و مکان برای مدیریت چنین جریان‌های فعالیت عمل می‌کنند، رخ می‌دهد. ما شبکه‌های چند سطحی از کنش‌ها، روابط، زبان، شیوه‌ها، پیکربندی‌ها و مجموعه‌ای از کنشگران و فناوری‌ها را در نظر می‌گیریم که اشکال غیررسمی و رسمی رهبری را در پروژه‌های بین‌سازمانی و زمینه‌هایی که در آن ارائه می‌شوند را قادر می‌سازد تا به یک دیدگاه اجتماعی در مورد دستاوردها نیاز داشته باشند.

نه تنها تغییر ملزومات پروژه، بلکه الزامات اخلاقی برای تغییر جهان به سوی بهتر نیازمند «رهبری اجتماعی» است که بیشتر از گذشته مشترک، توزیع شده و مشارکت‌پذیر باشد. رهبری پروژه اساساً هم سیاسی و هم اخلاقی است (Helgadottir, ' 2008)، با مسئولیت‌هایی بر حسب آنچه که به دنبال دستیابی به آن است، به نفع آن، و با

مشارکت بالایی که اخلاق و ویژگی رویکرد خود را توسعه داده و عمومی می کند. جنبه های نهادینه رهبری پروژه، مانند نقش ها، اعتبار حرفه ای، سازمان های رسمی و ساختارهای مدیریتی در داخل و خارج از مرزهای پروژه، برای اطمینان از تخصص مناسب و درک مسئولیت ها در پروژه ها مهم باقی می ماند. با این حال، چگونگی سازماندهی این موارد، نگرانی های حیاتی آن ها، و همچنین ارتباط آنها با زمینه های وسیع تر، ثابت نیست. آنها برای همیشه در حال تغییر هستند زیرا پروژه ها معمولاً معیارهای منحصر به فرد ارزش را ارائه نمی دهند (مولوی و استوارت، 2013) و اغلب "رژیم های ارزشی مورد بحث" هستند (لوی و همکاران، 2016). رهبری اجتماعی شده مسیری را از طریق رقابت های ارزشی هدایت می کند. درگیر شدن با مجموعه های مختلف دانش و درک چگونگی ارزیابی ارزش (بولتانسکی و تیونوت، 2006 [1991])، در داخل و خارج از مرزهای سازمانی. چنین مشارکتی برای ایجاد سرمایه اجتماعی که تحول آفرین است، دربرگیرنده نحوه برخورد با پیچیدگی و همچنین پایدار است، ضروری است.

از آنجایی که تمرکز ما بر رهبری است تا رهبران، تولید "یک رهبر" را به عنوان یک اثر اجرایی می بینیم (Haugaard, 2010)، که تولید دوره های مختلف عمل را که توسط بسیاری از بازیگران در پیکربندی های در حال تحول روابط انجام می شود را قادر می سازد و محدود می کند. ماهیت اجتماعی سازماندهی باید برجسته شود، که در آن رهبری فردی با اعمال به عنوان عضوی از تیم های متعدد شکل می گیرد. رهبری مستلزم پیروی است (Dalcher, 2022a,b) و روابط این دو به عنوان دو جنبه از فرآیند یکسان کنش هماهنگ در حال تغییر است: زبان اقتدار و اطاعت، سرپرست و زیردست، جای خود را به یکی از شرکا یا متحدان می دهد. (Cunha و همکاران، 2020) در جستجوی روابط با کیفیت بالا (Graen and Uhl-Bien, 1995). رهبری و پیروی، زمانی که به درستی بر اساس نیازهای زمانی و مکانی توزیع شوند، به اشتراک گذاشته می شوند و حفظ تمایزات سخت بین رهبران و پیروان را دشوار می سازد. کار بر روی "رهبری خدمتگزار" (ون دیرندونک، 2011) ممکن است به فرد کمک کند تا به شکلی اجتماعی تر از رهبری هدایت شود، که شامل مدیریت خود در حین توجه، تعامل و رهبری و پیروی از دیگران و در عین حال متعهد به اهداف پروژه است. اصول و اشخاص

رهبری ممکن است به مسئولیت بسیاری از افرادی تبدیل شود که با همکاری یکدیگر به دنبال ارزش برای هدف هستند (تا سال 2021) و در بسیاری از حرفه ها، مهارت ها و سازمان ها کار می کنند. هدف پیش زمینه در رهبری جمعی آن را به در نظر گرفتن «چه کسی سود می برد؟» مرتبط می کند. ذینفعان پروژه ها در واقع گسترده هستند. آنها می توانند صاحبان و کاربران هر آنچه که پروژه تولید می کند را شامل شود. کسانی که روی آن سرمایه گذاری کردند و آنهایی که در آن کار کردند، و همچنین آنهایی که به طرق مختلف، از نظر فرهنگی، مادی و سازمانی، از طریق تعامل با پروژه و ارزش های متعددی که ایجاد می کند، پایدار و غنی شدند. یک پروژه را می توان به عنوان ابزاری برای ایجاد ارزش درک کرد که میانبرهای زیادی را تشکیل می دهد (کلگ و همکاران، 2021). رویاها و طرح های متقاطع؛ جفت کردن حرفه ها، مشاغل و تجارت ها در یک مهارت. ایجاد روابط بین سازمانی، وابستگی ها و معضلات؛ تخصیص منابع، مسئولیت ها و نقش ها؛ تلفیق فرهنگ ها، هماهنگی و ارتباط بین نهادهای مختلف؛ قرار دادن، اولویت بندی و تمرین روابط قدرت در کنار و با دیگری که به طور متقابل همین کار را انجام می دهند.

رهبری باید به طور فزاینده ای روابط با ذینفعانی را که فقط تعهدات رسمی به آنها بدهکار نیستند، مانند تامین کنندگان سرمایه، سازمان های نظارتی و سازمان های دولتی و خصوصی که پروژه با آنها شریک است، هدایت کند. همانطور که Engwall (2003) اشاره کرد، هیچ پروژه ای جزیره نیست. گروه های اجتماعی و کنشگری اجتماعی، سازماندهی شده از طریق پروژه ها و سازماندهی شده در مقابل پروژه ها، هدف پروژه ها را زیر سوال می برند (انگ و همکاران، 2016). جوامع مشروعیت خود را به عنوان بازیگرانی که می توان با آنها قدرت را به عنوان ذینفعانی تقسیم کرد که با رهبری پروژه تعامل می کنند، نه فقط علیه رهبری پروژه، مشروعیت دارند (تئو و لوسمور، 2017). در واقع، مفهوم ذینفع از سازمان رسمی به خودی خود فراتر می رود زیرا اشکال گسترده تری از ذینفعان به طور فزاینده ای به نمایندگی دست می یابند. در واقع، یک رشته از ادبیات، اکولوژی را به عنوان یک ذینفع تعریف می کند (Tryggestad et al., 2013; Sage et al., 2016) که رهبری پروژه باید با آنها همکاری و همکاری کند و با حفظ و توانمندسازی بازیگران زیست محیطی، از جمله نه تنها قورباغه ها، قدرت را به اشتراک بگذارد. Tryggestad و همکاران، 2013) و همچنین گونه های دیگر. کارکنان، جوامع، جوامع و پایداری سیستمی که از تمام زندگی روی زمین پشتیبانی

می‌کند، برای نمایندگی به‌عنوان شکل‌های مختلف سازمانی که حقوق نمادین اجتماعی این موجودیت‌ها در نظر گرفته می‌شود را بیان می‌کنند. رهبری پروژه باید با این ارتباط هماهنگ باشد (Heikkurinen et al., 2019).

گفتگوهای استراتژیک که به عنوان بخشی در حال تحول از فرآیندهای پروژه انجام می‌شود ممکن است به تغییرات سیستماتیک در آنچه که باید انجام شود منجر شود. اینها فقط گفتگوهایی نیستند که در داخل پروژه یا با حامیان پروژه انجام شده است. آنها همچنین باید مواردی را که ممکن است با جنبه‌های پروژه مخالف باشد را در خود جای دهند. بنابراین، سازمان‌ها و پروژه‌ها به ظرفیت یادگیری نیاز دارند که نه تنها درون سازمانی است. رهبری مستلزم افراد باهوش و خودشکوفایی است که در یک فرآیند مشترک مذاکره شده و تشکیل شده کار می‌کنند. این باید یک فرآیند آگاهانه باشد (King and Badham, 2019) که در آن ساختار وضعیت و سلسله مراتب وظایف باید بر فرآیند مشورت دموکراتیک با ذینفعان، که به طور گسترده تصور می‌شود، در مورد چگونگی ارائه ارزش به عنوان بخش کلیدی پروژه، غلبه کند. مشورت نه تنها به آنچه در پروژه رخ می‌دهد توجه دارد. همچنین باید به معنای پروژه برای ذینفعانی که به طور رسمی و غیررسمی چالش برانگیز هستند، توجه داشت. رهبری در چارچوبی از حاکمیت پروژه و دولت عمل می‌کند (کگل، 2019) و ذینفعان مختلف درگیر و دخیل در تنظیمات پروژه را مدیریت می‌کند. تمایز بین درگیر و دخیل قابل توجه است. آن دسته از ذینفعان درگیر به طور رسمی با مشارکت با حاکمیت پروژه‌ها و مشارکت در تحویل آن به عنوان چنین شناخته می‌شوند. آن دسته از ذینفعانی که در حاکمیت پروژه نقش دارند، لزوماً به طور رسمی و قانونی درگیر نیستند. آنها ممکن است در حال ادعای سهمی باشند که به طور رسمی به رسمیت شناخته نشده است. با این حال، به طور ضمنی، اگر آنها خود را قبل از شروع پروژه یا پس از آشکار شدن یک رویداد مهم، ذینفعان خود عنوان کنند.

یکی از نمونه‌های دراماتیک اخیر از فقدان حکومت در رابطه با سهامداران در می 2020 رخ داد، زمانی که ریوتینتو برای دسترسی به سنگ آهن، صخره‌ای را در نزدیکی معدن سنگ آهن براکمن خود در پیلبارا، استرالیای غربی منفجر کرد. انفجار یک سایت دارای اهمیت معنوی برای صاحبان سنتی زمین، مردم پوتو کونتی کورراما و پینیکور را ویران کرد که در حالی که به طور رسمی به رسمیت شناخته می‌شدند اما بلافاصله قبل از انفجار به عنوان سهامداران نادیده

گرفته می شدند، پس از این رویداد نمی توانستند اخراج شوند (کمیته دائمی مشترک). در شمال استرالیا، 2020؛ هاپکینز و کمپ، 2020؛ ورندر، 2020). ارتباط با مدیریت ارشد شرکت، واقع در دفتر مرکزی لندن، منجر به تمرکز بر ملاحظات اقتصادی در بازار صعودی سنگ آهن شده بود که اهمیت فرهنگی و سنتی را نادیده می گرفت، نادیده گرفتن رهبری پروژه که اثرات مخربی بر شهرت داشت.

3. بینش ها و جهت گیری ها را تحقیق کنید

برای رهبری پروژه ها، نیاز دوباره به تفکر در مورد چگونگی ارائه آن ارزش وجود دارد، منافع چه کسانی بالاترین یا به حاشیه رانده شده اند، چه ارزشی برای چه کسی و برای چه چیزی ایجاد می شود، قدرت های چه کسی توسط آن ارزش افزایش یا محدود شده است. بنابراین یک رهبری اجتماعی شده باید با در نظر گرفتن چندین ارزش در خطر درگیر شود: با روش های فرهنگی و اقتصادی، زیست محیطی و فناوری برای ارزیابی موفقیت پروژه. مدیریت اولیه پروژه به دنبال جداسازی پروژه ها از زمینه آنها برای محافظت از تحویل بود (به عنوان مثال همانطور که در موریس و هاف، 1987 گزارش شده است)، با غفلت از درهم تنیدگی عمیق تاریخ و بافت اجتماعی (Engwall، 2003). با این حال، همانطور که در اینجا نشان داده شد، تشخیص اینکه پروژه ها مداخله هستند (وایت و همکاران، 2019) نیاز به دید وسیع تری دارد. در اصل، رهبری یک ظرفیت هدایت کننده است که جهت دستیابی به اهداف و ایجاد ارزش در انجام آن است (بوکانان و بادهام، 2021). بنابراین، این سؤال که چگونه برای چه کسی و برای چه چیزی ارزش ایجاد می شود، یک دغدغه اصلی است.

ما یک دستور کار تحقیقاتی جدید را در مورد رهبری پروژه با بسط و چارچوب بندی یک دیدگاه اجتماعی برای پرداختن به سه موضوع مرتبط با رهبری پروژه که برجسته می شوند پیشنهاد می کنیم: 1) تغییر فن آوری ها، نیاز به رهبری پروژه برای انتخاب های تکنولوژیکی، باز کردن ارزش هایی که فناوری ها نشان می دهند. دستیابی به نتایج مطلوب از طریق گنجاندن مسئولانه نوآوری در پروژه ها؛ 2) پیچیدگی سازمانی، نیاز به رهبری پروژه برای درگیر کردن بازیگران متعدد، پرداختن به پیچیدگی و عدم اطمینان در حال ظهور در داخل و بین پروژه ها و 3)، نگرانی های زیست محیطی، نیاز

رهبری پروژه برای رسیدگی به خواسته ها برای پروژه ها برای مداخله مثبت برای ایجاد پایدار، انعطاف پذیر. و فقط آینده در رابطه با هر یک از این انتقال ها، ما از علایق مرتبط خود استفاده می کنیم تا سؤالاتی را که برای رهبری اجتماعی شده و اولویت های تحقیق مطرح می شود، ترسیم کنیم.

3.1. در حال تغییر تکنولوژی ها

تغییرات تکنولوژیک نیازمند رهبری پروژه برای انتخاب اخلاقی در مورد نحوه ترکیب نوآوری در پروژه ها، ادغام نسل های فناوری توسعه یافته در مقیاس های زمانی مختلف است. اینها شامل فناوری های جدید مانند هوش مصنوعی، بلاک چین، پلتفرم های محصول، حسگرهای تعبیه شده و اشکال جدید بتن است. جذب آنها در یک محیط سازمانی مستلزم درگیر شدن با ارزش های متنوعی است که ذینفعان در آن محیط دارند (ر.ک. Garrety et al., 2014). برای پرداختن به سرعت سریع تغییرات تکنولوژیکی، پروژه ها اخیراً به دنبال ترکیب نوآوری در حین تحویل، توسعه برنامه های نوآوری (دیویس و همکاران، 2015) برای انجام آزمایش هایی در مقیاس کوچک قبل از اجرای گسترده تر هستند. و استفاده از رویکردهای طراحی مترقی برای مدیریت زمانبندی های مختلف توسعه در زیرسیستم های مختلف پروژه (گیل و تتر، 2011). چارچوب بندی سؤالات فناوری به عنوان سؤالات انتخابی، توجه را به تصمیم های اخلاقی که گرفته می شوند جلب می کند و اینکه چگونه پروژه های معاصر همچنین شامل فناوری هایی هستند که در زمینه های مختلف، با نسل های متعدد فناوری های در حال استفاده، دوباره کشف، پیکربندی و تجدید ارزیابی شده اند (ادگرتون، 2011). یکپارچه سازی یک چالش مهم، هم برای فناوری ها و سیستم ها در سراسر پروژه ها و هم با زمینه های وسیع تری است که پروژه ها در آن دخالت می کنند. در حالی که برنامه ریزی اولیه می تواند ادغام مجموعه شناخته شده ای از فناوری های پایدار را مورد توجه قرار دهد، الحاق تغییرات تکنولوژیک نیازمند یک رویکرد انعطاف پذیر و سازگار است (وایت و دیویس، 2021).

تغییرات تکنولوژیکی مستلزم شناخت محدودیت های تخصص و درجه ای از فروتنی از سوی افرادی است که در موقعیت های رهبری پروژه ها هستند، زیرا فناوری های جدید دامنه دانشی را که باید بسیج شود افزایش می دهد و

نوآوری‌ها را در سراسر تنظیمات پروژه بین‌سازمانی تشدید می‌کند (Boland et al., 2007). تغییراتی مانند دیجیتالی شدن، صنایع جدیدی را به زنجیره تامین پروژه می‌آورد، با ارتباطات جدید بین بازیگران و فناوری‌ها، با تغییر ماهیت پروژه‌ها و محصولات قابل تحویل آنها (وایت، 2019). تغییرات ممکن است درک حرفه ای از ارزش آینده را که در یک مسیر تکنولوژیکی شکل می‌گیرد، به چالش بکشد. به عنوان مثال، تغییرات مداوم در فناوری‌های حمل‌ونقل سؤالات مهمی را در مورد ماهیت تحرک آینده و اینکه چه ترکیبی از فناوری‌ها و همچنین دستگاه‌های حمل‌ونقل عمومی، خصوصی و شخصی و گزینه‌های حمل و نقل فعال ممکن است بهترین باشند (به عنوان مثال ویلسون و میترا، 2020) ایجاد می‌کند. پیامدهایی برای چگونگی اولویت بندی، تصور و تنظیم پروژه های مرتبط توسط جامعه.

گستره سؤالات اخلاقی برای رهبری پروژه در مورد آینده فناوری، صنایع مبتنی بر پروژه سنتی، از جمله پروژه های مهندسی و پزشکی، و همچنین در صنایع جدیدتر و نوظهور پروژه محور، مانند نرم افزار و انرژی های جدید را در بر می‌گیرد. حس‌سازی به شدت توزیع می‌شود، زیرا آینده‌های فناوری مستلزم همکاری‌هایی هستند که قبلاً وجود نداشت. کار بر روی بوم‌شناسی پروژه‌های معاصر (دیویس، 2017) در کمیته‌های استاندارد، موسسات حرفه‌ای، تامین‌کنندگان فناوری و شرکت‌های مبتنی بر پروژه، و همچنین در مفهوم، راه‌اندازی و تحویل پروژه‌های فردی انجام می‌شود. سؤالاتی در این سطوح مطرح می‌شود. برای مثال، ظهور پلتفرم‌های محصول، تمرکز نوآوری را به مجموعه‌ای از پروژه‌ها تغییر می‌دهد که منجر به ارتقای رویکردهای تولیدی در بخش‌هایی مانند ساخت‌وساز می‌شود (Whyte et al., 2022). چنین انتخاب‌هایی دارای ماهیت سیاسی و اجتماعی و همچنین فن‌آوری هستند (مثلاً وینر، 1980).

سؤالات در مورد اینکه رهبری پروژه چگونه باید به تغییرات تکنولوژیکی رسیدگی کند، به ویژه مرتبط است زیرا دیجیتالی شدن فراگیر در حال تغییر نحوه سازماندهی پروژه ها است (وایت، 2019). وایت و لویت (2011) در مورد ارتباط نزدیک بین تکنیک‌های مدیریت پروژه و فناوری‌های دیجیتالی که آنها را قادر می‌سازد بحث می‌کنند، و پیشنهاد می‌کنند که اشکال جدید سازمان‌دهی دیجیتالی فعال، چابکی بیشتری را تولید می‌کنند، نه صرفاً ردیابی تغییرات از برنامه‌های پایه. سؤالات جدیدی در مورد زمان، چگونگی یا استفاده از تجزیه و تحلیل پروژه، ترکیب پیشرفت های جدید در علم داده در تحویل، مطرح می‌شود (نیدرمن، 2021). سؤالات اخلاقی مطرح شده برای رهبری پروژه، و

همچنین ماهیت اجتماعی رهبری پروژه، با توجه به ویژگی های قابل اشتراک، قابل دسترسی، قابل دسترسی، جستجو و به روز رسانی اطلاعات دیجیتالی از راه دور، به شکل های جدید گسترده تری از ادغام در زنجیره تأمین و با مالکان تغییر می کند. ، اپراتورها و کاربران (وایت، 2019).

رهبری پروژه نه تنها باید با تغییرات تکنولوژیک درگیر شود، بلکه به طور اساسی در این فرآیند دگرگون می شود. شیوه های اجتماعی رهبری با شیوه های تکنولوژیک تکامل می یابند، زیرا شیوه های پروژه به صورت دیجیتالی واسطه می شوند. در طول همه گیری کووید-19، کنفرانس ویدیویی و سایر فناوری های همکاری با واسطه دیجیتال در همه اشکال سازمان دهی پروژه، با وجود اینکه تیم های مجازی با خطر بیشتر خرابی ارتباطات مواجه بودند، برجسته تر شدند (Daim et al., 2012). چنین تغییری مسائل مربوط به رهبری مسئولانه را مطرح می کند، زیرا اشکال جدیدی از طرد ممکن است با استفاده از آینده سازی آنلاین ایجاد شود (وایت و همکاران، 2022). اقدامات اصلاحی ممکن است برای اطمینان از مشارکت افراد، مکان ها و مواد مربوطه ضروری باشد. پرسش های تجربی جدیدی مطرح می شوند، با نیاز به تحقیق در مورد اینکه چگونه رهبری پروژه با تغییر و تغییر شکل های تحویل بالقوه سازگار می شود، در حالی که از فرصت های «قدرت با» و «قدرت به» در مذاکره درباره ارزش های مرتبط، در میان طیفی از ذینفعان محافظت می کند. به منظور اطمینان از تحویل بهتر پروژه

3.2. پیچیدگی سازمانی: پویایی پروژه ها

پیچیدگی زمانی و سازمانی در حال افزایش است زیرا پروژه ها بازیگران متعددی را در حال و آینده خود درگیر می کنند. پروژه ها بوته ای از فرآیندها و شیوه های پیچیده در یک فرآیند توسعه مستمر هستند که به شکل تلاش بازیگران برای حل وظایف و تعیین معنی برای انجام آن شکل می گیرد (تسوکاس و چیا، 2002). در نتیجه، پروژه ها و تمام جنبه های نحوه اجرای آن ها را می توان با پیگیری نحوه تعامل افراد درگیر، نوع فناوری، ابزارها و دستگاه هایی که بر این تعامل تأثیر می گذارد و چگونه الگوهای تعامل توسط رویه ها، ساختارهای حاکمیتی، روال ها و فرهنگ شکل می گیرد، به بهترین شکل درک کرد. تمرین، نحوه عملکرد افراد در یک محیط خاص، کلید اصلی است (Hallgren et al.,)

2011). از منظر عملی، می توان انتظار داشت که شیوه های پروژه به طور فزاینده ای در هم تنیده و در هم تنیده شوند و تا حدی بیشتر از جهت گیری های مرسوم برای خطی بودن بر یکدیگر تأثیر بگذارند. اقدامات پروژه توسط بازیگران یا فعالان، مصنوعات مادی یا دستگاه هایی مانند نرم افزار، مدل سازی اطلاعات ساختمان، مدل ها یا طرح های سه بعدی انجام می شود. مواد و سایر مصنوعات عوامل اصلی با عواقب برای پروژه ها هستند.

پروژه ها در زمینه های چند صدایی، متکثر و محدود آشکار می شوند (Kornberger et al., 2006; Clegg et al., 2021). آنها و فرآیندهای زیربنایی آنها رابطه ای هستند و در طول زمان تکامل می یابند (برونت و همکاران، 2021). پروژه ها متشکل از شیوه هایی هستند که همیشه به وجود می آیند، تشکیل می شوند و بازسازی می شوند: آنها همیشه به خودی خود در حال «شدن» هستند (Bjørkeng et al., 2009, p. 156). پروژه ها فرآیندهای اجتماعی هستند که پیچیدگی های زندگی سازمانی و اجتماعی را در بر می گیرند (سیمیل و هاجسون، 2006). آنها در یک واقعیت سازمانی عمل می کنند که "اغلب دارای ویژگی های آشفته، مبهم، پراکنده و سیاسی است" (آلوسون و دیتز، 2000). این تا حدی به این دلیل است که هر حرفه و شغلی که در یک پروژه مشغول است، روش های خاص خود را برای کدنویسی دانش دارد و اینها همیشه بدون زحمت ترجمه نمی شوند. مثال های کلاسیک مربوط به ظرفیت و تمایل مشاغل و حرفه های مختلف به خواندن یک مجموعه از طرح های سه بعدی یا مدل های BIM متفاوت، با ارتباط های متفاوت است. مسائل کوچک تفسیر می توانند به مسائل بزرگ فرصت یا هزینه از دست رفته، زمان، طراحی و عملکرد از نظر تفسیر دیجیتال منفجر شوند (کالدوین و همکاران، 2019). در جایی که دانش پروژه توسط دانش اجتماعی، اکولوژیکی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی به چالش کشیده می شود، فرصت های روابط قدرت متضاد بین افراد در حوزه های دانش خودشان امن است، اما ناآشنا با کسانی که مجبور به همکاری با آنها هستند، پتانسیل را افزایش می دهد. روابط متضاد (کاپن، 2018؛ حسین و فولر، 2021). در جایی که این شرایط وجود دارد، ممکن است عاقلانه باشد که به طور جمعی یک شکل "سیال" رهبری را تمرین کنیم که در آن شبکه بازیگران رهبری نقش های رهبری دائمی را اشغال نمی کنند، اما از حضور در یک نقش رهبری برای یک دوره به نقش رهبری دیگر تغییر می کنند.

قهرمانان برای شیوه های انضباطی که متعلق به خودشان نیستند، به عنوان شکلی از یادگیری سازمانی و گسترش افق های انضباطی طراحی شده برای گسترش درک پروژه بین رشته ای (Pitsis et al., 2003).

پروژه ها را می توان به عنوان «فضایی دانست که مرزها و امکانات آن برای کنش با ذهنیت، معانی، ادراکات و احساسات مشخص می شوند، در مقابل الزامات بیرونی ناشی از سیستم «عینی» (Passy and Giugni, 2000). حس سازی، که توسط ویک (1993) به عنوان «توسعه گذشته نگر مداوم تصاویر قابل قبولی که آنچه مردم انجام می دهند را منطقی می سازد» تعریف شده است، نه فقط به صورت گذشته نگر (Maitlis و Sonenshein, 2010). علاوه بر این، معنا سازی همچنین یک عمل مادی و همچنین شناختی است (نار و کلگ، 2018)، که در آن حس سازی دیجیتالی آینده (لونا-ریس و همکاران، 2021؛ دالچر، 2022) اهمیت فزاینده ای پیدا کرده است. متداول ساختن معنا سازی موضوع آسانی نیست زیرا بازیگران با علاقه متفاوت در فرآیندهای پروژه ممکن است علایق متفاوتی در جنبه های متمایز حس سازی مرتبط با پروژه داشته باشند.

هر سازمان متمرکز بر پروژه از نظر جهت گیری کاملاً یکپارچه و تقاضا برای همکاری و هماهنگی شدید بین بازیگران درگیر منحصر به فرد است. به این دلیل است که آیین ها و هنجارهای مختلف شیوه ها و ساختارهای سازمانی را شکل می دهند که سازمان های پروژه از نظر نهادی کثرت گرا هستند، به ویژه در همسویی سیستم های مختلف محاسبه زمان (Dille et al., 2018). تفاوت ها می تواند در کدهای حرفه ای (اندرسون-گوگ و همکاران، 2001)، افق های زمانی (قاضی و اسپیتزفادن، 1995)، جوامع زبانی و جدایی فضایی (ون ماروییک و همکاران، 2016)، منطق های سازمانی (متینهایکی و همکاران، 2021) باشد. (2021) یا هویت، مانند تنوع جمعیتی (بیکر و همکاران، 2021).

پروژه ها اشکال مختلفی دارند. آنها پیچیده و قابل تعویض هستند، به این معنی که ما نمی توانیم به آنها نزدیک شویم که انگار یکنواخت هستند. به عبارت دیگر، پروژه ها دارای ویژگی ها و روابط متفاوتی هستند (Svejvig and Andersen, 2015) که در چارچوب مدیریت کلی آنها منعکس شده است، هرچند که برخی چیزها ثابت هستند. به عنوان یک چیز، فرآیندهای پروژه پایدار نیستند، آنها تا بی نهایت آینده پیش نمی روند زیرا آنها اموری هستند که باید انجام شوند. زمان محدودی وجود دارد یا خواهد بود که در آن می توان گفت که پروژه انجام شده است. اغلب این با

گفتن این که پروژه ها سازمان های «موقت» هستند در مقابل سازمان های دائمی نشان داده می شود. این تمایز به خوبی فکر نشده است (کلگ و همکاران، 2021). برای یک چیز، مفهوم دائمی به موجودیتی اشاره می کند که ماندگار است یا قصد دارد به طور نامحدود دوام بیاورد یا بدون تغییر بماند، فقط به این دلیل که "همه سازمان ها ممکن است در دراز مدت موقت باشند" (کلگ و همکاران، 2021). کنار هم قرار دادن سازمان «دائمی» به عنوان یک نهاد تغییرناپذیر آشکارا اشتباه است. حتی لوین (1947)، مولد استعاره «انجماد» در تئوری سازمان و مدیریت، متوجه شد که سازمان ها تغییر کردند و «دوباره منجمد شدند». سکون حداقل پویا بود حتی زمانی که فرآیند منجمد شد. پروژه ها یک طرح، یک جاه طلبی، یک رویا یا یک چشم انداز را به جلو می اندازند، آنها در طول زمان در فرآیندهایی که در حال ظهور هستند آشکار می شوند.

3.3. پروژه هایی برای آینده پایدار و تاب آور

در گفتمان های پروژه ای با تفکر عمل گرا، پایداری معمولاً بر حسب حفظ رفاه جوامع یا جوامع تلقی می شود و انعطاف پذیری عموماً بر حسب فرآیندها و نتایج پروژه در مواجهه با شوک ها و رویدادهای نامطلوب تعریف می شود (Aarseth et al., 2017; Naderpajouh et al. al., 2020). ایده اصلی مشترک در بین این دو مفهوم به گسترش توجه رهبری فراتر از مقیاس زمانی و دامنه خروجی های پروژه فوری به ملاحظات بلند مدت در سطح اجتماعی مربوط می شود. چشم انداز بلندمدت هم برای آینده های پایدار و انعطاف پذیر ضروری است و هم ممکن است رهبران در مواقعی نیاز داشته باشند که معیارهای عملکرد فوری پروژه را به خاطر نتایج پروژه بزرگ تر و طولانی تر قربانی کنند. نکته مهم این است که مفاهیم پایداری و انعطاف پذیری در تلاقی رهبری با پویایی محیط های خارجی متفاوت است. ساختارها و فرآیندهای رهبری که در شرایط خارجی نسبتاً پایدار به پایداری کمک می کنند، ممکن است تحت شوک های خارجی، مانند بلایا، کاملاً شکننده باشند. برای مثال، در دنیایی بسیار به هم پیوسته، یک مورد بیماری مشترک انسان و دام، می تواند به سرعت کل کشورهای جهان را فلج کند، بدون توجه به تلاش های رهبری پایدار در

محدود کردن تغییرات آب و هوایی. به طور مشابه، رهبری پروژه طراحی شده برای تبدیل سیستم های انرژی به اهداف خالص صفر، لزوماً انعطاف پذیری سیستم ها را در برابر بلایا افزایش نمی دهد.

هنگام برخورد با شوک ها و عوامل استرس زا، نقش پروژه ها را می توان در سطوح مختلف، از جمله سطوح فردی، تیمی، پروژه، سازمانی، صنعتی و اجتماعی مورد بحث قرار داد (نادرپژوه و همکاران، 2020). رهبری پروژه می تواند نتایج پروژه انعطاف پذیر را برای آینده در داخل و خارج از مرزهای تیم ها و سازمان ها به حداکثر برساند. به موازات آن، عملکرد پروژه باید زمانی که توسط آنچه در ادبیات مدیریت به عنوان «تکان های محیطی» شناخته می شود، تداوم یا بازیابی شود (Meyer, 1982؛ Deroy and Clegg, 2011؛ Hussenot, 2021). برای محققان پروژه، بررسی نقش رهبران در حفظ و بازیابی عملکرد پروژه با پاسخ به چنین تکان های پیش بینی نشده، یک حوزه پژوهشی امیدوارکننده است.

دیدگاه های سیستمی نیاز به اثبات آینده جوامع خود را در مواجهه با تهدیدات جهانی و اختلالات فزاینده در مقیاس بزرگ، به هم پیوسته، تکنولوژیکی، اجتماعی و محیطی برجسته می کند. سیستم هایی که پایدار به نظر می رسند ممکن است فقط تا زمانی که شرایط خارجی به سمت نقاط اوج تغییر کند پایدار باشند، مگر اینکه امکان واکنش سریع، تجدید ساختار و پذیرش تعادل های جدید را فراهم کنند (ایوب و همکاران، 2020)، جایی که پروژه های پیشتاز می توانند رهبری را ایفا کنند. نقش (Hallgren " et al., 2018). پروژه ها می توانند به عنوان (1) وسایل انتقالی خارج از ترتیبات سیستمی ناپایدار و (2)، به عنوان وسایل واکنش به شوک های سیستمی مانند ناآرامی های اجتماعی، بلایای آب و هوایی، بی ثباتی های سیاسی، یا فروپاشی های اقتصادی و مالی عمل کنند (نادرپژوه و همکاران، 2020). ماهیت صراحتاً موقتی پروژه ها برای انتقال سیستم ضروری از یک تعادل سیستمی به سیستم دیگر مناسب است (Hallgren " et al., 2018)، زمانی که شرایط اولیه پایدار ثابت می شود که شکننده و آسیب پذیر در برابر چالش های پیش رو که نیازمند سازگاری و دگرگونی اجتماعی هستند یا ثابت شود که پایدار هستند. نابرابری های اجتماعی و بی عدالتی البته، جهان حتی در طول دوره پروژه همچنان در حال تغییر خواهد بود و بنابراین یک سوال اساسی باقی می ماند: چگونه پروژه ها را برای دنیایی که با دنیایی که در آن برنامه ریزی شده بود، رهبری کنیم؟

یکی از استراتژی‌هایی که راه ما را تسهیل می‌کند، تقویت ظرفیت رهبران پروژه برای کار با طیف گسترده‌تری از سناریوهای آینده احتمالی و کشف پویا راه‌های بالقوه است که در آن یک پروژه ممکن است نیازهای متغیر را در آن سناریوها برطرف کند (پیچ و همکاران، 2002). رهبری پروژه نیاز به تغذیه چشم‌اندازهایی از آینده‌های احتمالی دارد که انواع احتمالات کاملاً متفاوت را در خود جای دهد. حوزه مدیریت پروژه، به‌عنوان رشته‌ای که مدت‌ها مبتنی بر دیدگاهی در مورد کارایی و اثربخشی پروژه از نظر زمان، هزینه و کیفیت است، نیاز به تکمیل یک مفهوم اقتصادی از بهره‌وری با مفهومی دارد که از نظر اجتماعی و زیست‌محیطی منصفانه و عادلانه باشد و به جای ارتقای پایداری متمرکز باشد. به جای اینکه آن را با تمرکز بر بهره‌برداری از ابزار برای کارایی و اثربخشی تهدید کند. کارآمد و مؤثر بودن مستلزم بازنگری رهبری پروژه از نظر اولویت اکولوژیکی و نه اقتصادی است.

4. بحث

چالش‌هایی که ما شناسایی می‌کنیم، شکل‌های جدیدی از رهبری اجتماعی شده را می‌طلبد که دائماً با تفاسیر گوناگون و وضعیت‌های در حال تحول امور و دانش مواجه است. ما چگونگی پویایی‌ها در هر حوزه - فناوری، سازمانی و زیست‌محیطی - را کشف کرده ایم و تصمیماتی را از رهبری پروژه می‌طلبیم که اخلاقی و همچنین سیاسی باشند Boltanski (2008), Helgadottir, و Th'evenot (2006 [1991]) اشکال جایگزین توافق قابل توجیه را در میان گروه‌های ذینفع پیشنهاد می‌کنند. علاوه بر تسلط، که غالباً یک موقعیت پیش‌فرض است، این موارد مستلزم این است: قدرت با، جایی که ارزش در ترتیبات محلی مذاکره می‌شود، ایجاد آتش‌بس حول تصمیمات خاص و سازش، با هدف توافقی بادوام‌تر مبتنی بر قدرت برای ایجاد تضادها و ایجاد توجیه مشترک بین منافع مختلف. آن روایت‌هایی که رهبری پروژه توسعه و تکامل می‌یابد، زمینه را برای آتش‌بس‌های محلی و سازش‌هایی که برای کار در درک چندگانه ارزش ضروری است، چارچوب می‌دهند. پرداختن به پویایی در این زمینه‌ها مستلزم سازگاری با تغییر، و همچنین تمایل به بازبینی مجموعه‌ای از دانش، مفروضات و روش‌های ارزیابی است.

گسترش رویکرد اجتماعی به رهبری در زمینه پروژه‌ها با این انتقال در زمینه‌های فن‌آوری، سازمانی و زیست‌محیطی، با انتخاب‌های اخلاقی رهبری در رابطه با پویایی‌های خود، نشان داده می‌شود. در حالی که دستور کار پیشنهادی ما انحصاری نیست، ما برخی از زمینه‌ها را برای اکتشافات آینده در هر حوزه پیشنهاد می‌کنیم، به‌عنوان مثال دیجیتال‌سازی و رویکردهای مبتنی بر داده، پیچیدگی سازمان‌دهی موقت با توجه به سازمان‌های مستقر درگیر و همچنین نیاز به آینده‌ای پایدار و تاب‌آور. در حالی که پروژه‌ها باید سیستم‌های کنترلی و شفافیت مدیریت و مسئولیت‌ها داشته باشند، رهبری اجتماعی شده به طور فزاینده‌ای امکان ایجاد اهداف مشترک در پروژه‌های پیچیده بین‌سازمانی را فراهم می‌کند. در اینجا، رهبری پروژه نه تنها مسئول اعضای پیشرو پروژه است، بلکه برای هدایت به سمت بالا به سمت ذینفعان خارجی تأثیرگذار، مانند حامیان مالی، مشتریان و تنظیم‌کننده‌ها، و همچنین هدایت به سمت خارج، به جوامع، اکولوژی‌ها و ذینفعان مختلف که برای آنها صحبت می‌کنند، نیز در نظر گرفته می‌شود. خود و همچنین برای دیگرانی که صدا ندارند (ر.ک. موریس، 1990). برای درک اینکه چگونه چنین رهبری برای ایجاد ارزش و ایجاد انگیزه "هدف مشترک"، به ویژه در اشکال توزیع شده و مشارکتی سازمان که ممکن است پیچیده تر و شکننده تر باشد، به تحقیق نیاز است.

رهبری پروژه شامل اقدام در مواجهه با فعالیت‌ها، بازیگران و رویدادهای مختلف است که نه تنها از طریق درک ارتباطات حاصل از تیم‌ها و ذینفعان پروژه، بلکه با حفظ، مرتب‌سازی و انتشار این حس نیز انجام می‌شود. هدف، ایجاد معنا و جهت برای افراد مهم، ایجاد روابط آگاهانه با بازیگران کلیدی و در عین حال گرایش به راه‌حل‌های کار نوآورانه است. تحقیق در مورد رهبری پروژه نیاز به ارتقای دانش انتقالی در مورد چگونگی دستیابی به اهداف جمعی آینده دارد. در حالی که ما چنین برنامه‌ای را به‌طور بالقوه مکمل کار روی رهبران فردی می‌دانیم، از طریق مفهوم «رهبری اجتماعی‌شده» از درک موقعیتی از عاملیت، در برابر مفروضات قوی فردگرایی روش‌شناختی حمایت می‌کنیم (Udehn, 2002). چنین دستور کار سؤالات جدیدی را ایجاد می‌کند، با کارهای مرتبط شروع به کشف، به‌عنوان مثال، اینکه چگونه مدل‌سازی مالی در پروژه‌ها می‌تواند درک، انگیزه و درک ارزش سهامداران را گسترش دهد (فو و گیل، 2021) و همچنین کاوش در جهت‌های جدید بالقوه که بر کار استوار است. در حواس مستقر در مورد آنچه

عادلانه است و به خیر عمومی متوسل می شود (بولتانسکی و تیونوت، 2000). دستور کار همچنین رویکردی متفاوت و اجتماعی تر به نحوه تعامل سازمان و فرد را پیشنهاد می کند. از منظر رهبری اجتماعی، نقش های رهبری شناخته شده مانند «مدیر پروژه» بودن یک «دستاورد متزلزل» است (Tryggestad, 2007)، با محدودیت هایی برای سازمان های فردی، زمانی که پروژه به خوبی عمل می کند تحسین های نامحدود را به خود جلب می کند و در صورت مواجهه با مشکلات سرزنش می شود. در پروژه ها، مسئولیت ها و مسئولیت های رهبری می توانند و در بسیاری از موارد باید به طور رسمی روی افرادی سرمایه گذاری شوند که به تنهایی عمل نمی کنند، اما باید وظایف خود را با و از طریق دیگران انجام دهند. بدون تعیین رسمی مسئولیت ها، همه می توانند استدلال کنند که «وظیفه من نیست.» تحقیقات پس از گرنفل در بریتانیا نشان می دهد که در صنایعی مانند ساخت و ساز، باید مالکیت واضح ریسک، با تعیین نقش ها، مسئولیت ها و قابلیت ها وجود داشته باشد. چارچوب هایی برای اطمینان از اینکه افراد ماهر این نقش ها و مسئولیت ها را در یک "روح همکاری و مشارکت" می پذیرند که قابلیت سازمانی را برای به اشتراک گذاشتن درک در حال ظهور در سراسر مرزهای سازمانی ایجاد می کند (Hackitt, 2018: 2). دیدگاه اجتماعی شده در رهبری پیامدهای مهمی برای افراد دارد، با کنش های متفاوت و مشارکتی تر (آنکونا و همکاران، 2007). همچنین پیامدهایی برای آموزش نسل بعدی مدیران پروژه، جایگزینی یادگیری منفعلانه و فردگرایانه با شیوه های فعال و مشارکتی وجود دارد (Ang et al., 2021).

پروژه ها با فرآیندهای نمادین، از فنی و مادی گرفته تا ایده پردازی و وعده ای، آمیخته شده اند. از این رو، کار پروژه در زمینه های عمل می کند که ارزش ها و راه های متفاوتی برای ارزیابی یا درک ارزش آن طی می شود. برای Boltanski و Th'evenot (2006) این نظم های ارزش - یا حوزه های دلالت ارزش - به عنوان نمایش هایی از الهام، قابلیت های سازمان، دستاوردهای شهرت، مشارکت در جامعه مدنی، موفقیت در بازار و نوآوری در صنعت شکل می گیرند. تعیین نتایج ارزش با شیوه های قدرت مورد استفاده برای آشتی دادن نظم های متضاد یا رژیم های ارزشی تلاقی می کند. سوالات مرتبطی در مورد چگونگی تعامل رهبری پروژه با درک های مختلف از ارزش وجود دارد که سوالات ممکن است شامل موارد زیر باشد. رهبری پروژه چگونه نتایج متعالی پروژه را القا می کند؟ به عنوان مثال، در موزه گوگنهایم

در بیلپائو، استفاده خلاقانه از فناوری‌های جدید، از جمله ابزارهای دیجیتال مجازی و داده محور مانند CATIA (برنامه تعاملی سه بعدی به کمک رایانه)، نتایج سازمانی پروژه بهتری را از طریق یک ساختمان نمادین هیجان‌انگیز ایجاد کرد که درک را تغییر داد. شهر رهبری پروژه چگونه به شناسایی مثبت برای پروژه های تحول مادی خود دست می یابد؟ همانند نمونه قبلی، La Bourse پاریس اثر تادائو آندو نمونه دیگری از تولید ارزش مدنی است که از طریق تولید سرمایه اجتماعی از طریق بازسازی معماری به آن می پردازد. رهبری پروژه چگونه هایی با آینده بازار کارآمد و پایدار تولید می کند؟ به عنوان مثال، خودروهای باطری تسلا به دنبال نوآوری در آینده‌ای سودمند از نظر اقتصادی و زیست‌محیطی از طریق توسعه باتری‌های GMG مبتنی بر گرافن با صنایع رابرت بوش در یک کارخانه جدید در استرالیا هستند (تیلور، 2021).

رهبری اجتماعی شامل کار بر روی چنین درک چندگانه از ارزش، با مجموعه‌های دانش، مفروضات و روش‌های ارزیابی مختلف است. یک مفهوم گسترده تر و بازتر از ارزش، با هدفی که نه بر حسب معیارهای منحصر به فردی مانند «سهامداران سودآور، سهامداران راضی، اخلاق صالح یا ایجاد ارزش اجتماعی مثبت»، بلکه «تعادل بین اهداف ارزشی مختلف» تصور می شود، همسو خواهد بود. هیچ هدف واحدی را نمی توان به عنوان به حداکثر رساندن امتیاز داد» (کگل و همکاران، 2021، ص 15). همانطور که در جدول 1 نشان داده شده است، مضامینی که ما شناسایی می کنیم، به عنوان نمونه های پیشنهادی جهت گیری های تحقیق، طیفی از سؤالات تحقیقاتی را در مورد سؤالات اخلاقی مرتبط با رهبری اجتماعی ایجاد می کنند.

این پرسش‌ها مسائل موجود و انتقال‌های ضروری را پیشنهاد می‌کنند که رهبری پروژه باید با آن‌ها مقابله کند. با این حال، بسیاری از این سؤالات در سه جهت تحقیقاتی قرار دارند و فراتر از نمونه سؤالات تحقیق در جدول 1 هستند. چنین چالش‌های مقطعی را می‌توان با درک بهتر هر یک یا هر سه جهت مورد بررسی قرار داد: نوآوری فناوری، پویایی سازمانی و/یا پایداری و انعطاف پذیری عملکرد رهبری و تحقیق در دنیای در حال تغییر نیازمند توجه به مشکلات زمینه‌ای غالب است که در این چارچوب توضیح داده شده است، جایی که پروژه‌های خاص ممکن است حوزه‌های نوظهوری را برای تحقیقاتی که موضوعاتی را بررسی می‌کنند که به چندین سؤال ناشی از این چارچوب می‌پردازند،

برای مثال، با تمرکز بر موضوعات مورد هدف قرار دهند. مانند تجزیه و تحلیل پروژه و نرم افزار جهانی. اعتراض، قدرت و پروژه ها؛ رهبری پروژه به سمت صفر خالص و اشکال جدید انرژی و پروژه‌هایی برای مدیریت و آمادگی در برابر بلایا.

5. نتیجه گیری ها

خطراتی که ما به عنوان یک جامعه با آن روبرو هستیم، سؤالات جدیدی را برای رهبری پروژه ایجاد می کند و انگیزه اولیه این مطالعه بود. ما به نظریه پردازی کمک کردیم که رهبری اجتماعی شده را نه تنها برای مسائل مهم زیست محیطی بلکه مرتبط با هم که در مطالعات پروژه‌ها پدید می‌آیند، بیان کنیم و دستورالعمل‌هایی را برای تحقیقات بیشتر در مورد اشکال مثبت رهبری پروژه در جهانی در حال تغییر ترسیم کردیم. ما تحقیقاتی را که به سمت یک دیدگاه اجتماعی در رهبری پروژه انجام می شود برجسته می کنیم که مفهوم رهبری را به عنوان پروژه ای می داند که می تواند برای آینده های جدید اصلاح شود. ما پیشنهاد می‌کنیم که آن را از طریق بررسی سه انتقال مختلف در عمل، با استفاده از یک چارچوب تحقیقاتی مولد برای توسعه سؤالات نظری و منسجم که می‌تواند به مسائل فوری و عملی در دنیای معاصر پروژه‌ها بپردازد، گسترش دهیم. موضوعات سازماندهی عبارتند از: (1) تغییر فناوری ها، گنجاندن مسئولانه نوآوری در پروژه ها، و ادغام نسل های مختلف فناوری های توسعه یافته در مقیاس های زمانی مختلف. (2) پیچیدگی سازمانی، درگیر کردن بازیگران متعدد و پرداختن به پیچیدگی ها و عدم قطعیت های در حال ظهور در داخل و بین پروژه ها، و (3) نگرانی های زیست محیطی، رسیدگی به خواسته ها برای پروژه ها برای مداخله مثبت برای ایجاد آینده های پایدار، انعطاف پذیر و عادلانه. جاه طلبی ما این است که این مقاله بتواند تحقیقی را برای تعیین شیوه‌های اجتماعی رهبری پروژه برای ساختن آینده‌ای بهتر تحریک کند. آینده ای بهتر مستلزم ایجاد قدرت های جدید رهبری پروژه خواهد بود که از شیوه های کارگردانی، قدرت بر بازیگرانی که به طور سازمانی درگیر هستند، به تلفیق فزاینده قدرت با دیگرانی که هم به صورت درون سازمانی و هم از نظر بین سازمانی در همکاری های جدید پروژه مشغول هستند، تغییر می کند. ایجاد و هدایت نه تنها مشارکتی، بلکه قدرت توانمندسازی برای غلبه بر چالش های حیاتی، با انجام این کار اخلاقی.

جدول 1

جهت تحقیق	مسائل	نمونه سوالات تحقیق
رهبری اجتماعی و تغییرات تکنولوژیکی	سؤال اخلاقی در مورد انتخاب تکنولوژیکی: سؤالاتی درباره اینکه چه کسی چه زمانی و چگونه در تحویل پروژه و در بین اکولوژی های پروژه نوآوری کند.	اینها به شیوه های اجتماعی-مادی و فناوری های در حال استفاده در حال تغییر مربوط می شوند، به عنوان مثال، اطلاعات دیجیتالی فراگیر
		تجزیه و تحلیل پروژه چگونه ارزش های ذینفعان مختلف را آشکار می کند و چگونه می توان با آنها برای بهبود تحویل و نتایج پروژه مذاکره کرد؟
		چگونه آینده سازی آنلاین می تواند با مشارکت و نمایندگی افراد، مکان ها و مواد فراگیر شود؟
رهبری اجتماعی و پیچیدگی سازمانی	سؤالات اخلاقی در مورد شمول: سؤالاتی در مورد چگونگی مشارکت و دادن قدرت به گروه های مرتبط.	اینها به شیوه های اجتماعی و فرهنگی مربوط می شود، به عنوان مثال، در مورد پیچیدگی فزاینده ذینفعان
		چگونه مرزهای در حال تحول پروژه را درک کنیم، قاب بندی که چه کسی در داخل یا خارج از پروژه است؟
		• چگونه با ذینفعان (مالکان، اپراتورها، نسل های آینده و محیط ها؟) درگیر می شویم و نتایج را ارائه می دهیم؟
		چه اشکالی از حکومت برای فعال کردن رهبری پروژه موثر مورد نیاز است؟
رهبری اجتماعی و نگرانی های زیست محیطی	سؤالات اخلاقی در مورد استفاده ما از منابع و رابطه با محیط طبیعی	اینها به نگرانی های اجتماعی-اکولوژیکی مربوط می شوند و آینده ای پایدار، عادلانه و انعطاف پذیر می سازند
		آیا می توانیم شفافیت زنجیره های تامین و ردیابی منابع را برای رسیدن به صفر خالص هدایت کنیم؟
		چگونه می توان پروژه ها و سیستم های تولید آنها را سازماندهی کرد تا تأثیر مثبت بگذارد؟
		چگونه رهبران پروژه می توانند الزامات یک آینده انعطاف پذیر، عادلانه و پایدار را در برنامه مداخله ادغام کنند؟

اعلامیه منافع رقابتی

هیچ تضاد منافع شناخته شده ای وجود ندارد.

References

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., Andersen, B., 2017. Project sustainability strategies: a systematic literature review. *Int. J. Proj. Manag.* 35, 1071–1083.
- Aga, D., Noorderhaven, N., Vallejo, B., 2016. Transformational leadership and project success: the mediating role of team-building. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 806–818.
- Alvesson, M., Deetz, S., 2000. *Doing Critical Management Research*. SAGE Publications, London.
- Ancona, D., Malone, T.W., Orlikowski, W.J., Senge, P.M., 2007. In praise of the incomplete leader. *Harv. Bus. Rev.* 85 (2), 108–118.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K., 2001. Tests of time: organizational timereckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. *Account. Org. Soc.* 26 (2), 99–122.
- Ang, K., Sankaran, S., Killen, C., 2016. Value for whom, by whom: investigating value constructs in nonprofit project portfolios. *Project Manag. Res. Pract.* 3, 1–21.
- Ang, K.C.S., Afzal, F., Crawford, L.H., 2021. Transitioning from passive to active learning: preparing future project leaders. *Project Leadersh. Soc.*, 100016
- Angstrom, J., Haldén, P., 2019. The poverty of power in military power: how collective power could benefit strategic studies. *Defense Secur. Anal.* 35, 170–189.
- Arendt, H., 1972. *Crisis of the Republic. Lying in Politics, Civil Disobedience on Violence, Thoughts on Politics, and Revolution* (London, Harvest).
- Ayub, B., Naderpajouh, N., Boukamp, F., McGough, T., 2020. Housing market bubbles and urban resilience: Applying systems theory. *Cities*, 106, 102925.
- Baker, M., French, E., Ali, M., 2021. Insights into ineffectiveness of gender equality and diversity initiatives in project-based organizations. *J. Manag. Eng.* 37 (3), 4021013.
- Bjørkeng, K., Clegg, S., Pitsis, T., 2009. Becoming (a) practice. *Manag. Learn.* 40 (2), 145–159.
- Boland, R.J., Lyytinen, K., Yoo, Y., 2007. Wakes of innovation in project networks: the case of digital 3-D representations in architecture, engineering, and construction. *Organ. Sci.* 18 (4), 631–647.
- Boltanski, L., Thévenot, L., 2000. The reality of moral expectations: a sociology of situated judgement. *Phil. Explor.* 3 (3), 208–231.
- Boltanski, L., Thévenot, L., 2006. *On Justification: Economies of Worth*. Princeton University Press, Princeton, NJ, 1991.
- Bolzan de Rezende, L.B.P., Denicol, J., Guillaumon, S., 2021. Main competencies to manage complex defence projects. *Project Leadersh. Soc.* 2, 100014.
- Brunet, M., Fachin, F., Langley, A., 2021. Studying projects processually. *Int. J. Proj. Manag.* 39 (8), 834–848.
- Buchanan, D., Badham, R., 2021. *Power, Politics, and Organizational Change: Winning the Turf Game*. Sage, London.
- By, R.T., 2021. Leadership: in pursuit of purpose. *J. Change Manag.* 21, 30–44.
- Chang-Richards, Y., Rapp, R., Wilkinson, S., von Meding, J., Haigh, R., 2017. Disaster recovery project management: a critical service. *Int. J. Proj. Manag.* 35, 783–787.
- Cicmil, S., Hodgson, D., 2006. New possibilities for project management theory: a critical engagement. *Proj. Manag. J.* 37 (3), 111–122.
- Clegg, S., 2019. Governmentality. *Proj. Manag. J.* 50, 1–4.
- Clegg, S.R., Skyttermoen, T., Vaagaasar, A.L., 2021. *Project Management: A Value Creation Approach*. Sage, London.
- Coldevin, G., Carlsen, A., Clegg, S., Pitsis, T.S., Antonacopoulou, E.P., 2019. Organizational creativity as idea work: intertextual placing and legitimating imaginings in media development and oil exploration. *Hum. Relat.* 72, 1369–1397.
- Cooke-Davies, T., Cicmil, S., Crawford, L., Richardson, K., 2007. We're not in Kansas anymore, Toto: mapping the strange landscape of complexity theory, and its relationship to project management. *Proj. Manag. J.* 38, 50–61.

- Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J., 2010. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scand. J. Manag.* 26, 77–86.
- Cunha, M.P.e., Rego, A., Simpson, A., Clegg, S.R., 2020. *Positive Organizational Behaviour: A Reflective Approach*. Routledge, London.
- Cuppen, E., 2018. The value of social conflicts. Critiquing invited participation in energy projects. *Energy Res. Social Sci.* 38, 28–32.
- Daim, T., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., Bhatla, A., 2012. Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *Int. J. Proj. Manag.* 30, 199–212.
- Dalcher, D., 2022a. *The Followership Advantage: Reconfiguring Leadership for Success. Rethinking Project Management for A Dynamic and Digital World*. Routledge, London, pp. 84–95.
- Dalcher, D., 2022b. *Rethinking Project Management for A Dynamic and Digital World*. Routledge, London.
- Davies, A., 2017. *Projects: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Davies, A., MacAulay, S., DeBarro, T., Thurston, M., 2015. Making innovation happen in a megaproject: london's crossrail suburban railway system. *Proj. Manag. J.* 45 (6), 25–37.
- Davies, A., MacAulay, S.C., Brady, T., 2019. Delivery model innovation: insights from infrastructure projects. *Proj. Manag. J.* 50 (2), 119–127.
- Deroy, X., Clegg, S.R., 2011. When events interact with business ethics. *Organization* 18, 637–653.
- Dille, T., Soderlund, J., Clegg, S.R., 2018. Temporal conditioning and institutional pluralism: exploring the nature and dynamics of inter-institutional temporary organizations. *Int. J. Proj. Manag.* 36, 673–686.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., Wang, Z., 2017. Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: a social identity approach. *Int. J. Proj. Manag.* 35, 543–556.
- Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S., Vaagaasar, A.L., 2018. Balancing vertical and horizontal leadership in projects: empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 11 (4), 986–1006.
- Drouin, N., van Marrewijk, A., Müller, R., 2021. *Megaproject Leaders: Reflections on Personal Life Stories*. Edward Elgar Publishing.
- Edgerton, D., 2011. *The Shock of the Old: Technology and Global History since 1900*. Profile books.
- Engwall, M., 2003. No project is an island: linking projects to history and context. *Res. Pol.* 32, 789–808.
- Floris, M., Cuganesan, S., 2019. Project leaders in transition: manifestations of cognitive and emotional capacity. *Int. J. Proj. Manag.* 37, 517–532.
- Fu, Y., Gil, N., 2021. How Much Is Enough? A Contingent Perspective on Financial Slack and Joint Value Production in Megaprojects. University of Manchester Working Paper.
- Garrety, K., McLoughlin, I., Wilson, R., Zelle, G., Martin, M., 2014. National electronic health records and the digital disruption of moral orders. *Soc. Sci. Med.* 101, 70–77.
- Gil, N., Tether, B.S., 2011. Project risk management and design flexibility: analysing a case and conditions of complementarity. *Res. Pol.* 40 (3), 415–428.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M., 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leader. Q.* 6, 219–247.
- Hackitt, J., 2018. *Building a Safer Future. Independent Review of Building Regulations and Fire Safety: Final Report*. HMG.
- Hallgren, M., Rouleau, L., De Rond, M., 2018. A matter of life or death: how extreme context research matters for management and organization studies. *Acad. Manag. Ann.* 12, 111–153.
- Hallgren, M., Soderholm, A., 2011. In: Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Soderlund, J. (Eds.), *Project as Practice. New Approach. New Insight. The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press, Oxford.
- Haugaard, M., 2010. Democracy, political power, and authority. *Soc. Res.* 77 (4), 1049–1074.
- Haugaard, M., 2020. *The Four Dimensions of Power: Understanding Domination, Empowerment and Democracy*. Manchester University Press, Manchester.

Heikkurinen, P., Clegg, S., Pinnington, A.H., Nicolopoulou, K., Alcaraz, J.M., 2019. Managing the Anthropocene: relational agency and power to respect planetary boundaries. *Organ. Environ.*, 1086026619881145

Helgadottir, H., 2008. The ethical dimension of project management. *Int. J. Proj. Manag.* 26 (7), 743–748.

Hossain, S.R., Fuller, S., 2021. Understanding conflict in transport mega-projects: social impacts and power dynamics in the WestConnex project. *Sydney. Austr. Geogr.* 52 (3), 293–313.

Hussenot, A., 2021. All for one, one for all! From events to organizational dynamics in fluid organization. *M@n@gement* 1–22.

Jensen, A., Thuesen, C., Geraldi, J., 2016. The projectification of everything: projects as a human condition. *Proj. Manag. J.* 47 (3), 21–34.

Joint Standing Committee on Northern Australia, 2020. Never Again: Inquiry into the destruction of 46,000-year-old caves at the Juukan Gorge in the Pilbara region of Western Australia. - Interim Report, Parliament of the Commonwealth of Australia.

Judge, W.Q., Speitzfaden, M., 1995. The management of strategic time horizons within biotechnology firms: the impact of cognitive complexity on time horizon diversity. *J. Manag. Inq.* 4 (2), 179–196.

King, E., Badham, R., 2019. Leadership in uncertainty. *Organ. Dynam.* 48, 100674.

Kornberger, M., Carter, C., Clegg, S.R., 2006. Rethinking the polyphonic organization: managing as discursive practice. *Scand. J. Manag.* 22, 3–30.

Lai, C., Hsu, J., Li, Y., 2018. Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *Int. J. Proj. Manag.* 36, 566–582.

Learmonth, M., Morrell, K., 2021. Leadership' as a project: neoliberalism and the proliferation of 'leaders. *Organiz. Theor.* 2, 1–19.

Levy, D., Reinecke, J., Manning, S., 2016. The political dynamics of sustainable coffee: contested value regimes and the transformation of sustainability. *J. Manag. Stud.* 53 (3), 364–401.

Lewin, K., 1947. Group decision and social change. In: Newcomb, TM, Hartley, EL (eds) *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt, 330–344.

Lindgren, M., Packendorff, J., 2009. Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. *Int. J. Proj. Organisat. Manag.* 1 (1), 285–308.

Luna-Reyes, L.F., Andersen, D.F., Black, L.J., Pardo, T.A., 2021. Sensemaking and social processes in digital government projects. *Govern. Inf. Q.* 32 (2), 101570.

Maitlis, S., Sonenshein, S., 2010. Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988). *J. Manag. Stud.* 47 (3), 551–580.

Matinheikki, J., Naderpajouh, N., Aranda-Mena, G., Jayasuriya, S., Teo, P., 2021. Befriending aliens: institutional complexity and organizational responses in infrastructure public–private partnerships. *Proj. Manag. J.* 52 (5), 453–470.

Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., Hodgson, D., 2006. From projectification to programmification. *Int. J. Proj. Manag.* 24 (8), 663–674.

McChrystal, G.S., Collins, T., Silverman, D., Fussell, C., 2015. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Penguin.

Merrow, E.W., Nandurdikar, N., 2018. *Leading Complex Projects A Data-Driven Approach to Mastering the Human Side of Project Management*. Wiley.

Meyer, A.D., 1982. Adapting to environmental jolts. *Adm. Sci. Q.* 27 (4), 515–37.

Molloy, E., Stewart, A., 2013. Succeeding programmes, failed projects: a lexicographical analysis of a disputed semantic terrain. *Int. J. Proj. Manag.* 31, 80–89.

Morris, P., 2013. *Reconstructing Project Management*. Wiley, Chichester.

Morris, P.W., 1983. Managing project interfaces—key points for project success. *Project Manag. Handb.* 2, 16–55.

Morris, P.W., 1990. The strategic management of projects. *Technol. Soc.* 12, 197–215.

Morris, P.W., Hough, G.H., 1987. *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*. John Wiley Sons Ltd, Chichester.

- Müller, R., Packendorff, J., Sankaran, S., 2017. Balanced Leadership: A New Perspective for Leadership in Organizational Project Management. *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, pp. 186–199.
- Müller, R., Sankaran, S., Drouin, N., Vaagaasar, A., Bekker, M.J.K., 2018. A theory framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects. *Int. J. Proj. Manag.* 36 (36), 83–94.
- Naar, L., Clegg, S.R., 2018. Models as strategic actants in innovative architecture. *J. Manag. Inq.* 27, 26–39.
- Naderpajouh, N., Matinheikki, J., Keeyes, L.A., Aldrich, D.P., Linkov, I., 2020. Resilience and projects: an interdisciplinary crossroad. *Project Leadersh. Soc.* 1, 100001.
- Niederman, F., 2021. Project management: openings for disruption from AI and advanced analytics. *Inf. Technol. People* 34 (6), 1570–1599.
- Nightingale, P., Baden-Fuller, C., Hopkins, M.M., 2011. Projects, project capabilities and project organizations. *Adv. Strat. Manag.* 28, 215–234.
- Partis-Jennings, H., 2017. The security of gender in Afghanistan's peacebuilding project: hybridity and affect. *Int. Fem. J. Polit* 19, 411–425.
- Passy, F., Giugni, M., 2000. Life-spheres, Networks, and Sustained Participation in Social Movements: A Phenomenological Approach to Political Commitment. *Sociological Forum*. Springer.
- Pich, M.T., Loch, C.H., Meyer, A.D., 2002. On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. *Manag. Sci.* 48, 1008–1023.
- Remington, K., Pollack, J., 2008. *Tools for Complex Projects*. Gower Publishing, Ltd.
- Sage, D., Justesen, L., Dainty, A., Tryggestad, K., Mouritsen, J., 2016. Organizing space and time through relational human–animal boundary work: exclusion, invitation and disturbance. *Organization* 23, 434–450.
- Schooper, Y., Ingason, H.T., 2019. Projectification and the impact on societies. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 12 (3), 517–521.
- Svejvig, P., Andersen, P., 2015. Rethinking project management: a structured literature review with a critical look at the brave new world. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (2), 278–290.
- Taylor, M., 2021. EV Battery Fires: A Low-Risk Alternative, *Forbes*, November, vol. 3, 08.01.22. <https://www.forbes.com/wheels/news/ev-battery-fires/>.
- Teo, M.M., Loosemore, M., 2017. Understanding community protest from a project management perspective: a relationship-based approach. *Int. J. Proj. Manag.* 35 (8), 1444–1458.
- Teo, P., Gajanayake, A., Jayasuriya, S., Izaddoost, A., Perera, T., Naderpajouh, N., Wong, P.S., 2021. Application of a bottom-up approach to estimate economic impacts of building maintenance projects: cladding rectification program in Australia. *Eng. Construct. Architect. Manag.*
- Tiffay, K., Jodar, L., Kieny, M.P., Socquet, M., LaForce, F.M., 2015. The evolution of the meningitis vaccine project. *Clin. Infect. Dis.* 61, S396–S403.
- Tryggestad, K., 2007. *Construction Matters: the Qualitative Role of Project Management*. Managing the Construction of Buildings. Copenhagen Business School.
- Tryggestad, K., Justesen, L., Mouritsen, J., 2013. Project temporalities: how frogs can become stakeholders. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 6 (1), 69–87.
- Tsoukas, H., Chia, R., 2002. On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organ. Sci.* 13 (5), 567–582.
- Tutton, R., 2017. Wicked futures: meaning, matter and the sociology of the future. *Socio. Rev.* 65 (3), 478–492.
- Udehn, L., 2002. The changing face of methodological individualism. *Annu. Rev. Sociol.* 28 (1), 479–507.
- van Dierendonck, D., 2011. Servant leadership: a review and synthesis. *J. Manag.* 37, 1228–1261.
- van Marrewijk, A., Ybema, S., Smits, K., Clegg, S., Pitsis, T., Bakker, R.M., Defillippi, R.J., Schwab, A., Sydow, J., 2016. Clash of the titans: temporal organizing and collaborative dynamics in the Panama canal megaproject. *Organ. Stud.* 37 (12), 1745–1769.
- Weick, K.E., 1993. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Adm. Sci. Q.* 628–652.

- Whyte, J., 2019. How digital information transforms project delivery models. *Proj. Manag. J.* 50, 177–194.
- Whyte, J., Comi, A., Mosca, L., 2022. Making Futures that Matter: Future Making, Online Working and Organizing Remotely. *Organization Theory*.
- Whyte, J., Davies, A., 2021. Reframing systems integration: a process perspective on projects. *Proj. Manag. J.* 52 (3), 237–249.
- Whyte, J., Davies, A., Sexton, C., 2022. Systems integration in infrastructure projects: seven lessons from Crossrail. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers Management, Procurement and Law* 40, 1–7.
- Whyte, J., Fitzgerald, J., Mayfield, M., Coca, D., Pierce, K., Shah, N., 2019. Projects as interventions in infrastructure system of systems. *INCOSE Int. Sympos.* 29, 542.
- Whyte, J., Levitt, R., 2011. Information Management and the Management of Projects. *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press, pp. 365–388 (%M).
- Willemsen, M., Pollack, J., Algeo, C., 2020. The role of project management in threatened species recovery. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 13 (5), 981–998.
- Wilson, A., Mitra, R., 2020. Implementing cycling infrastructure in a politicized space: lessons from Toronto, Canada. *J. Transport Geogr.* 86, 102760.
- Winner, L., 1980. Do artifacts have politics? *Daedalus* 121–136.
- Wu, C., Li, N., Fang, D., 2017. Leadership improvement and its impact on workplace safety in construction projects: a conceptual model and action research. *Int. J. Proj. Manag.* 1495–1511.
- Zaccaro, S.J., 2014. In: Day, D.V. (Ed.), *Leadership Memes from Ancient History and Literature to Twenty First Century Theory and Research*. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford University Press, Oxford, pp. 13–39.
- Zhang, L., Cao, T., Wang, Y., 2018. The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: an emotional intelligence perspective. *Int. J. Proj. Manag.* 36, 317–330.
- Hopkins, A. and Kemp, D., 2020. Has Rio Tinto learnt its lesson from the destruction of the Juukan Gorge caves? *The Conversation*, September 12, 2020, <https://www.abc.net.au/news/2020-09-12/rio-tinto-jean-sebastien-jaques-sacked-juukan-gorge-caves/12655942>, accessed 07.06.21.