

Understanding the Quality of Interaction of Complexity Leadership and Social Enterprise based on the Complex Science Lens

Zahra Vafae¹, *Marjan Fayyazi² & MohammadAli ShahHoiseini³

1-PhD Student, Faculty of Management, Tehran University, Alborz campus, Iran

2-Assistant Prof, Faculty of Management, Tehran University, Iran.(Corresponding Author)Email: mfayyazi@ut.ac.ir

3-Associate Prof, Faculty of Management, Tehran University, Iran

Received: 09/10/2019; Accepted: 30/04/2020

Extended Abstract

Abstract

Leading complex social constructs and binding to socio-economical goals are two major imperatives in social science research and practice. Even though complexity leadership and social enterprise are perceived innovative approaches to address these environmental requisites, shortcomings of either construct inhibited meeting the intended objectives. Shared theoretical grounds and unique characteristics of either construct however, allows combination of elements and generation of further innovation and complexity to address some limitations of each construct. This research investigates the complexity leadership phenomena in the context of educational social enterprises deficient of sufficient financial resources, from interpretive phenomenology standpoint. Findings underline the prominence of practical reasoning and normative morality in enabling complexity leadership and development of environmentally stable states in the relevant social enterprises.

Introduction

Seeking fitness in highly connected and complex context of the "Knowledge Era" demands elevated complexity of social constructs to the level of the environment. So, the same as complexity has come to be an "overarching theoretical paradigm in the natural sciences", it is paving the way for a "paradigm shift in the social sciences, particularly in leadership and

organizational studies" (Hazy and Uhl-Bien, 2013). Complexity leadership and social enterprise are considered complex social phenomena, built on the basic complexity assumptions. Complexity leadership enables "both organizational change and organizational stability" to "absorb perturbations, thus fostering a state of changing network stability" (Marion et al., 2016). Likewise, a more complex conceptualization of the social entrepreneurship processes, builds on the circular change-stability causality (Schwandt et al., 2009). Even though social enterprise and complexity leadership are perceived novel approaches to tackle some complexities in organizational studies and leadership domains, each construct poses limitations. In one way, bringing social and economic essentials to a common space, namely in social enterprises, requires managing internal tensions between different organizational forms and external tension with broader compartmentalized institutional logics (Battilana and Lee, 2014). This implies that the leadership of social enterprises "poses a particularly complex leadership challenge" (Battilana and Lee, 2014). In the other way, the recent economic crisis well exhibited the requisite of infusing "humanitarian and social principles into modern capitalism", giving raise to reclamation of social enterprises (Battilana et al., 2012). Since survival and success of social enterprises, like all complex social evolutions, requires leadership (Battilana et al., 2012), complexity leadership can best serve the needs of the social enterprise. Alternatively, as a complex response to tackle some of the "many challenges that face the world in the coming decades" (Hazy and Uhl-Bien, 2013), social enterprise is gaining momentum (Battilana and Lee, 2014). Hence, common theoretical grounds besides unique qualities of each construct facilitate generation of further social innovation (Mulgan, 2006), using recombinatory operations (Goldstein et al., 2010).

Research Methodology

Undertaking qualitative research in the field of network studies advances understanding of the content of network relationships (Jack, 2010). Interpretive phenomenological analysis (Smith, 1996) proves appropriate if capturing the essence of a complex phenomena (Creswell, 2009), namely investigating complexity leadership phenomenon (Johnson, 2015) is intended. In line with Mulgan's (2006) recommendation for "drawing on experiences from organizations like the School" for developing leaders and leadership, we chose educational social enterprises as the context of the study. Three educational social enterprises categorized as non-governmental schools in Iran's capital, comprise the settings wherein the phenomenon under investigation is taking place. Besides the complexity of educational environment (Marion et al., 2016) and social enterprise (Battilana et al., 2012), non-governmental schools under study are particularly deficient of financial resources that are core to their

functioning (Battilana and Lee, 2014). Despite diverse internal and external tensions experienced, these schools have developed environmentally stable states (Marion et al., 2016) and are perceived as reputable organizations. Given the prominent influence of individual agents, "particularly those in positions of authority", on complex adaptive systems' dynamics and functions (Uhl-Bien et al., 2007) and their capacity to enable interaction in their "aggregates, meta-aggregates, and meta-meta-aggregates" (Marion and Uhl-Bien, 2001), this study primarily focuses on interaction of micro and meso levels of social system, as the exchange of information and influence between formal leaders and their collectives, within the confines of the social enterprise. Selection of the participants is based on purposive sampling methods, to provide information-rich samples from limited participants (Patton, 2002).

Findings and Discussion

Even though number of scholars underlined the fundamental reciprocity between complexity and social entrepreneurship constructs to "further the development of a more insightful robust theory of social dynamics" (Goldstein et al., 2011), influence of social entrepreneurship on complexity construct is rather understudied. This research aims to investigate the reciprocity between the two domains. Research findings reveal that practical reasoning and normative morality (Stanford encyclopedia of philosophy, Retrived on June 2020) serve as dynamic rules enabling the swirl of change-stability causality (Hazy and Uhl-Bien, 2015) across individual and collective levels of the social entrepreneurship system and major drivers of complexity leadership in social enterprise. Findings further suggest that complexity leadership driven by practical reasoning and normative morality nurtures psychological safety, enables affective trust and social networks (Blackwell, 2014), fosters learning in individual and collective levels, and allows processing numerous organizational and environmental perturbations, thus fostering development of environmentally stable states.

Keywords: Complexity Leadership, Social Enterprise, Normative Morality, Practical Reasoning, Interpretive Phenomenology

فهم کیفیت تعامل سازه‌های رهبری پیچیدگی و سازمان اجتماعی از دیدگاهی مبتنی بر علوم پیچیده

زهرا وفایی* - دکتر مرجان فیاضی** - دکتر محمدعلی شاه حسینی***

چکیده

رهبری سازه‌های اجتماعی پیچیده و پیگیری توأمان اهداف اجتماعی-اقتصادی، دو ضرورت در پژوهش و عمل علوم اجتماعی به‌شمار می‌روند. علیرغم آنکه سازه‌های اجتماعی رهبری پیچیدگی و سازمان اجتماعی، رویکردهایی نوآورانه در پاسخ به این الزامات محیطی هستند، نقاط ضعف هر سازه، منجر به عدم تحقق اهداف اجتماعی مطلوب می‌شود. نظر به بنیان نظری مشترک و ویژگی‌های منحصر به فرد سازه‌های رهبری پیچیدگی و سازمان اجتماعی و ظرفیت بالای سازوکارهای ترکیبی در خلق نوآوری اجتماعی، ترکیب عناصر این دو سازه، مولد نوآوری و پیچیدگی بیشتر برای پاسخ‌گویی به نقاط ضعف آن است. بر این-اساس، از سویی، رهبری پیچیدگی راهکاری مقتضی برای راهبری سازه‌های اجتماعی ذاتاً پیچیده بوده و از سویی دیگر، سازمان اجتماعی بستری مناسب برای الحاق اهداف اقتصادی و اجتماعی به‌شمار می‌رود. سازمان‌های اجتماعی آموزشی که علیرغم فعالیت در محیطی متلاطم و کمبود منابع مالی ضروری، وضعیت‌های پایدار محیطی نشان داده‌اند برای این مطالعه برگزیده شدند. در این پژوهش پدیده‌ی رهبری پیچیدگی در بستر سازمان اجتماعی آموزشی از منظر تحلیل پدیدارشناسی تفسیری مطالعه شده تا ماهیت تجارب جدید و پیچیده‌ی رهبران رسمی را تبیین نماید. یافته‌های پژوهش بیانگر اهمیت عقلانیت عملی و اخلاق هنجاری در توانمندسازی رهبری پیچیدگی در سازمان اجتماعی به منظور جذب نوسانات داخلی و خارجی و توسعه‌ی وضعیت‌های محیطی پایدار است.

واژه‌های کلیدی: رهبری پیچیدگی، سازمان اجتماعی، اخلاق هنجاری، عقلانیت عملی، پدیدارشناسی تفسیری

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، پردیس البرز دانشگاه تهران، ایران.

** نویسنده مسئول - استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. mfayyazi@ut.ac.ir

*** دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

بقاء و رشد سازمانی در محیط پیچیده و رقابتی عصر دانش مستلزم ارتقاء پیچیدگی سازمان‌ها متناسب با پیچیدگی محیط^۱ است (Uhl-Bien et al., 2007). نظر به پیچیدگی فزاینده‌ی محیط سازمانی در عصر حاضر، پارادایم پیچیدگی در حال تبدیل شدن به "پارادایم نظری جامع" در علوم اجتماعی، خاصه در حوزه‌های رهبری و مطالعات سازمانی است (Marion & Uhl-Bien, 2001; Hazy & Uhl-Bien, 2015). از جمله مفروضات محوری نگرش پیچیدگی، کیفیت برقراری تعامل و تعادل میان فعالیت‌های اکتشاف فرصت-های جدید و بهره‌برداری از قطعیات پیشین (March, 1991) است که در "چرخه‌ی علیت تغییر-ثبات" (Hazy & Uhl-Bien, 2015) ظهور می‌یابد. به عبارت دیگر، فعالیت‌های سازمانی مرتبط با خلق فرصت‌های انطباق که مولد تغییر بوده و فعالیت‌های بهره‌برداری از یافته‌های موجود که مولد ثبات می‌باشند، مستمرا در حال رقابت بر سر منابع محدود سازمان (March, 1991) و تولید پیچیدگی افزون هستند. براین اساس، حیات و انطباق دراز مدت سازمانی در گرو برقراری تعادل میان ضرورت تولید و ضرورت نوآوری است (Uhl-Bien & Arena, 2018). تعامل اثربخش نیروهای تغییر و ثبات، پردازش بسیاری از نوسانات داخلی و محیطی را امکان‌پذیر ساخته و مولد "شکلی از ثبات پویا یا وضعیت‌های پایدار محیطی"، به عنوان وضعیت "پیچیدگی ضروری" است (Marion et al., 2016). گرچه سازمان اجتماعی و رهبری پیچیدگی رویکردهایی خلاقانه و نوظهور برای مواجهه با الزامات پیچیدگی عصر دانش در حوزه‌های مطالعات سازمان و رهبری محسوب می‌گردند، لیکن هر سازه با کاستی‌ها و معضلاتی منحصربه‌فرد دست به گریبان است. از سویی سازمان اجتماعی با مشکل پیچیدگی رهبری سازمانی و محیطی روبه‌رو است (Battilana & Lee, 2014) و از دیگر سو، غفلت از الحاق بنیادین اهداف اجتماعی و اقتصادی، سازمان و رهبری سازمانی را با چالش‌های اقتصادی و اجتماعی عدیده (Battilana et al., 2012) مواجه ساخته است. لیکن از آنجا که هر دو سازه ریشه در پارادایم پیچیدگی (Marion et al., 2016) داشته و در عین حال، ویژگی‌هایی منحصربه‌فرد را دارا

۱- این مهم به قانون "پیچیدگی ضروری" مبتنی بر قانون تنوع لازم (آشبی، ۱۹۶۰) دلالت دارد که تناسب پیچیدگی سیستم با پیچیدگی محیط را لازمی تعامل اثربخش سیستم با محیط برمی‌شمرد.

هستند، تعامل و ترکیب دو سازه می‌تواند مولد هم‌افزایی و نوآوری قابل ملاحظه در رفع کاستی‌ها باشد.

راهکار اصلی توسعه به‌کارگیری منابع موجود به شیوه‌هایی نو و انجام کارهای جدید با آن‌ها است (Goldstein et al., 2010). لذا ظهور هر گونه نوآوری در جست‌وجوی ترکیبات بهتر از اجزاء موجود متصور است (Surie & Hazy, 2006). براین‌اساس، سازوکار پیچیدگی بازترکیب اصلی‌ترین سازوکار تولید نوآوری اجتماعی در سازمان اجتماعی محسوب می‌گردد (Goldstein et al., 2010). از جمله ملاحظات اساسی برای تولید ترکیبات نوآورانه، توجه به کیفیت تمایز اجزاء است. براین‌اساس، پیچ^۱ (۲۰۰۷) نقش قدرتمند تفاوت‌هایی که به شیوه‌ای "تشدید و تقویت شونده متشکل از یکدیگر هستند" را در ظهور نوآوری اجتماعی مورد تأکید قرار داد. مولگان^۲ (۲۰۰۶) نیز در نظریه‌ی "تفاوت‌های مرتبط" خود "درنوردیدن مرزهای سازمانی، حوزه‌ای، و رشته‌ای" را لازمه‌ی تحقق نوآوری‌های اجتماعی دانست. براین‌اساس، "راهکارهای میان‌بخشی چندگانه قادر به ایجاد تغییر" (Goldstein et al., 2010) بوده و سازمان‌های چندگانه، خاصه سازمان‌های اجتماعی حاصل از ترکیب محوری اشکال متفاوت تجارت و خیریه (Battilana & Lee, 2014)، با گذر از مرزهای حوزه‌های سازمانی، مولد نوآوری و قابلیت تغییر قابل ملاحظه هستند. لذا، سازمان اجتماعی به عنوان گونه‌ای از سازمان‌های ترکیبی که اشکال تجاری و خیریه را به صورت بنیادین ترکیب می‌نماید (Battilana & Lee, 2014)، ظرفیتی بالا در حل معضلات اجتماعی کلان، و تولید نوآوری اجتماعی دارا است (Tracey et al., 2011). خلاء کارکرد توأمان اقتصادی و اجتماعی که به صورت اخص در بحران اقتصادی اخیر در جوامع حامی سرمایه‌داری مدرن و داعیه‌دار تفکیک اهداف انسانی و اقتصادی رخ نمود، رجعت به کسب‌وکار مبتنی بر اصول انسانی و اجتماعی (Battilana & Lee, 2014) را به عنوان راه حل بسیاری از معضلات فراگیر اقتصادی و انسانی مطرح نموده و احیای سازمان اجتماعی را سبب گردیده است (Battilana & Lee, 2014). ویژگی‌های ممتاز و اقبال فزاینده به سازمان اجتماعی به عنوان راهکاری پیچیده برای مواجهه با "چالش‌های بسیار پیش روی جهان در دهه‌های آتی" (Hazy & Uhl-Bien, 2013)، ضرورت پیگیری توأمان اهداف و اشکال اجتماعی و اقتصادی

را مورد تأکید قرار می‌دهد. گرچه علی‌رغم ظرفیت نوآورانه‌ی قابل ملاحظه، ترکیب اشکال سازمانی متفاوت انحراف از هر شکل را به دنبال داشته و نبود اکوسیستم حمایتی در محیط سازمانی عمدتاً دوبرخی، که اشکال سازمانی صرفاً اقتصادی یا اجتماعی را مورد حمایت قرار می‌دهد، تنش‌های درون سازمانی و محیطی را متوجه سازمان اجتماعی می‌سازد (Battilana & Lee, 2014). لذا از دیگر سو، سازمان اجتماعی به عنوان "نمونه‌ای افراطی [متشکل از ترکیب اساسی اشکال کسب و کار و خیریه]، با چالش رهبری پیچیده" مواجه است (Battilana & Lee, 2014). از آنجاکه بقاء و موفقیت سازمان اجتماعی، نظیر تمامی تحولات اجتماعی پیچیده، مستلزم رهبری است (Battilana et al., 2012)، رهبری پیچیدگی به شیوه‌ای مطلوب پاسخگوی نیازهای پیچیدگی سازمان اجتماعی به نظر می‌رسد. براین اساس، بازترکیب عناصری از دو سازه‌ی اجتماعی رهبری پیچیدگی و سازمان اجتماعی می‌تواند هم‌افزایی دو سازه را سبب گردیده و مولد نوآوری قابل ملاحظه در رفع معضلات اجتماعی باشد.

نظر به اهمیت رهبری پیچیدگی و سازمان اجتماعی و قابلیت تعامل و هم‌افزایی این دو سازه به منظور تولید پیچیدگی افزون در هماهنگی با الزامات پیچیدگی محیطی، پژوهش حاضر سعی در نیل به این مهم داشته است. نقطه‌ی عطف پژوهش حاضر و وجه تمایز اساسی آن با پژوهش‌های پیشین، تمرکز بر ظرفیت تعامل اخلاق و عقلانیت، به عنوان پیشران‌های توانمندساز رهبری پیچیدگی در سازمان اجتماعی، از دیدگاهی مبتنی بر علوم پیچیده است. هم‌افزایی اخلاق و عقلانیت، به عنوان قوانین پویای توانمندساز چرخه‌ی علیت تغییر-ثبات، توانمندساز توسعه‌ی وضعیت‌های پایدار محیطی، علی‌رغم نوسانات درون سازمانی و محیطی بسیار است. براین اساس، پایبندی فردی و سازمانی به اصول اخلاقی و عقلانی پیچیده، بخش وسیعی از نوسانات داخلی و محیطی را جذب نموده و توسعه‌ی وضعیت‌های ثبات پویا در محیط متلاطم کشور را موجب می‌گردد.

مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

دیوان سالاری از دیرباز همراه انسان بوده و در آینده نیز نقشی مهم در سازماندهی سازه‌های اجتماعی ایفا خواهد نمود (Uhl-Bien et al., 2007). گرچه، از آنجاکه محیط فرارقابتی و بسیار متغیر عصر دانش الزامات جمع‌گرایی، انعطاف‌پذیری و تغییر را فراروی

سازمان‌ها قرار می‌دهد، تمرکز افراط‌گرایانه بر دیوان‌سالاری، که اساساً بر ثبات‌گرایی و تمرکز قدرت مبتنی است (Uhl-Bien et al., 1996)، چالش‌های بسیاری را متوجه دیدگاه مدیریت دیوان‌سالار ساخته است. در حالی که مفروضات ثبات‌جویانه‌ی مدیریت سنتی، به عنوان نقص اصلی این دیدگاه شناخته می‌شوند، رهبری مرتبط با "رشد، انطباق، نوآوری، و آینده‌ی سازمانی" (Marion & Uhl-Bien, 2001) تعریف شده و دارای تناسب بیشتری با الزامات عصر دانش به نظر می‌رسد. علیرغم اهمیت رهبری در مواجهه‌ی سازمان با چالش‌های عصر حاضر، بخش زیادی از نظریه‌ی رهبری بر نگرش دیوان‌سالار بنیان گذارده شده و آن را به دیدگاهی ساده‌سازی شده، کاستی‌گرا، و محدود برای عصر دانش تبدیل نموده است (Uhl-Bien et al., 2007). در این راستا، نگرش رهبرمحور که رهبری را به عنوان پدیده‌ای فردی و متمرکز در معدودی افراد مستقل دارای مهارت و قابلیت جهت‌دهی و انگیزه‌مند نمودن گروهی از پیروان تصور نموده (Friedrich et al., 2009؛ Marion et al., 2016)، بخش وسیعی از نظریه‌ی رهبری را به خود معطوف داشته است. از آنجاکه رهبری پویایی تعاملی و پیچیده، مؤدب نتایج انطباقی است (Marion & Uhl-Bien, 2001)، در حالی که رهبران افرادی هستند که عملکرد ایشان این پویایی و نتایج را متأثر می‌نماید، تمرکز افراطی بر تعریف فرد محور و غفلت ورزیدن از پویایی‌های رهبری به عنوان یک پدیده (Uhl-Bien et al., 2007)، نقص و عدم کارایی مدل‌های رهبری اولیه را در پی داشته است. رویکردهای رهبرمحور نظیر رهبری تحول‌آفرین (Bass, 1985؛ Bass & Avolio, 1994) که رهبری را در تغییر نیازها و نگرش پیروان به شکلی آبشارگونه و از بالا به پائین برمی‌شمرد، رهبری کارزماتیک (Conger, 1989؛ Howell & Frost, 1989) که معدودی از افراد با مهارت‌ها و قابلیت‌های خاص را عامل ایجاد تغییر می‌داند، و پژوهش‌های رهبری در حوزه‌ی مدل‌های روابط انسانی که کاربرد رویکردهای بالا به پائین مذکور را با هدف هماهنگی و کنترل مورد مطالعه قرار داده‌اند (Gronn, 1999)، همگی ریشه در پارادایم دیوان‌سالار داشته و صرفاً بخشی از سازه‌ی رهبری محسوب می‌گردند (Uhl-Bien et al., 2007).

مواجهه‌ی اثربخش با محیط سازمانی بسیار متنوع و دائماً متغیر عصر دانش، مستلزم اتخاذ رویکردی جمع‌گرا و بهره‌گیری از افراد متعدّد با مجموعه‌ای از قابلیت‌ها و مهارت‌های متنوع است که نقش‌ها را متناسب با موقعیت توزیع نموده و به صورت جمعی عملکرد

رهبری داشته باشند (Friedrich et al., 2009; Marion et al., 2016). رهبری جمع‌گرا "فرآیندی بسیار پیچیده، چندسطحی و پویا است که به منظور بهره‌گیری از تنوع تخصص‌ها، در فصل مشترک تسهیم نقش رهبری، تنوع دانش و مهارت در شبکه، و تبادل اثربخش اطلاعات میان اعضاء تیم ظهور می‌یابد" (Friedrich et al., 2009). جمع‌گرایی دیدگاهی جدید است که عمدتاً ظرف بیست سال گذشته شکل گرفته و عناوینی چون نظریه ارتباطی (Drath, 2001)، رهبری توزیع شده (Gronn, 2002)، رهبری مبتنی بر همکاری (Day et al., 2004)، رهبری اشتراکی (Pearce & Conger, 2002)، و رهبری پیچیدگی (Uhl-Bien et al., 2007; Marion & Uhl-Bien, 2001) به خود گرفته که همگی تحت عنوان جمع‌گرایی قابل جمع هستند (Friedrich, 2009; Merion et al., 2016).

علوم پیچیده ابزاری قدرتمند در تحلیل و توانمندسازی پویایی‌های شبکه و ظرفیت‌های جمعی محسوب گشته و به عنوان چارچوب نظری غالب در تحلیل سیستم‌های اجتماعی پیچیده توصیه می‌گردد (Uhl-Bien & Hazy, 2015). علوم پیچیده "مطالعه‌ی رفتار مجموعه‌های بزرگی از واحدهای ساده‌ی در حال تعامل و دارای ظرفیت تکامل" است (Uhl-Bien et al., 2007). سیستم پیچیده‌ی انطباقی واحد تحلیل اساسی علوم پیچیده محسوب می‌گردد. از آنجاکه حل مسأله در چنین سیستم‌هایی از طریق "شبکه‌های اجتماعی خوب ساختاریافته، به جای محدودی از مسئولین" صورت می‌پذیرد، سیستم‌های پیچیده‌ی انطباقی نیازمند مدل رهبری نوین هستند (Uhl-Bien et al., 2007). رهبری پیچیدگی رفتارهای فردی و فرایندها، کارکردها، و نتایج سیستمی را به هم مرتبط نموده (Hazy & Uhl-Bien, 2011)، لذا مدلی مطلوب برای رهبری سیستم پیچیده‌ی انطباقی محسوب می‌گردد (Uhl-Bien et al., 2007). چرخه‌ی علیت تغییر-ثبات از جمله مفروضات محوری نظریه‌ی پیچیدگی است (Hazy & Uhl-Bien, 2013). سازمان‌هایی که تغییر و ثبات را به شیوه‌ی اثربخش در هماهنگی با الزامات محیطی توانمندسازی می‌نمایند، قادر به جذب نوسانات داخلی و خارجی و تثبیت بهره‌وری در وضعیت‌های پایدار محیطی یا ثبات پویا (Marion et al., 2016) هستند. وضعیت ثبات پویا یا "پیچیدگی ضروری" به عنوان دورنمایی بسیار پویا یا وضعیتی که در آن سیستم انطباقی پیچیده میان ثبات و آشوب در رفت‌وآمد است، قابل تصور است (Tapsell & Woods, 2009). سازمانی که قادر به توسعه‌ی

وضعیت‌های پایدار محیطی است دارای سطحی از ثبات، انطباق‌پذیری، بهره‌وری بهینه، و قابلیت بقا است که در سیستم‌های باثبات‌تر و آشوبناک‌تر قابل ملاحظه نیست (Marion et al., 2016).

نظام‌های کارآفرینی اجتماعی بر اساس دیدگاه پیچیدگی قابل توصیف هستند. سطوح متعدد علیت در نظام‌های کارآفرینی اجتماعی شامل افراد و سطوح جمعی شامل هویت سازمانی، شکل سازمانی، و منطق سازمانی (Battilana & Lee, 2014) و کل این نظام به عنوان سیستم‌های پیچیده‌ی انطباقی در نظر گرفته می‌شوند (Schwandt et al., 2009). سطوح علیت در نظام‌های کارآفرینی اجتماعی در تعاملی غیرخطی قرار داشته و تغییر و ثبات ضروری در هم‌تکاملی^۱ این سطوح (Schwandt et al., 2009) را توانمندسازی می‌نمایند. با توجه به روابط دوسویه میان سطوح نظام کارآفرینی اجتماعی، غلبه بر پیچیده‌ترین مسائل اجتماعی و توانمندسازی ظرفیت تغییر اجتماعی، خاصه در محیط‌های متلاطم، نیازمند تنوعی است که با "ظهور اشکال [سازمانی] جدید" (Tracey et al., 2011) حاصل می‌گردد. اشکال سازمانی جدید از دل بستر اجتماعی گسترده‌تر (Battilana & Lee, 2014) و از طریق بازترکیب عناصر سازمانی موجود، به عنوان سازوکار قدرتمند تولید نوآوری اجتماعی، شکل می‌گیرند (Goldstein et al., 2010). در گستره‌ی سازمان‌های ترکیبی متشکل از اشکال کسب‌وکار و خیریه، سازمان اجتماعی این اشکال را به شیوه‌ای حداکثری ترکیب می‌نماید، لذا مولد فرصت‌های نوآوری و در عین حال تنش‌های منحصربه-فرد است (Battilana & Lee, 2014). از آنجاکه اعطای مشروعیت و منابع در محیط سازمانی دویخشی بر اساس هماهنگی با اشکال نهادینه شده‌ی کسب‌وکار یا خیریه صورت می‌پذیرد، و گذر از مزرهای تعریف شده و ترکیب عناصر اقتصادی و اجتماعی، تنش با محیط بیرونی در احراز مشروعیت و تأمین منابع را سبب می‌گردد (Battilana & Lee, 2014). از سوی دیگر، ترکیب اشکال کسب‌وکار و خیریه به شیوه‌ای بنیادین، سازمان‌های اجتماعی را با تنش‌های داخلی در ایجاد حسّی مشترک از هویت چندگانه و تخصیص منابع مالی، زمانی و توجهی مدیران سازمان (Battilana & Lee, 2014) به اهداف تجاری و خیریه مواجه می‌سازد. چالش‌های داخلی و خارجی مذکور سازمان‌های اجتماعی را در معرض خطر

انحراف از اهداف اقتصادی-اجتماعی قرار داده و با سوق دادن سازمان به سوی اشکال سازمانی نهادینه کسب‌وکار یا خیریه (Battilana & Lee, 2014)، فرصت نوآوری و پاسخگویی به معضلات اجتماعی را تضييع می‌نماید.

مفاهیم و ویژگی‌های چارچوب پیچیدگی تعاملات و اقدامات پویای انسانی در سیستم کارآفرینی اجتماعی را به بهترین شکل توصیف می‌نمایند (Schwandt et al., 2009). براین اساس، نظریه‌ی رهبری پیچیدگی تنش‌های فراروی سازمان اجتماعی را مدیریت نموده و خلق مستمر ارزش اجتماعی را در پی دارد (Gibbons & Hazy, 2017). به‌این ترتیب، برقراری تعاملی دوسویه میان سازه‌های پیچیدگی و کارآفرینی اجتماعی، به منظور "توسعه‌ی نظریه‌ای قدرت‌مند مبتنی بر درکی عمیق‌تر از پویایی‌های اجتماعی" (Goldstein et al., 2011) ضروری به نظر می‌رسد. به‌این ترتیب، از سوی ترکیب اساسی اشکال متفاوت خیریه و تجارت با ایجاد تنوع و پیچیدگی، سازه‌ی رهبری پیچیدگی را غنا می‌بخشد و از سوی دیگر، نهادینه شدن کارکردهای رهبری پیچیدگی در سازمان اجتماعی، توانمندساز تأثیر اجتماعی بهینه و پایداری اقتصادی این گونه‌ی سازمانی است (Gibbons & Hazy, 2017). گرچه، عمده‌ی پژوهش‌های انجام شده در فصل مشترک دو حوزه (Goldstein et al., 2010, 2011; Schwandt et al., 2009; Tapsell & Woods, 2009) اتخاذ دیدگاهی یک سویه، چگونگی کارکرد نظام کارآفرینی اجتماعی از منظر پیچیدگی را مورد مطالعه قرار داده و کیفیت اثرگذاری نظام کارآفرینی اجتماعی بر دیدگاه پیچیدگی و هم‌افزایی میان این دو حوزه را مورد واکاوی قرار نمی‌دهند.

این مطالعه، پدیده‌ی رهبری پیچیدگی در بستر سازمان اجتماعی را از منظر تحلیل پدیدارشناسی تفسیری مورد مطالعه قرار می‌دهد تا ماهیت تجارب جدید و پیچیده‌ی رهبران رسمی، به عنوان نظام‌های انطباقی پیچیده در حال تعامل با شبکه‌هایی از عوامل درون و میان سطوح مختلف نظام کارآفرینی اجتماعی، را مورد بررسی قرار دهد. از آنجاکه هدف از پژوهش حاضر فهم معنای اسناد شده به موقعیت‌ها یا مسائل پیچیده توسط افراد یا گروه‌ها است، روش‌شناسی استقرائی، خاصه روش‌شناسی‌های پدیدارشناسانه، قادر به ارائه‌ی تبیینی مناسب از تجارب فردی و گروهی و غنابخشی به حوزه‌ی عمل هستند

(Creswell, 2009). روش کیفی تحلیل پدیدارشناسی تفسیری با عنایت به هدف این پژوهش مبنی بر مطالعه‌ی کیفیت تعامل سازه‌های اجتماعی پیچیده‌ی سازمان اجتماعی و رهبری پیچیدگی و فقر ادبیات موجود در این حوزه به استخدام گرفته شده است. براین-اساس، گرچه به تبعیت از روش‌های پدیدارشناسانه، این پژوهش در پی تحمیل پیش‌فرض یا فرضیه‌ای به پدیده‌ی در دست بررسی نیست (Murtagh et. Al., 2011)، سوالات پژوهش به شرح ذیل می‌باشند:

- مسائل و تنش‌های پیش روی سازمان اجتماعی آموزشی کدام‌اند و کیفیت مواجهه با آن‌ها چگونه است؟

- در شرایط متلاطم محیط سازمانی کشور، رهبری پیچیدگی چگونه و تا چه حد پاسخگوی نیازهای سازمان اجتماعی آموزشی است؟ سازمان اجتماعی چگونه و تا چه میزان قادر است اصول رهبری پیچیدگی را متأثر نماید؟
- کیفیت تعامل رهبری پیچیدگی و سازمان اجتماعی چگونه است؟

روش پژوهش

انجام پژوهش کیفی در حوزه‌ی مطالعات شبکه، فهمی عمیق‌تر از محتوای روابط شبکه (Jack, 2010) را توسعه می‌بخشد. در این راستا، با توجه به مطلوبیت روش تحلیل پدیدارشناسی تفسیری (Smith, 1996) برای مطالعه‌ی شئون کیفی رهبری پیچیدگی (Johnson, 2015)، از این روش برای فهم ماهیت پیچیده‌ی پدیده‌ی مورد مطالعه (Creswell, 2009) بهره گرفته شده است. با توجه به تأثیر قابل ملاحظه‌ی عوامل فردی، "خاصه افراد واجد اختیار"، بر پویایی‌ها و کارکردهای سیستم‌های انطباقی پیچیده (Uhl- Bien et al., 2007) و ظرفیت قابل ملاحظه‌ی ایشان در توانمندسازی "تعامل میان اجزاء تجمعات، فرا تجمعات، و فرا فرا تجمعات خود" (Marion & Uhl-Bien, 2001)، این پژوهش به صورت اخص، بر تعامل میان سطوح میانی و خرد سیستم اجتماعی، در قالب تعامل رهبران رسمی با سازمان‌های خود مبتنی است. در راستای توصیه‌ی مولگان (۲۰۰۶) مبنی بر ضرورت "بهره‌گیری از تجارب سازمان‌هایی نظیر مدارس" به منظور شناخت عمیق-تر رهبران و رهبری، سه مدرسه‌ی غیردولتی مشتمل بر مقاطع تحصیلی دبستان، راهنمایی، و دبیرستان واقع در شهر تهران، به عنوان بستر موقعیتی پدیده‌ی مورد مطالعه برگزیده

شدند. به منظور حصول اطمینان از پیچیدگی نمونه‌ها و بستر پژوهش، مدارسی برگزیده شدند که افزون بر مواجهه با پیچیدگی حوزه‌ی تعلیم و تربیت (Marion et al., 2016) و پیچیدگی سازمان اجتماعی (Battilana & Lee, 2012)، به صورت اخص از نظر منابع مالی ضروری در عملکرد و بقاء سازمان‌های اجتماعی (Battilana & Lee, 2014) در مضیقه قرار داشته، لیکن علیرغم تجربه‌ی محدودیت‌ها و تنش‌های داخلی و خارجی متنوع (Battilana & Lee, 2014)، موفق به توسعه‌ی وضعیت‌های پایدار محیطی (Marion et al., 2016) گردیده و به عنوان سازمان‌های معتبر و قابل اتکاء شناخته می‌شوند. به منظور گزینش افرادی با هماهنگی بالاتر با مسأله‌ی پژوهش (Pietkiewicz & Smith, 2012)، فراهم آوردن نمونه‌های غنی از اطلاعات، و استفاده‌ی حداکثری از منابع محدود (Patton, 2002)، انتخاب شرکت‌کنندگان با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدف‌مند صورت پذیرفته است. از آنجا که رهبران رسمی سازمان، خاصه افراد فعال در سطوح بالاتر سلسله‌مراتب مدیریتی، با پیچیدگی‌های محیطی و درونی بسیار مواجه هستند (Marion & Uhl-Bien, 2001)، جمعی از رهبران رسمی تشکیل‌دهنده‌ی نمونه‌ی پژوهش حاضر هستند. یکی از پژوهشگران سال‌ها سابقه‌ی فعالیت در یکی از این سازمان‌ها را داشته و ورود به دو سازمان دیگر از طریق مشورت با مجموعه مدیران سازمان ذی‌ربط، در خصوص انتخاب مدیرانی با دیدگاه‌های و شیوه‌ی رهبری موردنظر و معرفی از همین طریق انجام پذیرفته است. لذا، نمونه‌گیری با استفاده از تکنیک گلوله‌ی برفی برای شناسایی نمونه‌ها از طریق افراد مطلع و نمونه‌گیری معیار مبتنی بر تجربه‌ی رهبری پیچیدگی توانمندساز ثبات پویا در سازمان‌های اجتماعی آموزشی پیچیده صورت پذیرفته است. در پدیدارشناسی، تفسیری اندازه‌ی نمونه تابعی از غنای اطلاعات، کیفیت تحلیل و مقایسه‌ی داده‌ها، و محدودیت‌های عملی پیش‌رو است (Pietkiewicz & Smith, 2012). گرچه استفاده از نمونه کوچک به منظور حصول اطمینان از پیچیدگی و عمق کافی داده‌ها مورد توصیه بوده، سائز نمونه کوچکی متشکل از چهار تا ده شرکت‌کننده، برای مطالعات دکتری مناسب به نظر می‌رسد (Heffron & Gil-Rodriguez, 2011). براین اساس، نمونه‌ای متشکل از شش رهبر رسمی، شامل چهار زن و دو مرد با ۱۵ الی ۳۵ سال تجربه‌ی مدیریتی در مدارس غیردولتی به صورت هدفمند برگزیده شدند. سه تن از مصاحبه‌شوندگان مؤسس و مدیر مجتمع‌های آموزشی غیردولتی

مورد نظر محسوب شده و باقی مصاحبه‌شوندگان مدیران مقاطع تحصیلی دبستان، راهنمایی و دبیرستان این مدارس به شمار می‌روند. شرکت‌کنندگان ۴۲ تا ۶۳ سال سن داشته و به لحاظ وضعیت تحصیلی، یک تن از ایشان دارای مدرک دکتری، سه تن دارای مدرک فوق لیسانس و دو تن دارای مدرک لیسانس هستند. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته (Pietkiewicz & Smith, 2012)، انجام پذیرفته و مصاحبه‌ها در بازه‌ی زمانی دی تا اسفند ۱۳۹۶ صورت گرفته‌اند. سؤالات اصلی مصاحبه‌ها عبارت هستند از:

تجربه‌ی شما از پیچیدگی‌های شغلی‌تان چیست؟ با چه نوع پیچیدگی‌هایی مواجه هستید؟ منشاء بروز این پیچیدگی‌ها از دیدگاه شما کدام هستند؟ احساس شما در مواجهه با این پیچیدگی‌ها چیست؟ تجربه‌ی شما از کیفیت مواجهه با این پیچیدگی‌ها چیست؟ بهترین راهکار مواجهه با این پیچیدگی‌ها از دیدگاه شما کدام هستند؟ تجربه‌ی شما از نقش رهبری و مدیریت در مواجهه با این پیچیدگی‌ها چیست؟ آیا رهبری را متفاوت از مدیریت ارزیابی می‌کنید؟ از چه جهت؟ آیا خود را بیشتر مدیر می‌دانید یا رهبر یا هر دو؟ چه عواملی شما را به یک مدیر و/یا رهبر تبدیل نموده است؟ پیامدهای این رویکرد به مدیریت و/یا رهبری از دیدگاه شما کدام هستند؟

مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۹۰ الی ۲۴۰ دقیقه متغیر بوده و زمان و مکان مصاحبه به دلخواه مصاحبه‌شوندگان انتخاب شده است. تمامی مصاحبه‌ها به صورت صوتی ضبط و به صورت کلمه به کلمه رونوشت شده است. در طول مصاحبه‌ها، پیام‌های غیرکلامی مصاحبه‌شوندگان نیز مورد توجه قرار گرفته و ثبت گردیده است. تحلیل داده‌ها در این پژوهش منطبق با دستورالعمل‌های (Pietkiewicz & Smith, 2012) انجام پذیرفته و پس از بارها مطالعه‌ی فایل‌های صوتی و رونوشت‌ها، درون‌مایه‌های فرعی و اصلی طی فرایند کدگذاری و خوشه‌بندی شناسایی شده و مدل نهایی روابط میان درون‌مایه‌های اصلی استخراج گردیده است. در نهایت، درون‌مایه‌های اصلی و خلاصه‌ای از یافته‌های پژوهش به شرکت‌کنندگان ارائه و مورد تأیید ایشان قرار گرفته است.

یافته‌های پژوهش

در این بخش، درون‌مایه‌های اصلی ظهور یافته و درون‌مایه‌های فرعی مرتبط به اختصار تشریح می‌گردند.

پیچیدگی موضوع شغل، سازمان، و محیط

نخستین درون مایه‌ی اصلی بر پیچیدگی موضوع شغل، سازمان، و محیط سازمانی دلالت دارد. در این راستا، رهبری رسمی مدارس غیردولتی در محیط متلاطم کشور از سوی تمامی شرکت‌کنندگان امری پیچیده اعلام گردید. معنای پیچیدگی از سوی شرکت‌کنندگان عمدتاً معطوف به تنوع مسائل و پیش‌بینی‌ناپذیری آن‌ها است. به عنوان نمونه، شرکت‌کننده‌ی الف پیچیدگی را ناشی از ضرورت توجه به مسائل و جزئیات مختلف دانسته و عنوان نمود "کار ما پیچیده خیلی هست ولی نه پیچیده به معنای سخت بودن و حل نشدن. ولی به عنوان این که آدم بدون که کاری که داره می‌کنه خیلی ظرافت‌ها باید توش باشه". رهبران رسمی شرکت‌کننده موضوع شغل، سازمان، و محیط سازمانی را به عنوان مآخذ ظهور پیچیدگی و عوامل انحراف سازمان اجتماعی از اهداف اجتماعی اقتصادی ارزیابی نمودند. در ارتباط با پیچیدگی موضوع شغل، شرکت‌کنندگان پیچیدگی انسان، تنوع و تعدد انسان‌ها و بالتبع پیچیدگی امر تعلیم و تربیت و در هم تنیدگی الزامات متنوع تعلیم و تربیت را مورد اشاره قرار دادند. به عنوان مثال، شرکت‌کننده‌ی ث عنوان نمود "واقعاً من فکر می‌کنم که کار ما پیچیده است و مدرسه رو هم به عنوان یک سازمان پیچیده می‌شناسم، البته به شرطی که آن اهدافی که برایش تعیین شده رو دنبال کنه. علت پیچیدگی؛ اش هم به نظر من درحقیقت جنبه‌ی آموزش نیست... این تربیت و پرورش هست که پیچیده می‌کنه مدرسه رو".

در کنار پیچیدگی موضوع شغل، پیچیدگی سازمانی نیز از سوی شرکت‌کنندگان از جمله عوامل اصلی مولد پیچیدگی عنوان شد. پنج تن از رهبران رسمی مصاحبه شده در توصیف مدارس ذی‌ربط، این سازمان‌ها را به عنوان سازمان اجتماعی که اشکال اقتصادی و خیریه را به صورتی بنیادین در خود ترکیب می‌نماید معرفی نمودند. نظر به نقش اساسی مسائل مالی در بقاء و موفقیت سازمان اجتماعی، کاستی‌های مالی حاصل از عدم تملک مکان آموزشی و هزینه‌های سنگین و فزاینده‌ی اجاره‌ی فضاهای آموزشی، مدارس غیردولتی مورد نظر را با پیچیدگی‌ها و تنش‌های افزون مواجه ساخته است. براین اساس، پنج تن از رهبران رسمی مصاحبه‌شده پیچیدگی حاصل از کمبودهای مالی در این مدارس را یادآور شدند. به عنوان مثال، رهبر رسمی ث ضمن اشاره به تناقض عملی در پیگیری اهداف مالی

و انسانی، محدودیت‌های مالی را در انحراف سازمان خود از اهداف انسانی مؤثر دانسته و عنوان نمود "مسائل مالی باعث شده با آن اهدافی که داریم درحقیقت و ایده آل‌ها مون [در حوزه‌ی تربیت] فاصله پیدا کنیم". تحلیل نتایج مصاحبه‌ها پیچیدگی محیط را تابعی از ضعف در عقلانیت و اخلاق‌گرایی و نوسانات و محدودیت‌های مالی بر می‌شمرد. براین اساس، کمبود منابع مالی والدین، مدارس، و دولت تضعیف امکان حمایت از فعالیت‌های آموزشی و تربیتی در سطوح مختلف اجتماعی را به دنبال دارد. در حوزه‌ی اخلاقیات، کم رنگ شدن ارزش‌های اخلاقی در دانش‌آموزان، والدین، و کادر مدارس از سوی شرکت‌کنندگان به عنوان عوامل پیچیده‌ساز فرایند آموزش و پرورش در مدارس غیردولتی عنوان شد. برای مثال، شرکت‌کننده‌ی ج کسر اخلاق را عامل بسیاری از پیچیدگی‌ها دانسته و گفت "الآن گمشده‌ی این کشور، گم شده‌ی مدیران با اخلاقه". در حوزه‌ی عقلانیت، ضعف در دانش، جامع‌نگری و خلاقیت والدین، مربیان، و مسئولین آموزش و پرورش از سوی شرکت‌کنندگان مطرح گردید. به عنوان نمونه، رهبر رسمی پ در تبیین تأکید کرد "راجع به بخشی از پیچیدگی بچه‌ها که به خانواده برمی‌گرده... یکی از دلایل عدم آگاهی به فرایند تعلیم و تربیت، خودسازی و برنامه‌ریزی هم نمی‌کنن برای تعلیم و تربیت، که صبور و خویشتن‌دار باشن، برای این که خودشون رو بسازن و اصلاح کنن و مورد دیگه عدم خلاقیت". محیط سازمانی دو بخشی حامی اشکال سازمانی خیریه یا تجاری نیز از سوی مصاحبه‌شوندگان مورد انتقاد قرار گرفت. به عنوان مثال، رهبر رسمی پ تصریح نمود "به جهت این که آموزش و پرورش متولی و ارگان قوی نسیت در حمایت از زیرگروه‌هاش، تو وضع قوانین و تخصیص امکانات اولویت با مدارس دولتی هست".

عقلانیت‌گرایی

دومین درون مایه‌ی اصلی ظهور یافته با مفهوم عقلانیت عملی^۱ در ارتباط است. در این راستا، شرکت‌کنندگان از سویی ضرورت خردورزی و انتخاب بهترین گزینه در مواجهه با نوسانات و محدودیت‌ها را مورد تأکید قرار داده و از دیگر سو، لوازم تحقق عقلانیت‌گرایی را یادآور شدند. به عنوان مثال، رهبر رسمی ب ضمن تأکید بر اهمیت عقلانیت عملی در

۱ - عقلانیت عملی اکثراً پاسخگوی سؤالات عملی و مرتبط با ارزیابی و وزن‌دهی به مجموعه‌ای گزینه‌های عمل و انتخاب بهترین اقدام است. (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازایی سال ۲۰۲۰).

سازمان اجتماعی، دیدگاهی کل‌نگر نسبت به مفهوم حداکثرسازی^۱ مرتبط با مفهوم نتیجه-گرایی اخلاقی را مورد اشاره قرار داده و تصریح کرد: نگاه منطقی بسیار مهمه تو مدرسه. این که بتونی از نگاه‌های مختلف مثل نگاه اجتماعی و اقتصادی بررسی کنی و با نگاه عدالت محور؛ یعنی هر مسأله در جای خودش، به قدر خودش بهش بها داده شه... ضمناً باید اون قدر پیچیده باشیم که بتونیم از نگاه افراد مختلف مسأله رو ببینیم و بررسی کنیم". در رابطه با لوازم تحقق عقلانیت عملی، ظرفیت تفکر سیستمی مرتبط با مضامین کل‌نگر حداکثرسازی ارزش و نتیجه‌گرایی اخلاقی^۲ معرفی گردید. به عنوان مثال شرکت‌کننده‌ی ب تفکر سیستمی، خاصه مضمون بسط یافته‌ی حداکثرسازی، در مدارس غیردولتی را حائز اهمیت بسیار دانسته و گفت "مدرسه اکوسیستمه. یه سیستم زنده هست که همه‌ی عناصرش] رو هم اثر می‌ذاره، لذا تفکر سیستمی خیلی مهمه". از آنجاکه عقلانیت عملی عمدتاً پاسخگوی سؤالات مرتبط با ارزیابی و وزن‌دهی به مجموعه‌ای گزینه‌های عمل و انتخاب بهترین گزینه است، دانش نقشی مهم در تحقق عقلانیت عملی ایفا می‌نماید. براین-اساس، رهبر رسمی ث نیز اهمیت چندبعدی بودن دانش مدیر را مورد تأکید قرار داده و گفت "مدیر] یه حداقل‌هایی رو باید حتماً داشته باشه. بیگانه نباید باشه نسبت به مسائل مختلف. به نظر من کسب تجربه و مطالعه کردن؛ مطالعه کردن خیلی مهمه". رهبر رسمی ج نیز ضرورت روزآمدی دانش رهبران برای تحقق فرایند تربیت را مورد تأکید قرار داده و گفت "معلمین امروز، اولیاء امروز، آموزش و پرورش امروز، با سواد دیروز نمی‌تونه نسل فردا رو بسازه". از دیگر لوازم تحقق عقلانیت عملی و مفهوم حداکثرسازی، تولید گزینه‌های متنوع در پاسخ به الزامات متنوع و متغیر محیطی است. براین‌اساس، ضرورت خلاقیت رهبران رسمی و اعضاء سازمان از سوی شرکت‌کنندگان مورد تأکید قرار گرفت. به عنوان مثال، رهبر رسمی پ ضمن مرتبط نمودن کارکرد حداکثرسازی عقلانیت عملی و

۱- بر اساس مفهوم حداکثرسازی، علیرغم آن که راه عدم عقلانیت به عرصه‌ی عقلانیت عملی گشوده است، کارکرد اصلی عقلانیت عملی تعیین اقداماتی است که به شیوه‌ی بهینه پیشبرد مجموعه‌ی اهداف فردی و اجتماعی را در پی دارد (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی سال ۲۰۲۰).

۲- رویکردهای نتیجه‌گرا درستی اخلاقی را از نظر ارزش نتایج آن مورد تفسیر قرار داده و در رابطه با مجموعه‌ی ترجیحات تمامی افرادی که احتمالاً از اقدامات ما متأثر می‌گردند، به کار گرفته می‌شوند (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی سال ۲۰۲۰).

نتیجه‌گرایی اخلاقی، خلّاقیت را راهکار مواجهه با پیچیدگی‌ها دانسته و تصریح کرد "با مشورت که خلّاقیت، انعطاف‌پذیری و پویایی رو باعث می‌شه، پیچیدگی‌ها رو ما حل می‌کنیم".

اخلاق‌گرایی

درون‌مایه‌ی اصلی سوّم در ارتباط با اخلاق‌گرایی است. تمامی شرکت‌کنندگان نقش بنیادین اخلاقیات در عملکرد اثربخش سازمان‌های ذی‌ربط را مورد تأکید قرار دادند. در این راستا، شرکت‌کننده‌ی پ ضمن اشاره به رویکردی نتیجه‌گرا که با مفهوم حداکثرسازی عقلانیت عملی در ارتباط است، التزام به اخلاقیات را راهکار غلبه بر پیچیدگی و توسعه‌ی وضعیت‌های پایدار محیطی (مرتبط با آرامش) برشمرده و عنوان نمود "اخلاق حلال بسیاری مشکلاته... همین اخلاق باعث شده که همه می‌گن ما اینجا رو دوست داریم، اینجا آرامش داریم". به‌همین ترتیب، بنابر تأکید یک‌یک شرکت‌کنندگان، التزام رهبران رسمی به اصول اخلاقی، تلاش جمعی در مواجهه با محدودیت‌ها و نوسانات را توجیه می‌نماید. براین‌اساس، پنج تن از مصاحبه‌شوندگان ضرورت تعهد به "قانون طلایی" مبنی بر "کیفیت رفتار شخص با دیگران به شیوه‌ی مورد پسند رفتار دیگران با شخص" (Flew, 1979) که بر "وجود ماهوی اخلاق جهانی" و اخلاق هنجاری^۱ (دانش‌نامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی سال ۲۰۲۰) دلالت دارد را یادآور شدند. به عنوان نمونه، رهبر رسمی الف ضمن اشاره به مضمون هنجاری اخلاقیات و مفهوم نتیجه‌گرایی اخلاقی گفت "یه چیزایی مشترکه. اصلاً زبان جهانی هست. مثل بحث اخلاقیات. حالا کسی که انتظار داره که اون دانش آموزش یا محصولاتی که می‌خواد از مجموعه‌اش بیرون بره به این اصول پایبند باشن، خودش باید پایبند باشه، وگرنه امکان نداره بتونه موفق بشه". علیرغم نقش حیاتی کارکرد اقتصادی سازمان اجتماعی در بقاء این شکل سازمانی، مفهوم نتیجه‌گرایی اخلاقی اولویت بالاتر اهداف اجتماعی و اخلاقیات را در قیاس با ضرورت‌های اقتصادی در سازمان‌های ذی‌ربط توجیه می‌نماید. در این راستا، شرکت‌کننده‌ی ث عنوان نمود "تو مدرسی که ما تعریف می‌کنیم برای خودمون، به هیچ عنوان بحث اقتصادی در اولویت نیست و حتی معمولاً فدا

۱- اخلاق هنجاری معطوف به شیوه‌ی رفتاری (کدهای رفتاری) است که با توجه به شرایط مشخص بوسیله‌ی تمامی انسان‌های منطقی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی سال ۲۰۲۰).

می‌شه مسائل اقتصادی، برای اولویت‌های بالاترش که همون تربیت در حقیقت نسل جوان هست". در این راستا، رهبر رسمی الف ضمن اشاره به مضمون کل‌نگر حداکثرسازی عقلانیت عملی، محدودیت‌ها را از سویی مسبب خستگی جسمانی و از سوی دیگر عامل موفقیت، لذا رضایت‌مندی دانسته و گفت "از چی ناراضی باشیم؟ از جا و کمبودش و این‌ها؟ خیلی وقت‌ها خسته می‌شیم‌ها، ولی خیلی وقت‌ها هم احساس می‌کنم خیلی از موفقیت‌ها برای همین. برای همین در کل راضیم".

رهبری پیچیدگی مبتنی بر تأثیر ترکیبی عقلانیت و اخلاق

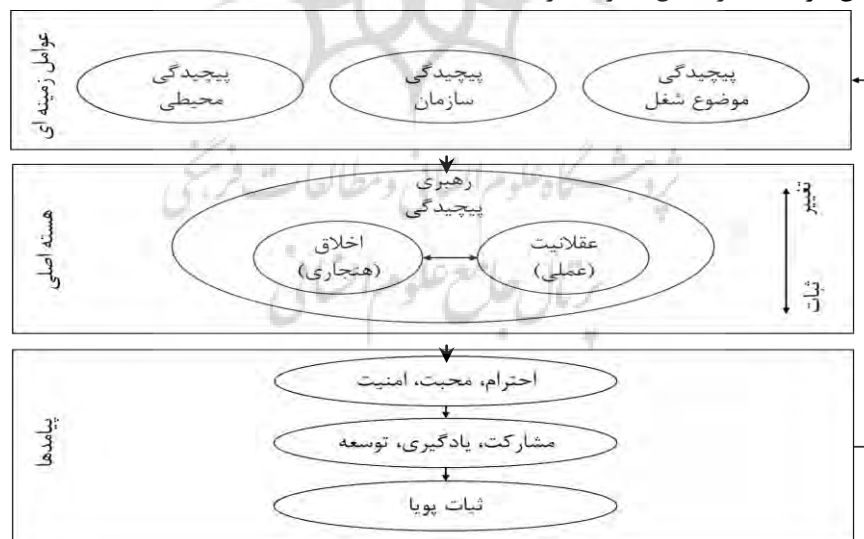
چهارمین درون‌مایه‌ی اصلی ظهور یافته، رهبری پیچیدگی مبتنی بر تأثیر ترکیبی عقلانیت و اخلاقیات است. تمامی رهبران رسمی شرکت‌کننده ترکیب کارکردهای رهبری و مدیریت را راهکار غلبه بر پیچیدگی دانستند. ایشان رهبری را فرایندی اساساً ارتباطی معرفی نمودند، در حالی که مدیریت را مرتبط با ساختاردهی دانستند. به عنوان مثال، رهبر رسمی الف یادآور شد "مدیریتی که بخواد همراه با رهبری باشه روابط انسانی رو در نظر می‌گیره... ساختار و روابط خیلی به هم کمک می‌کنن. منتها اگر بین این دوتا شما ... قدرت [انتخاب] یکی‌اش رو داشته باشی، مهم‌تره که روابط رو در نظر بگیریم". تمامی شرکت‌کنندگان اهداف و ساختارهای سازمانی منعطف و غیرمحدود کننده را برای تحقق توأمان کارکردهای اداری و انطباقی رهبری پیچیدگی ضروری دانستند. به عنوان مثال، شرکت‌کننده‌ی ث یادآور شد "به نظر من هر کجا که قوانین خیلی دست و پاگیر نباشه، خلاقیت می‌تونه بالاتر بره". در کنار توسعه‌ی ساختارهای پیچیده و پویا، ضرورت ارتقاء پیچیدگی افراد و اطلاعات سازمان جهت پردازش اثربخش جریان اطلاعات (Marion et al., 2016) سازمانی و محیطی مورد تأکید مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت. در این راستا، تمامی رهبران رسمی شرکت‌کننده بر تلاش‌های خود جهت تقویت فرایندهای کشف انطباقی پائین به بالا (Marion et al., 2016) از طریق اعتماد نمودن، توانمندسازی، و حمایت از اجتماعات خود تأکید ورزیدند. به عنوان مثال، رهبر رسمی پ آموزش و اختیار را مولد تلاش‌های انطباقی جمعی و خلاقیت دانسته و عنوان کرد "خلاقیت، یکی از راه‌هایی که افزایشش می‌ده، این هست که به افراد اختیار بدیم. یکی‌اش آموزش، آموزش خیلی داریم". تمامی رهبران رسمی مصاحبه شده ضرورت توسعه‌ی رهبری را یادآور شدند. به عنوان نمونه، شرکت-

کننده‌ی ث ضمن اشاره به اهمیت توسعه‌ی رهبری مبتنی بر اصول پیچیدگی گفت "رهبری کردن به نظر من موقعی اتفاق می‌افتد که ما عوامل اجرایی و بازوهای اجرایی خوب و قابل داشته باشیم که آن وقت آن‌ها بر اساس توانمندی‌هاشون و با جهت دهی‌های کلی که انجام می‌شه کارشون رو درست انجام بدن". همچنین شرکت‌کنندگان گروه را به عنوان سازه‌ی کلیدی تولید و پردازش اطلاعات (Marion et al., 2016) و تحقق کارکرد حداکثرسازی عقلانیت عملی معرفی نمودند. شرکت‌کننده‌ی ب به عنوان مثال تأکید نمود "ما خیلی از گروه‌ها به خاطر قابلیت تقسیم کار آن‌ها استفاده می‌کنیم.. در کنار کارکردهای درهم تنیده‌ی معطوف به تغییر و ثبات رهبری پیچیدگی، ارتقاء هویت سازمانی نیز برای جلوگیری از از هم‌گسیختگی سازمان در مواجهه با پویایی‌های تغییر و ثبات (Hazy & Uhl-Bien, 2015) از سوی شرکت‌کنندگان حائز اهمیت بسیار ارزیابی شد. در این‌راستا، رهبر رسمی الف ضمن تأکید بر ابتناء هویت سازمان خود بر نتیجه‌گرایی اخلاقی عنوان نمود "مثل آدم که جسم داره، روح داره. روح مجموعه رو آن روابط انسانی ماندگار می‌دونم... روح حاکم بر مجموعه اون روابط انسانی و اخلاقیه؛ خیلی گسترده است. [مدرسه‌ی ما] نه جاش مشخصه، نه یک اسپانسر قوی به نامی داره... ولی چرا مثلاً [نام سازمان] رو می‌خوان؟ من به نظرم برای این که هویت داره... توی این زمینه، خیلی می‌تونه ادعا داشته باشه مجموعه‌ی ما".

پیامدها

درون‌مایه‌ی اصلی پنجم معطوف به پیامدهای رهبری پیچیدگی مبتنی بر اخلاق و عقلانیت در سازمان‌های اجتماعی آموزشی ذی‌ربط است. تمامی رهبران رسمی شرکت‌کننده شکل‌گیری روابط محبت‌آمیز و محترمانه مبتنی بر عقلانیت و اخلاق را از جمله پیامدهای مهم رهبری پیچیدگی در این سازمان‌ها دانستند. یادگیری فردی و جمعی از سوی مصاحبه‌شوندگان به عنوان دیگر پیامد رهبری پیچیدگی و مرتبط با اخلاق و عقلانیت برشمرده شد. به عنوان نمونه، رهبر رسمی ج مطرح نمود "هر جا می‌روم برای یاد گرفتن می‌روم... اصلاً برای مطرح کردن خودم نمی‌روم، اگر من قبول کنم که من دانش‌آموزم، بعد می‌تونم بگم مدرسه‌ام هم مدرسه‌ی دانش‌آموزیه". تمامی شرکت‌کنندگان ایجاد اعتماد متقابل و مشارکت سازمانی را به عنوان دیگر پیامدهای رهبری پیچیدگی مبتنی بر اخلاق و

عقلانیت برشمردند. به عنوان نمونه، رهبر رسمی الف چنین عنوان نمود "رهبر بیشتر مثل پدره که چه جوری پدر هم مشورت می‌ده، هم مشورت می‌گیره، هم تا جایی که بتونه، اون کاری رو که دوست داری انجام می‌ده. ولی یه جایی هم وایمیسته. یه جایی می‌بینه به ضرر تو می‌شه، یا این کار خلافه، یا این کار غلطه، یا این کار شدنی نیست، [اولی] وقتی آدم احتیاج داره، وقتی نگرانه، [می‌تونه] پناه ببره بهش .. مصاحبه‌های صورت پذیرفته حاکی از آن است که انگیزه‌های اعضاء سازمان موّلد تلاش مضائف و حمایت سازمانی است که بخشی از کمبود منابع مالی را جبران می‌نماید. در این رابطه، شرکت‌کننده‌ی ث تصریح کرد. مسائل مالی باعث شده با ایده‌آل‌ها مومن فاصله پیدا کنیم. اما حالا آن چیزی که باعث خوشحالی ما است اینه که با همه این کمبودها و نبودها، بالاخره داریم این کار رو انجام می‌دیم... همه دارن تلاش مضاعف می‌کنن، به نظرم به خاطر اعتقاد و عشق و عنصر سؤموش هم رفاقت هست". در نهایت، کارکردهای رهبری پیچیدگی مبتنی بر اخلاق و عقلانیت در مدارس ذی‌ربط، علیرغم تجربه‌ی نوسانات داخلی و خارجی بسیار، توانمندسازی ثبات پویا یا وضعیت‌های پایدار محیطی را سبب گردیده است. چنین وضعیتی در تمامی مصاحبه‌ها به کرات مشهود بوده و از آن به عنوان امنیت و آرامش سازمان تعبیر شده است. یافته‌های پژوهش در قالب در شکل ۱ ارائه گردیده است.



شکل ۱: مدل رهبری پیچیدگی در سازمان اجتماعی آموزشی

نتیجه‌گیری

پیچیدگی سازه‌های اجتماعی که در عصر بسیار پیچیده‌ی دانش در حال فعالیت هستند، ضرورت بکارگیری دیدگاه پیچیدگی به عنوان پارادایمی جامع را مورد توصیه قرار می‌دهد. پارادایم پیچیدگی ابزاری قدرت‌مند در تحلیل پویایی‌های اجتماعی ارائه نموده و کیفیت توانمندسازی ثبات پویا در بستر اطلاعاتی گسترده، متنوع، و متغیر عصر دانش را با استفاده از ظرفیت‌های جمعی و شبکه‌ای تبیین می‌نماید. رهبری پیچیدگی و سازمان اجتماعی پدیده‌های اجتماعی پیچیده محسوب گشته و بر مفروضات بنیادین پیچیدگی استوار هستند. براین اساس، چرخه‌ی علّیت تغییر-ثبات که به منظور نیل به وضعیت پیچیدگی ضروری در سیستم می‌بایست مستمراً متعادل‌سازی شود، نقشی محوری در هر دو سازه ایفا می‌نماید. در کنار بنیان نظری مشترک، ویژگی‌های منحصر به فرد هر حوزه توانمندساز هم‌افزایی میان دو حوزه و خلق نوآوری اجتماعی است. لذا نظر به اهمیت سازه‌های رهبری پیچیدگی و سازمان اجتماعی و قابلیت تعامل و هم‌افزایی این دو سازه به منظور تولید پیچیدگی افزون در هماهنگی با الزامات پیچیدگی محیطی، پژوهش حاضر سعی در نیل به این مهم داشته است.

یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که در کنار ظرفیت عقلانی جمعی (Schwandt et al., 2009)، التزام اخلاقی توانمندساز ترکیب عناصر و هم‌افزایی دو سازه است. براین اساس، حوزه‌های عقلانیت و اخلاق اساساً مرتبط و تفکیک‌ناپذیر بوده و عقلانیت عملی و اخلاق هنجاری به عنوان پیشران‌های رهبری پیچیدگی در سازمان اجتماعی محسوب می‌گردند. عقلانیت عملی عقل‌گرایی را امری نسبی و متأثر از عدم عقلانیت دانسته و به "ظرفیت عمومی انسانی برای حل مسأله‌ی آنچه فرد می‌بایست انجام دهد، از طریق تفکر" اشاره دارد (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی سال ۲۰۲۰). بهترین راه فهم عقلانیت عملی از دیدگاه بسیاری از فلاسفه، رویکردی کل‌نگر است که در پیچیده‌ترین و تأثیرگذارترین شکل خود معطوف به پیشبرد بهینه‌ی مجموعه‌ی اهداف فردی و اجتماعی فعلی و آتی (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی سال ۲۰۲۰) است. این رویکرد ضمن بسط گستره‌ی زمانی نیازهای بشری و تمرکز بر مجموعه‌ی نیازهای فعلی و آتی، توجه به نیک‌روزی آینده را به عنوان ضرورتی عقلانی برشمرده و محرومیت از ترجیحات فعلی به

منظور ارضاء آتی بیشتر را مورد توصیه قرار می‌دهد (Nagel, 1978). همچنین بسیاری از فلاسفه با اتخاذ دیدگاهی نتیجه‌گرا، هدف از انجام عمل را تابعی از ارزش احتمالی تولید شده دانسته (Raz, 1999). لذا تفکر عملی را مبتنی بر شناسایی پیامد عملکرد درست (Foot, 1958) برای حاملان ارزش، مشتمل بر افراد، حیوانات و اشیاء (Anderson, 1993) برمی‌شمردند. براین اساس، جمعی از فلاسفه بر این باورند که الزامات منطقی در نهایت ما را محدود به انتخاب‌هایی منطبق با قوانین اخلاقی می‌نماید (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی سال ۲۰۲۰). اخلاق نیز منبعی بسیار غنی برای نظریه‌ی عقلانیت عملی فراهم آورده است (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی سال ۲۰۲۰). سؤال محوری فلسفه‌ی اخلاق در رابطه با تسلط هنجارهای اخلاقی بر منطق بوده و میزان و شرایط الزام منطقی به پیروی از مطالبات اخلاقی متعارف را مورد بررسی قرار می‌دهد. براین اساس، اخلاق هنجاری به عنوان "شیوه‌ی رفتاری که در شرایط معین از سوی تمامی انسان‌های منطقی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد"، در واقع "تمامی افراد اخلاق‌گرا [را] پذیرای اصل عقلانیت" برمی‌شمرد (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی سال ۲۰۲۰). رویکردهای نتیجه‌گرایی اخلاقی که ضمن ترکیب الزامات حداکثرسازی با بی‌طرفی اخلاقی، دربرگیرنده‌ی ترجیحات تمامی افرادی هستند که احتمالاً از اقدامات ما متأثر می‌گردند (Harsanyi, 1982). در تحقق مفهوم حداکثرسازی عقلانیت عملی ایفاء نقش می‌نمایند.

به موازات ضرورت فهم پدیدها از دیدگاهی مبتنی بر پیچیدگی، بازگرداندن اهداف انسانی و اجتماعی به متن عرصه‌ی کسب‌وکار ضرورتی غیر قابل انکار است. پژوهش حاضر تلاشی در راستای احیاء سازمان اجتماعی بر اساس کارکرد توأمان اجتماعی-اقتصادی، به عنوان راه حل بسیاری از معضلات فراگیر اقتصادی و انسانی، و بازتعریف آن از منظر پارادایم پیچیدگی است. پژوهش حاضر سعی در اتصال افراد به نتایج جمعی، خاصه رهبری، به شیوه‌ای متعادل و به دور از فردگرایی یا جمع‌گرایی افراط گونه دارد. به‌همین ترتیب، تلاش گردیده تا در تعریف رهبری از تمرکز یک‌سویه بر اهمیت تغییر یا ثبات اجتناب گردیده و بر ضرورت توانمندسازی مستمر و توأمان تغییر و ثبات برای نیل به وضعیت ثبات پویا تأکید گردد. نظر به ضرورت افزایش تعامل میان حوزه‌های پیچیدگی و کارآفرینی اجتماعی (Goldstein et al., 2011)، پژوهش حاضر به بررسی تأثیر یک‌سویه‌ی پارادایم پیچیدگی بر

سازمان اجتماعی اکتفا ننموده و تأثیر متقابل دو حوزه را مورد مطالعه قرار داده است. نقطه-ی عطف پژوهش حاضر و وجه تمایز اساسی آن با پژوهش‌های پیشین، تمرکز بر اخلاق و عقلانیت به عنوان عوامل پیوند دهنده‌ی سطوح فردی و جمعی نظام کارآفرینی اجتماعی است. پژوهش حاضر این مدعا را از دیدگاه پیچیدگی مورد واکاوی قرار داده و اخلاق و عقلانیت را به عنوان قوانین پویای توانمندساز چرخه‌ی تغییر-ثبات در سطوح مختلف سیستم کارآفرینی اجتماعی و هم‌تکاملی پایدار سیستم کارآفرینی اجتماعی (Schwandt et al., 2009) برمی‌شمرد. براین اساس، "اطلاعات" سازوکار اصلی اتصال افراد به نتایج جمعی (Marion et al., 2016)، خاصه مرتبط کننده‌ی رهبران به رهبری (Uhl-Bien et al., 2007)، محسوب گشته و "جریان اطلاعات" تابعی از تنوع اشکال دانش و سازوکارهای هماهنگی (Ramlogan and Consoli, 2008) در شبکه‌ی عوامل در حال تعامل است. عقلانیت و اخلاق از سویی به عنوان قوانین هماهنگ ساز تعاملات (Hazy & Uhl-Bien, 2013)، مولد ثبات و هم‌سانی میان سطوح فردی و جمعی سیستم اجتماعی (Schwandt et al., 2009) و هدایت‌گر اجتماع به سوی اهداف مورد نظر به شیوه‌ای کارا بوده، و از سویی دگر دارای ماهیت انطباقی^۱ مولد تنوع و تغییر، متناسب با الزامات پیچیدگی محیط هستند. بر اساس یافته‌های پژوهش، تعلیم‌وتربیت (بویژه با توجه به تنوع و تعدد نیازهای انسانی)، سازمان اجتماعی، (خاصه در صورت مواجهه با کمبودهای مالی)، ضعف در عقلانیت و اخلاق‌گرایی و محدودیت‌های مالی در محیط سازمانی مآخذ پیچیدگی محسوب گشته و زمینه‌ساز انحراف سازمان اجتماعی از اهداف اجتماعی اقتصادی هستند. پژوهش حاضر رهبری پیچیدگی مبتنی بر اخلاق و عقلانیت را در به تأخیر افکندن یا ممانعت از انحراف از اهداف دوگانه‌ی سازمان منشاء اثر می‌داند. براین اساس، خلاقیت، تفکر کل‌نگر، و دانش به عنوان لوازم تحقق عقلانیت عملی، قادر به توانمندسازی چرخه‌ی علیت تغییر-ثبات، لذا تولید پیچیدگی برای مواجهه با پیچیدگی هستند. به صورت مشابه، تعریف هنجاری اخلاق بهره‌برداری از مضامین رایج اخلاقی را به موازات اکتشاف گزینه‌های اخلاقی انطباقی متأثر از الزامات زمینه‌ای، با اتکاء به عقلانیت (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی سال ۲۰۲۰)

۱- ماهیت انطباقی اخلاقیات به صورت اخص با تعریف هنجاری اخلاقیات (دانشنامه‌ی فلسفه‌ی استنفورد، بازیابی، خرداد ۱۳۹۷) در ارتباط است.

امکان‌پذیر می‌سازد. اخلاق هنجاری ضمن فراهم آوردن منبعی غنی از قوانین راهنمای عمل مولد تغییر و ثبات، بواسطه‌ی مقبولیت گسترده قادر به تولید هم‌سانی در سطوح متفاوت سیستم اجتماعی، کاهش پیچیدگی‌ها، و توانمندسازی هم‌تکاملی پایدار سیستم اجتماعی است. براین‌اساس، عقلانیت عملی و اخلاق هنجاری ظرفیت هم‌افزایی بسیاری را دارا هستند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که رهبری پیچیدگی مبتنی بر اخلاق و عقلانیت امنیت روانی، اعتماد عاطفی، و شبکه‌های اجتماعی را تقویت نموده و مشارکت و یادگیری پیشران چرخه‌ی اکتشاف بهره‌برداری در سطوح فردی و جمعی را ارتقاء می‌بخشد. افزایش نوسانات مورد مواجهه‌ی سازمان‌های اجتماعی آموزشی مورد مطالعه در نتیجه‌ی کمبود منابع مالی، ظرفیت رهبری پیچیدگی مبتنی بر اخلاقیات و عقلانیات را آشکار می‌سازد. براین‌اساس، بهره‌گیری از ظرفیت هم‌افزاینده‌ی دیدگاه کل‌نگر عقلانیت عملی و اخلاق هنجاری توانمندساز پردازش مقادیر عظیم نوسانات داخلی و خارجی و توسعه‌ی وضعیت‌های پایدار محیطی، علیرغم تمامی محدودیت‌ها و تنش‌ها است.

References

- 1-Anderson, E. (1993). *Value in Ethics and Economics*. Cambridge: Harvard University Press.
- 2-Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, Collier Macmillan.
- 3-Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 4-Battilana, J., Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises, *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- 5-Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51–55.
- 6-Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: Beyond the mystique of exceptional leadership*. Jossey Bass.
- 7-Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 8-Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880.
- 9-Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*, Jossey Bass San Francisco, CA.
- 10-Flew, A. (1979). Golden rule. *A dictionary of philosophy*, 134.
- 11-Foot, P. (1958). Moral Beliefs, *Proceedings of the Aristotelian Society*, 59, 83–104.
- 12-Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A., & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20, 933-958.
- 13-Galaskiewicz, J., & Barringer, S. (2012). Social enterprises and social categories. In J. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises: An organizational perspective* New York: Palgrave Macmillan, 47–70.
- 14-Gibbons, J., & Hazy, J. K. (2017). Leading a Large Scale Distributed Social Enterprise: How the leadership culture at goodwill industries creates and distributes value in communities. *Nonprofit Management & Leadership*, 27.
- 15-Goldstein, J., Hazy, J. K. & Silberstang, J. (2010). A complexity science model of social innovation in social enterprise. *Journal of social entrepreneurship*, 1, 101-125.
- 16-Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The leadership quarterly*, 13, 423-451.

- 17-Harsanyi, J. C. (1982). Morality and the Theory of Rational Behavior', in *Utilitarianism and Beyond*, A. Sen and B. Williams (eds.), Cambridge: Cambridge University Press.
- 18-Hazy, J. K. (2011). Parsing the 'influential increment' in the language of complexity: Uncovering the systemic mechanisms of leadership influence. *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, 1, 164-191.
- 19-Hazy, J. K. (2012). The unifying function of leadership: Shaping identity, ethics and the local rules of interaction. *International Journal of Society Systems Science*, 4, 222-241.
- 20-Hazy, J. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Changing the rules: The implications of complexity science for leadership research and practice. *Oxford handbook of leadership and organizations*.
- 21-Hazy, J. K., & Uhl-Bien, M. (2015). Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community building leadership practices enact organizational outcomes. *Leadership*, 11, 79-104.
- 22-Howell, J.M., & Frost, P. J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43, 243-269.
- 23-Johnson, E. (2015). Emergent Leadership Development: A New Model of Generative Growth and Learning, PhD Dissertation, The Chicago School of Professional Psychology.
- 24-March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*. 2, 71-87.
- 25-Marion, R., Christiansen, J., Klar, H. W., Schreiber, C., & Erdener, M. A. (2016). Informal leadership, interaction, cliques and productive capacity in organizations: A Collectivist analysis. *The Leadership Quarterly*, 27, 242-260.
- 26-Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389-418.
- 27-Mulgan, G. (2006). Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated" with inputs from Tucker, S. Ali, R. and Sanders, B. The Young Foundation, London.
- 28-Murtagh, N., Lopes, P. N. & Lyons, E. 2011. Decision making in voluntary career change: An other than rational perspective. *The Career Development Quarterly*, 59, 249-263.
- 29-Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and Evaluation methods* (3rd. ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage.
- 30-Nagel, T. (1978). *The Possibility of Altruism*, Princeton: Princeton University Press.
- 31-Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, Sage.

- 32-Pietkiewicz, I. & Smith, J. A. (2012). Praktyczny przewodnik interpretacyjnej analizy fenomenologicznej w badaniach jakościowych w psychologii. *Czasopismo Psychologiczne*, 18, 361-369.
- 33-Ramlogan, R., & Consoli, D. (2008). Knowledge, understanding and the dynamics of medical innovation. MPRA paper no. 9112. Manchester, UK: Manchester Institute of Innovation Research.
- 34-Raz, J. (1999). *Engaging Reason: On the Theory of Value and Action*, Oxford: Oxford University Press.
- 35-Schwandt, D. R., Holliday, S., & Pandit, G. (2009). The complexity of social entrepreneurship systems: Social change by the collective, in J. A. Goldstein, J. 33-32.
- 36-Hazy, J. K., & Silberstang, J. (eds.), *Complexity Science and Social Entrepreneurship: Adding Social Value Through Systems Thinking*, 191-210.
- 37-Smith, J. A. (1996). Beyond the divide between cognition and discourse: Using interpretative phenomenological analysis in health psychology. *Psychology and health*, 11, 261-271.
- 38-Tapsell, P., & Woods, C. (2009). A spiral of innovation framework for social entrepreneurship: Social innovation at the generational divide in an indigenous context. In: Goldstein J. A., Hazy J. K., & Silberstang, J. (eds) *Complexity Science and Social Entrepreneurship*. Litchfield Park, AZ: ISCE Publishing. 471-486.
- 39-Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization science*, 22, 60-80.
- 40-Uhl-Bien, M., Marion, R., & Mckelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The leadership quarterly*, 18, 298-318.
- 41-Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29.
- 42-Zalta, E. N. (2003). *Stanford encyclopedia of philosophy*. Stanford University. The Metaphysics Research Lab.100