



# مدیر شدن: یادگیری اهمیت شایستگی هیجانی و اجتماعی در گذار مدیریتی<sup>۱</sup>

هیبون هی پارک<sup>۲</sup> و سو فائزمن<sup>۳</sup>

(استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه کوک مین کره جنوبی و دانشگاه آلبانی<sup>۴</sup>)

مترجم: شیرین خوشنود

## مقدمه

اگرچه کارمندان بخش دولتی اغلب ارتقاء به یک موقعیت مدیریتی را به عنوان یک تجربه شغلی مثبت می‌دانند، اما بسیاری از مدیران جدید این انتقال را چالش برانگیز تراز آن چیزی که انتظار داشته‌اند، می‌دانند. بنابراین اغلب نامید و یا تحت تاثیر چالش‌های این گذار می‌شوند. در بسیاری از موارد، افرادی که در شرف انجام چنین انتقالی هستند، از قبل به این موضوع فکر نکرده‌اند که موقعیت‌های مدیریتی جدید آنها تا چه اندازه ممکن است متغیر باشد از موقعیت‌های آنها به عنوان یک فرد مشارکت‌کننده باشد (به عنوان مثال حسابداران، برنامه‌نویسان کامپیوتر، تحلیل‌گران سیاست). بنابراین، بالا فاصله پس از انجام این انتقال، با دو موضوع چالش خواهند داشت. مورد اول، از آنجایی که سازمان‌های بخش دولتی عموماً افراد را به دلیل عملکرد عالی و تخصص به عنوان مشارکت‌کنندگان فردی، به جای در نظر گرفتن پتانسیل‌های آن‌ها به عنوان مدیر، ارتقاء می‌دهند؛ افرادی که ترفیع داده می‌شوند، اغلب انتظار ندارند که نیاز به توسعه مجموعه جدیدی از مهارت‌ها و تخصص‌ها داشته باشند. مهارت‌ها و تخصص‌هایی که آن‌ها به عنوان مشارکت‌کنندگان فردی توسعه داده‌اند، کمتر به عملکرد آنها به عنوان مدیر مرتبط است.

مورد دوم، مانند بسیاری از جابه‌جایی نقش‌های دیگر، افراد انتظار ندارند که این گذار چیزی فراتر از برعهده گرفتن مسئولیت‌های جدید است. بلکه شامل گرفتن یک هویت جدید (مدیر) و رها

## چکیده

این مقاله به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه مدیرانی که به تازگی ارتقا یافته‌اند، شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی را برای درک هیجانات خود و دیگران ایجاد و سپس از این درک برای رشد شخصی و در تعاملات خود با دیگران استفاده می‌کنند. این مطالعه از پنج موج از داده‌های مصاحبه نیمه‌ساختارمند از ۱۶ مدیری که به تازگی در یک سازمان دولتی بزرگ ارتقا یافته‌اند، جمع‌آوری شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که مدیران جدید در حین گذار از مشارکت‌کنندگان فردی به مدیران، تحت یک فرآیند توسعه‌ای خروج، حرکت و ورود نقش قرار می‌گیرند. در هر مرحله از فرآیند، شایستگی هیجانی و اجتماعی<sup>۵</sup> آنها یادگیری و حرکت به مرحله بعدی را تسهیل می‌کند. علاوه بر این، در طول فرآیند، مدیران جدید شایستگی هیجانی و اجتماعی خود را توسعه می‌دهند و از مزایای آن در تصمیم‌گیری و رفتارهای مدیریتی روزانه خود استفاده می‌کنند. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهند که زمینه سازمانی عامل مهمی است که محتوای شایستگی هیجانی و اجتماعی را در سازمان تعریف می‌کند. براساس این یافته‌ها، این مطالعه استدلال می‌کند که سازمان‌ها باید به مدیران جدید کمک کنند تا جنبه‌های هیجانی گذار مدیریت را در توسعه شیوه‌های انتخاب و آموزش خود درک کنند.

**واژگان کلیدی:** شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی، انتقال نقش مدیریتی، اجتماعی شدن

1. Becoming a Manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions
2. Hyun Hee Park
3. Sue Faerman
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Kookmin University and University at Albany
5. ESC (Emotional Social Competency)



هوش / شایستگی هیجانی و اجتماعی بر عملکرد مدیریتی ارائه می کند. به دنبال آن سوالات تحقیق، روش شناسی و نتایج تحقیق مطرح می شود. این مقاله با بحث در مورد نتایج و پیامدهای نتایج برای مطالعه نقش شایستگی های هیجانی و اجتماعی در گذارهای مدیریتی و همچنین ارتقاء، آموزش و توسعه مدیران دولتی جدید و به دنبال بحث در مورد محدودیت ها و پیشنهادات برای تحقیقات آتی به پایان می رسد.

### بررسی ادبیات

#### گذارهای مدیریتی

در حالی که همه گذارها می توانند استرس زا باشند (ashforth<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۱؛ کانروی<sup>۱۲</sup> و اولری-کلی<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴)، گذار به یک نقش مدیریتی می تواند بهویژه برای افراد در موقعیت های حرفه ای، علمی یا فنی استرس زا باشد، زیرا این افراد یک موقعیت "حرفه ای" را ایجاد کرده اند که با تخصص حرفه ای، علمی یا فنی آنها مرتبط است. به دلیل ماهیت این نوع موقعیت ها، متصدیان امر اختصاراً آموزش خاصی برای این موقعیت داشته اند و همچنین رویکردهای خاصی را برای تفکر و حل مسئله بر اساس تحصیلات یا آموزش خود توسعه داده اند. علاوه بر این، مدیرانی که به تازگی ارتقاء یافته اند، به این دلیل ارتقاء پیدا کرده اند که سطوح بالایی از عملکرد را از خود نشان داده اند و در نتیجه، احتمال بیشتری دارد که خود پندارهایی را حداقل در حد عملکرد موفق قبلی خود، تعریف کنند (بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱؛ آ هیل، ۱۹۹۲؛ مور و لندن، ۱۸). بنابراین، یک چالش روشن در این گذار شامل حرکت از یک نقش هویت حرفه ای عمیقاً ریشه دار و ایجاد یک نقش هویت مدیریتی جدید است (فریدمن، ۱۹۹۸؛ آر ای هیل<sup>۱۴</sup> و سومرز<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۸).

محققین از مدل های مرحله ای، برای بررسی جنبه های روان شناختی انتقال کار استفاده کرده اند. به عنوان مثال، ashforth (۲۰۰۱) با تکیه بر نظریه میدان، لوین<sup>۱۶</sup> (۱۹۵۱)، انتقال نقش را به عنوان رویدادهای عبور از مرز توصیف می کند که شامل خروج نقش (باز کردن انجام)، حرکت و ورود نقش (انجام مجدد) است. به طور مشابه، کانروی و اولری - کلی (۲۰۱۴) با تمرکز بر از دست دادن و بازیابی هویت وابسته به کار و به طور کلی تر، انتقال را به عنوان جدایی (جدایی از احساس قدیمی خود)، انتقال (حل ابهام ذاتی در این وضعیت نامعلوم) و ادغام مجدد (ایجاد حس جدیدی از خود) را

کردن هویت قبلی خود (مشارکت کننده فردی) است (مور و لندن، ۲۰۱۸). در نتیجه، مدیران جدید اغلب احساس سردرگمی، انزوا، استرس، تهدید و یا عدم اطمینان در مورد توانایی خود برای موفقیت در موقعیت جدید خود در مراحل اولیه گذار می کنند (بنجامین<sup>۱۷</sup> و اوریلی<sup>۱۸</sup> و فریدمن<sup>۱۹</sup>، ۱۹۹۸ و آل آهیل<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۱).

باتوجه به اهمیت مدیران خط مقدم در عملکرد روزانه سازمان های دولتی، دشواری مدیران جدید بهویژه هنگام گذار به این موقعیت های جدید، مشکل ساز است. علاوه بر این، با توجه به اینکه بسیاری از محققانی که در حال مطالعه گذارهای مدیریتی هستند، این اولین دوره گذار را برای موفقیت آینده مدیران تعیین می کنند، دوره ای که برای موفقیت آینده مدیران جانی است (بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱؛ آل آهیل، ۲۰۱۳ و ۲۰۰۷ و هوگان<sup>۲۱</sup> و هوگان و کایزر<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۱ و مک کال<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۰). این مسئله تا حدودی شگفت آور است، زیرا محققان بر آشفتگی هیجانی مدیران جدید که در طول اولین گذار مدیریتی آن را تجربه می کنند، نقش هوش شایستگی هیجانی و اجتماعی<sup>۲۲</sup> را در نظر نگرفته اند.

این مقاله به بررسی این موضوع می پردازد که چگونه مدیران یک سازمان بزرگ دولتی، که به تازگی از یک موقعیت حرفه ای ارتقاء یافته اند، گذار از مشارکت کننده فردی به مدیر را مدیریت کرددند. این مقاله با بررسی داده های جمع آوری شده از طریق پنجموج مصاحبه های نیمه ساختار یافته، بر واکنش های احساسی این مدیران جدید به این گذار و چگونگی توسعه شایستگی هیجانی و اجتماعی آنها در حین تجربه این گذار تمرکز می کند. لازم به ذکر است که همه این مدیران طی یک دوره استخدام فشرده در محل کار خود ارتقاء یافته اند، که نه تنها یکی از وظایف سازمان را تقویت نمود، بلکه موارد بیشتری از فرسته های سخت گیرانه را برای تکمیل فعالیت ها در عملکرد تعیین کرد. در نتیجه، این سازمان ۷۵ حسابرس جدید را استخدام کرد و ۳۱ حسابرس را به سمت های مدیریتی در هشت دفتر منطقه ای و دفتر ایالتی ارتقاء داد، بنابراین تعداد مدیران خط مقدم در این بخش تقریباً ۸۰ درصد ظرف یک سال افزایش یافت.

بخش بعدی مقاله به بررسی دو ادبیات می پردازد - ادبیات گذار مدیریتی و ادبیات هوش / شایستگی هیجانی و اجتماعی. علاوه بر این، به طور خلاصه ارتباط بین خروج از مسیر مدیریت و هوش / شایستگی هیجانی و اجتماعی را بررسی می کنیم، زیرا ادبیات خروج از مسیر مدیریت شواهد مهم و قابل انتظاری را برای تاثیر

1. Maurer
2. London
3. Benjamin
4. O'Reilly
5. Freedman
6. L. A. Hill

7. Hogan
8. Kaiser
9. McCall
10. ESI/ESC (Emotional Social Intelligence /Emotional Social Competency)

11. Ashforth
12. Conroy
13. O'Leary-Kelly
14. R. E. Hill
15. Somers
16. Lewin's



برای افرادی که از مشارکت‌کننده فردی به مدیر تبدیل می‌شوند، رخ دهد، تغییرات لازم را در رفتارها برای موفقیت مدیران جدید شناسایی کرده‌اند. دروتر<sup>۱</sup> و چاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، برای مثال، استدلال می‌کنند که یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های رفتاری برای مدیران جدید، یادگیری تخصیص زمان خود با تمرکز ویژه بر وقت گذاشتن برای دیگران است. فریدمن (۱۹۹۸) تغییرات رفتاری را به عنوان یک "چالش سه‌گانه" مورد بحث قرار می‌دهد که مدیران نه تنها در اولین گذار، بلکه در هر گذار به عنوان مدیر در سلسله مراتب سازمانی با آن روبرو می‌شوند: "رها کردن ناگهانی مسئولیت‌ها و شایستگی‌ها، حفظ مسئولیت‌های موثری که همچنان ادامه دارند و افزودن مسئولیت‌های جدید و نایپوسته". فریدمن استدلال می‌کند که مدیران جدید باید کارهای تخصصی خود و این احساس را که مستقل عمل می‌کنند را رها کنند و بر کار بازپرداختن خود تمرکز کنند (برای مثال، کمک به زیرستان در درک اهداف سازمانی در حد گسترده و وظایف فردی)، ارائه بازخورد به آنها و اطمینان از دریافت آموزش و توسعه مناسب - و همچنین همکاری با افراد کلیدی خارج از واحد کاری که می‌توانند بر عملکرد واحد کاری تأثیر بگذارند. به عنوان مثال، با ارائه اطلاعات در مورد واحد کاری خود و تأثیرگذاری بر آنها از واحد کاری خود حمایت کنید. از نظر رفتاری برای حفظ موقعیت، فریدمن پیشنهاد می‌کند که مدیران جدید باید همچنان عملکرد بالای داشته باشند و برای رسیدن به اهداف متعالی تلاش کنند.

برخی از محققان، رفتارهای خاصی که در طول مرحله گذار مورد نیاز است، را شناسایی کرده‌اند. برای مثال، ریوردان<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) مجموعه‌ای از مراحل را رایه می‌کند که افراد می‌توانند برای کمک به موفقیت بیشتر در گذار از مشارکت‌کننده فردی به مدیر جدید و همچنین مجموعه‌ای از سوالاتی که افراد می‌توانند از خود پرسند تا توانایی‌های خود را برای پیمایش در مراحل گذار ارزیابی کنند، ارائه می‌کند. به طور خاص، ریوردان به اهمیت افزایش آگاهی خود، هم از طریق خوداندیشی و هم با سوال از دیگران برای دریافت بازخورد اشاره می‌کند. او همچنین توصیه می‌کند که افراد رهبران موفقی را که می‌توانند مورد مطالعه قرار دهند و به عنوان الگو از آنها استفاده کنند، را شناسایی کنند.

تعدادی از محققین که در حال مطالعه گذارهای مدیریتی هستند، این اولین دوره گذار را برای موفقیت آینده مدیران مهم حیاتی می‌دانند (بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱ و آل آهیل، ۲۰۰۷ و ۲۰۰۲). این دوره همان نقطه‌ای و همکاران، ۲۰۱۱ و مک کال، ۲۰۱۰). این دوره همان اوقات از آن به عنوان خارج شدن از مسیر مدیریت یاد می‌شود

مورد بحث قرار می‌دهند. از طرف دیگر، مورر و لندن (۲۰۱۸) تغییر هویت نقشی را که مدیران تجربه می‌کنند بر حسب یک پیوستار و درجه تغییر در طرز فکر فرد در طول زنجیره توصیف می‌کنند. افرادی که تغییرات فرایندهای در هویت نقش خود ایجاد می‌کنند، «به عملکرد خود در همان هویتی که قبلًا توسعه داده بودند، ادامه می‌دهند و همان اهداف را دنبال و به شغل خود فکر می‌کنند؛ اما با سطح بالاتری از یادگیری و عملکرد بر روی دانش یا مهارت‌های خاص». ایجاد تغییر هویت، نقش اساسی شامل افزودن و اعمال مهارت‌ها و اهداف جدید رهبری است. هر چند این احتمال وجود دارد که افراد بتوانند عمدتاً در حوزه سطح فردی به فعالیت خود ادامه دهند. در نهایت، ایجاد تغییر هویت، نقش ریشه‌ای شامل پیکربندی جدیدی از اهداف، اولویت‌ها و مدل‌های ذهنی همراه با مهارت‌ها و قابلیت‌های جدید است. یک تغییر اساسی در نحوه تفکر آنها در مورد خود نسبت به شغل، کار، اهداف، جهت و مهارت‌ها یا قابلیت‌هایی که به آنها وابسته هستند، جالب توجه است، در حالی که این مدل‌ها متفاوت هستند، همه نویسنده‌گان بر از دست دادن جهت‌گیری تأکید می‌کنند که افراد با تغییر ذهنیت از آنچه که بودند به آنچه که در حال تبدیل شدن هستند، تجربه می‌کنند. محققان دیگر بر مولفه‌های خاص تغییر در طرز فکر تمرکز کرده‌اند که برای حرکت از یک مشارکت‌کننده فردی به مدیر بودن مورد نیاز است (بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱؛ آل آهیل، ۱۹۹۲ و ۲۰۰۷؛ مورر و لندن، ۲۰۱۸). شاید مهم‌تر از همه، ایجاد یک انتقال موفق مستلزم آن است که مدیران جدید اهمیت وابستگی متقابل را درکنند، یعنی داشتن همکاری نزدیک با همسالان و دیگران خارج از واحد کاری و همچنین صرف زمان با زیرستان (بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱). علاوه بر این، مدیران جدید باید تغییری در نحوه سنجش موفقیت شخصی خود و نحوه کسب رضایت شخصی ایجاد کنند. به عنوان مشارکت‌کننده‌گان فردی، موفقیت آنها بر اساس عملکرد خودشان بود و رضایت شخصی از ارزیابی‌های مثبت از این عملکرد ناشی می‌شد. به عنوان مدیران، آنها باید یاد بگیرند که موفقیت خود را بر اساس عملکرد زیرستان خود بسنجند و از کمک به زیرستان خود برای عملکرد در بالاترین سطح، رضایت کسب کنند (بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱؛ آل آهیل، ۱۹۹۲ و ۲۰۰۷؛ مورر و لندن، ۲۰۱۸). دروتر و چاران (۲۰۰۱) استدلال می‌کنند که «سخت‌ترین تغییر برای مدیران در حین گذار از مشارکت‌کننده فردی به مدیر جدید، شامل ارزش‌ها است. آنها باید بیاموزند که برای کار مدیریتی ارزش قائل شوند تا اینکه صرفاً آن را تحمل کنند».

برخی از محققان، علاوه بر بررسی تغییرات در طرز فکری که باید



زیادی وجود داشته است. بخش بعدی شرحی از جریان‌های مختلف تحقیق با استفاده از اصطلاح «هوش اجتماعی و احساسی» ارائه می‌کند و به اختصار به تشریح مباحث می‌پردازد.

### هوش / شایستگی هیجانی و اجتماعی

از اوایل دهه ۱۹۹۰، توجه زیادی به مفهوم هوش هیجانی (چرنیس<sup>۱</sup>، اکلی<sup>۲</sup> و اکلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) به عنوان توانایی درک دقیق و درک احساسات خود و همچنین احساسات دیگران و استفاده از آن شده است. درک مدیریت رفتارهای خود در تعامل با دیگران. چرنیس (۲۰۱۰a) استدلال می‌کند که مفهوم هوش هیجانی بر سه فرض استوار است: «اینکه احساسات نقش مهمی در زندگی بازی می‌کنند؛ افراد در توانایی خود در درک، استنتاج، استفاده و مدیریت احساسات متفاوت هستند؛ این تفاوت‌ها بر سازگاری فردی در زمینه‌های مختلف، از جمله محل کار تأثیر می‌گذارد».

در حالی که توجه بسیاری به موضوع مثبت بوده است، انتقادات زیادی نیز وجود داشته است که باعث شد برخی از محققان هوش هیجانی را به عنوان یکی از بحث برانگیزترین مفاهیم در علوم اجتماعی توصیف کنند (چرنیس، ۲۰۱۰؛ مک‌کلسکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). مباحث بر سه موضوع کلیدی متمرکز هستند: الف- فقدان یک تعریف حسی یا مجموعه‌ای از فرضیات در مورد اینکه هوش هیجانی چیست. ب- نگرانی در مورد ویژگی‌های روان‌سنجی ابزارهای مختلف اندازه‌گیری مرتبط با مدل‌های مختلف هوش هیجانی؛ و ج- یافته‌های تجربی ترکیبی در مورد رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد به طور کلی و بین هوش هیجانی و عملکرد رهبری، به طور خاص. از آنجایی که ما از هیچ ابزاری برای جمع‌آوری داده‌های خود استفاده نمی‌کنیم، در اینجا فقط به بحث اول و سوم می‌پردازیم.

### تعاریف و مدل‌های هوش / شایستگی هیجانی و اجتماعی

در تلاش برای درک بحث در مورد عدم وجود یک تعریف توافقی، تعدادی از محققین شروع به تمایز بین جریان‌های مختلف تحقیقات مرتبط با هوش هیجانی کردند (به عنوان مثال چرنیس، ۲۰۱۰؛ مک‌کلسکی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴؛ اکلی، ۲۰۱۶). اگر چه شباهت زیادی بین گونه‌شناسی‌های مختلف وجود دارد، چرنیس (۲۰۱۰a، ۲۰۱۰b) بیشترین تمایز را ایجاد می‌کند و چهار رویکرد مختلف را برای مفهوم‌سازی هوش عاطفی و اجتماعی شناسایی

(هوگان و همکاران، ۲۰۱۱). این مدیران بی‌اراده تلقی می‌شوند و تنزل رتبه گرفته و یا اخراج می‌شوند و زیر سطح موقفيت پيش‌بینی شده قرار می‌گيرند و یا به آن سطح مري‌رسند تا به طور غير منظره‌اي شکست بخورند (لومباردو<sup>۶</sup>، رودمن<sup>۷</sup> و مک‌کاولی<sup>۸</sup>، ۱۹۸۸). خارج شدن از ریل به هدف جدی تحقیقات در دهه ۱۹۸۰ تبدیل شد. در آن زمان، مرکز رهبری خلاق مجموعه‌ای از مطالعات را برای بررسی اینکه چرا برخی از مدیران در پست‌های سطح بالا به حرکت در سلسله مراتب سازمانی ادامه نمی‌دهند، را آغاز کرد. هوگان و همکاران (۲۰۱۱) تاریخچه گسترده تحقیقات در مورد منحرف شدن مدیریت (از جمله مطالعات انجام شده قبل از مطالعات اولیه مرکز رهبری خلاق) را شرح می‌دهد و هم وضعیت فعلی دانش را در مورد این موضوع خلاصه می‌کند. وی تأکید می‌کند که یافته‌های حاصل از مطالعات مربوط به انحراف مدیریت به طور قابل ملاحظه‌ای سازگار بوده است.

آنها خاطرنشان می‌کنند که صرف‌نظر از روش مورد استفاده، نوع سازمان یا سطح سلسله مراتب سازمانی مورد مطالعه، یا فرهنگ ملی که مطالعه در آن انجام شده است، مدیرانی که از مسیر خارج می‌شوند احتمالاً اجازه می‌دهند احساسات آنها مانع قضایت درست شود. آنها قادر به ایجاد یا رهبری یک تیم نیستند. آنها با روسا، همراهان و زیرستان روابط مشکل دار دارند و در گرفتن بازخورد و یادگیری از اشتباهات، مشکل زیادی دارند. مفهوم اصلی مربوط به منحرف شدن مدیریت در بسیاری از متون این است که دلیل اصلی خروج مدیران از ریل به نحوه تعامل این افراد با دیگران مربوط می‌شود. مدیران از ریل خارج شده، اغلب به عنوان افرادی ناهنجار، گوشه‌گیر، متکبر، سرد و بی‌احساس نسبت به دیگران توصیف می‌شوند. با توجه به اینکه تعامل مدیران دولتی با کارمندان بر نحوه تعامل این کارمندان با شهروندان تأثیر می‌گذارد، می‌تواند به ویژه در سازمان‌های دولتی مشکل ساز باشد (دور<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸).

باتوجه به اینکه رفتارها و ویژگی‌های مرتبط با انحراف مدیریت، مشابه رفتارها و ویژگی‌های مرتبط با فقدان هوش (شایستگی هیجانی و اجتماعی) است، دلیل وجود دارد که باور کنیم هوش (شایستگی هیجانی و اجتماعی) ممکن است یک عنصر کلیدی باشد که بر توانایی مدیران جدید برای ایجاد یک گذار موفق تأثیر می‌گذارد. با این حال، در مورد هوش (شایستگی هیجانی و اجتماعی)، با جریان‌های مختلف پژوهش و مدل‌هایی که از اصطلاحات به روش‌های متفاوتی استفاده می‌کنند، بحث‌های

1. Lombardo
2. Ruderman
3. McCauley
4. Eldor

5. Cherniss
6. Ackley
7. McCleskey



می‌کند. او خاطرنشان می‌کند اگر چه شباهت زیادی در عناصر خاص رویکردهای مختلف وجود دارد، تفاوت‌های کلیدی در از شباهت‌ها در بین این رویکردها ارائه می‌دهد. در اینجا به طور فرضیات زیربنایی این رویکردها نهفته است. جدول ۱ مقایسه‌ای خلاصه فرضیات زیربنایی چهار رویکرد را شرح می‌دهیم.

مقایسه کلیدی	الگوهای (تمرکز)	سالوی و مایر (۱۹۹۰) (توانایی‌های شناختی)	باران (۲۰۰۶) (شاخص‌گاه، مهارت‌ها و تسهیل‌کننده)	بوبیتس (۲۰۱۶) و گولمن (۱۹۹۵) (صلاحیت‌ها)	پتریدیس، بیتا و کوکیناکی (۲۰۰۷) (ویژگی‌فرمایی)
اگاهی از هیجانات خود و دیگران	- هیجانات را به طور دقیق درک کنید - هیجانات را در خود و دیگران شناسایی کنید	- هیجانات را به طور دقیق درک کنید - توانایی درک و بیان هیجانات خود	- خودگاهی - اگاهی از هیجانات خود و تأثیر آن بر دیگران - اگاهی اجتماعی - اگاهی بودن از دیگران هیجانات - عواطف مدیریت روابط - توانایی کارخوب با دیگران	- تدرستی - جامعه‌پذیری - احسانی بودن	
توانایی استفاده از هیجانات خود در کار با دیگران	- توجه فرد را به رویدادهای کلیدی عطوف کنید - ایجاد هیجانات برای تسهیل تعصیم‌گیری و حل مشکل	- توجه فرد را به حل مسئله و سازگاری با تغییر	مدیریت روابط	مدیریت پذیری	جامعه‌پذیری
درک منبع هیجانات	- هیجانات را درک کنید - منشا و اکشن‌های هیجانی را پشتاسید - رابطه بین هیجانات مختلف را بینند	درک فردی			
مدیریت هیجانات	- هیجانات را مدیریت کنید - از هیجانات آگاه باشید - بروای تجربه طلبی از هیجانات، از جمله هیجانات منفی، امدادگی داشته باشید	مدیریت استرس	مدیریت انترس	خودگذشتی - توانایی کنترل عواطف و تگاهه- های خود - بدغونون جنبه‌های هوش هیجانی طبقه‌بندی می‌شود	تدرستی خودگذشتی

جدول ۱. چهار مفهوم‌سازی هوش هیجانی و اجتماعی

اولين رویکرد که توسط سالوی<sup>۱</sup> و مایر (۱۹۹۰) ایجاد شد، هوش هیجانی را مجموعه‌ای از توانایی‌های شناختی و ذهنی خاص می‌داند که شامل «توانایی نظارت بر احساسات و عواطف خود و دیگران، تمایز قائل شدن بین آنها و استفاده از این اطلاعات تفکر و اجتماعی مرتبط تعریف می‌کند که تعیین می‌کند ما به چه اندازه خود و دیگران را به طور مؤثر درک و با آنها ارتباط برقرار می‌کنیم و با خواسته‌های روزانه کنار می‌آییم». دو فرض کلیدی چهار توانایی خاص تعریف می‌کند: ۱. درک دقیق احساسات، ۲. استفاده از احساسات، ۳. درک احساسات، و ۴. مدیریت احساسات (سالوی، مایر و کاروسو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). این مدل به‌وضوح بیشترین توجه را از سوی محققان در زمینه‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت به خود جلب کرده است چونیس (۲۰۱۰<sup>۳</sup>). رویکرد دوم که توسط باراون<sup>۴</sup> و همکارانش توسعه داده شد، یک مدل هوش هیجانی و اجتماعی نامگذاری شده است،

1. Salovey  
2. Caruso  
3. Bar-On



«هنوز در مورد چگونگی تعریف هوش عمومی حتی پس از ۱۰۰ سال تحقیق فعال در مورد این موضوع، اختلاف نظر زیادی وجود دارد». با این حال، او یک راه حل بالقوه مفید را به دهد و پیشنهاد می کند که محققان بین ایده داشتن یک تعریف توافقی و ایده اجازه دادن به مدل های متعدد تمایز قائل شوند. او پیشنهاد می کند که محققان با یک تعریف مشترک از هوش هیجانی و اجتماعی موافقت کنند و سپس مدل ها و اقدامات پیشنهادی را بر اساس آن تعریف ارزیابی کنند. تعریفی که او پیشنهاد می کند همان تعریفی است که مایر، سالوی و کاروسو (۲۰۰۰) در نوشه های قبلی خود به کار بردن، «توانایی درک و بیان احساسات، تلفیق احساسات در فکر، درک و استدلال با عاطفه و تنظیم هیجان در خود و دیگران». علاوه بر این، او پیشنهاد می کند که تمایز بین «هوش هیجانی» و «شاپیستگی هیجانی و اجتماعی» مفید خواهد بود، جایی که شاپیستگی های هیجانی و اجتماعی به ویژگی های اشاره دارد که به هوش هیجانی (تعريف اجماع) مرتبط هستند و منجر به عملکرد مؤثر می شوند. در پذیرش این تمایز، ما بر این باور هستیم که بررسی تأثیر شاپیستگی های هیجانی و اجتماعی بر گذار از مشارکت کننده فردی به مدیر جدید مهم است.

### رابطه بین هوش هیجانی و اجتماعی و عملکرد

بسیاری از مناقشات در مورد هوش / شاپیستگی هیجانی و اجتماعی از ادعاهای قوی گلمن و همکارانش ناشی می شود که هوش هیجانی و اجتماعی برای عملکرد رهبری مهمتر از هوش عمومی<sup>۱</sup> است (چرنیس، ۲۰۱۰؛ مک کلسکی، ۲۰۱۴؛ والتر<sup>۲</sup>، کول<sup>۳</sup>، هامفری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). بحث رابطه هوش هیجانی و اجتماعی - عملکرد به ویژه در رابطه با عملکرد رهبری بحث تندی شده است (آتوناکیس<sup>۵</sup>، اشکاناسی<sup>۶</sup> و داسبورو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۹؛ والتر و همکاران، ۲۰۱۱). از یک طرف، برخی استدلال کرده اند که برخی از مهم ترین رفتارها و نتایج رهبری با هوش هیجانی مرتبط است (پراتی، داگلاس، پراتی<sup>۸</sup>، داگلاس<sup>۹</sup>، فریس<sup>۱۰</sup>، آمتر<sup>۱۱</sup> و باکلی، ۲۰۰۳). از یک طرف، برخی استدلال کرده اند که برخی از مهم ترین رفتارها و نتایج رهبری با هوش هیجانی مرتبط است (پراتی، داگلاس، فریس، آمتر و باکلی، ۲۰۰۳). در همین راستا، محققانی که به طور خاص بر هوش اجتماعی تمرکز می کنند، پیشنهاد کرده اند که چون «رهبری یک پدیده ذاتاً اجتماعی است» (زاکارو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۲، ص ۲۹)، مدیران باید دارای سطح معینی از هوش اجتماعی باشند

شاید بحث برانگیزترین رویکرد به هوش هیجانی و اجتماعی مدل گولمن<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) باشد. گاهی اوقات از این رویکرد به عنوان رویکرد مدل ترکیبی یاد می شود، زیرا توانایی ها، شاپیستگی ها و تمایلات شناختی و غیرشناختی را ترکیب می کند. در واقع، اگرچه گولمن و همکارانش از اصطلاح هوش هیجانی و اجتماعی استفاده می کنند، اما بر این واقعیت تأکید می کنند که کار آنها بر شاپیستگی ها متمرکز است که به عنوان رفتارها و ویژگی های یک فرد که منجر به عملکرد مؤثر می شود، تعریف می شود (چرنیس، ۲۰۱۰<sup>a</sup>). اگرچه عناصر خاص مدل از زمان اولین پیشنهاد چندین بار تغییر کرده است، ولی اکثر عناصر کلیدی یکسان باقی میمانند. در حال حاضر، این مدل شامل ۱۲ شاپیستگی است که در چهار خوشگذرانی شده اند (بوياتریس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). دو دسته از این خوشگذرانی ها - خودآگاهی که شامل آگاهی از احساسات و تأثیرات آنها بر دیگران است و خود مدیریتی که شامل توانایی کنترل احساسات و محرك های فرد است که به عنوان جنبه های هوش هیجانی طبقه بندی می شوند. دو دسته از این خوشگذرانی آگاهی اجتماعی، که شامل آگاهی از احساسات و عواطف دیگران است، و مدیریت ارتباطات، که شامل توانایی همکاری خوب با دیگران می شود به عنوان جنبه های هوش اجتماعی طبقه بندی می شوند. رویکرد نهایی، که در مدل پیشنهاد شده توسط پتریدس، پیتا، و کوکینا کی (۲۰۰۷) مثال زده شد، بر ویژگی های شخصیتی فردی متمرکز است. به این ترتیب، این رویکرد هوش هیجانی را بر حسب تمایلات نسبتاً پایدار مرتبط با هیجان تعريف می کند که قابل یادگیری نیستند. با تمرکز بر جنبه های شخصیتی مرتبط با هیجان، این نویسنده اگان به این نتیجه رسیدند که هوش هیجانی دارای چهار مؤلفه است: رفاه، اجتماعی بودن، خودکنترلی و احساساتی بودن. این رویکرد کمترین توجه را در ادبیات مدیریت به خود جلب کرده است که احتمالاً به دلیل تمرکز آن بر شخصیت به عنوان مجموعه ای از ویژگی های ثابت است، نه بر توانایی ها یا شاپیستگی هایی که فرد می تواند آنها را توسعه دهد. در حالی که چرنیس (۲۰۱۰<sup>a</sup>، ۲۰۱۰<sup>b</sup>) تایید می کند که فقدان یک تعريف توافقی می تواند برای محققانی که در تلاش برای تعیین تأثیر هوش هیجانی و اجتماعی بر نتایج مختلف سازمانی هستند، مشکلاتی ایجاد کند. او خاطر نشان می کند که این یک وضعیت غیرعادی در علوم اجتماعی نیست. اکثر مقاھیم در علوم اجتماعی تعاریف متعددی دارند و توجه را به این واقعیت جلب می کند که

1. Goleman

8. Antonakis

2. Boyatzis

9. Ashkanasy

3. SI (Social Intelligence)

10. Dasborough

4. IQ(general intelligence)

11. Prati

5. Walter

12. Douglas

6. Cole

13. Ferris

7. Humphrey

14. Ammeter

15. Zaccaro



باتوجه به درجه‌ای که انحراف مدیریت با فقدان همدلی (آگاهی اجتماعی) و ناتوانی در ایجاد یک تیم (مدیریت روابط) همراه بوده است، می‌توان فرض کرد که بهویژه برای مدیران جدید مهم است که هوش (شاپیستگی) اجتماعی خود را توسعه دهنند. با این حال، ما هیچ تحقیقی نیافریم که به نقش شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی در گذار از مشارکت‌کننده فردی به مدیر جدید پردازد. مسلمًا هم سازمان‌ها و هم مدیران جدید از درک بهتر این پدیده سود خواهند برد. بنابراین این مطالعه سوالات تحقیق زیر را مطرح می‌کند.

**سوال پژوهش ۱:** چه نوع رویدادها و تعاملاتی مراحل اولیه گذار مدیریت از مشارکت‌کننده فردی به مدیر جدید را مشخص می‌کند؟ مدیران جدید چه واکنش‌های هیجانی نسبت به این رویدادها و تعاملات دارند؟

**سوال پژوهش ۲:** شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی مدیران جدید، چگونه بر نحوه تجربه این گذار و اقداماتی که در ایجاد نقش جدید انجام می‌دهند، تأثیر می‌گذارد؟

**سوال پژوهش ۳:** چگونه شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی مدیران جدید با حرکت از مراحل اولیه گذار مدیریتی به پذیرش هویت خود به عنوان یک مدیر رشد می‌کند؟

### روش تحقیق

#### نمونه

همان طور که در بالا ذکر شد، نمونه جمعیتی از مدیران تازه ارتقاء یافته در یک سازمان بزرگ دولتی گرفته شده است که در اینجا به عنوان DABC از آن یاد می‌کنیم. یک سازمان نظارتی است که خدمات مختلفی را به مشتریان خود از جمله سازمان‌های دولتی محلی ارائه می‌دهد. ماهیت عملکرد اصلی آن بسیار تخصصی است، به طوری که حسابرسان آن متخصصان بسیار آموزش‌دیده و مجهز به دانش تخصصی هستند. ایالت DABC را موظف کرد تا یکی از وظایف اصلی خود را گسترش دهد و در نتیجه، ۳۱ حسابرس را تا اوایل سال ۲۰۰۶ به سمت‌های مدیریتی ارتقاء داد و لیست ۳۱ مدیر جدید را به تیم تحقیقاتی مطالعه ارائه کرد.

از فهرست ارائه شده توسط سازمان، نمونه مورد مطالعه، ۱۷ نفر از ۳۱ مدیری که در سال ۲۰۰۶ به سمت‌های خود ارتقاء یافته، به‌دقت به صورت طبقه‌بندی شده انتخاب شدند تا از نمایندگی متوازن در سراسر دفاتر منطقه‌ای و ایالتی و همچنین نسبت معادل بین مردان و زنان اطمینان حاصل شود. بنابراین، در هر دفتر منطقه‌ای، مدیران جدیدی که باید در مطالعه گنجانده شوند،

و چون پیجیدگی اجتماعی در سطوح بالاتر در سطوح سلسله مراتب سازمانی افزایش می‌یابد، مدیران در این سطوح باید دارای سطوح بالاتری از هوش اجتماعی باشند. مطالعات تحقیقاتی نشان داده‌اند که هوش هیجانی به توضیح واریانس عملکرد بالاتر از آنچه که با معیارهای هوش عمومی و شخصیت توضیح داده می‌شود، کمی اضافه می‌کند. (آنتوناکیس، ۲۰۰۳).

چرنیس (۲۰۱۰a) اشاره می‌کند که در واقع، شواهد فایزینه‌ای وجود دارد که از رابطه هوش / شایستگی هیجانی و اجتماعی با عملکرد حمایت می‌کند، اما دلیل اصلی تفاوت در یافته‌ها در بین مطالعات، مربوط به مسائل تعریفی (واندازه‌گیری) است که در بالا مورد بحث قرار گرفت. بنابراین، او در تفسیر یافته‌های مطالعات مختلف احتیاط را پیشنهاد می‌کند. در اینجا یک مطالعه فراتحلیلی انجام شده توسط جوزف و نیومن<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) مورد توجه است که نشان می‌دهد معیارهای مبتنی بر شایستگی، که از آنها به عنوان معیارهای مدل ترکیبی یاد می‌کنند، نسبت به معیارهای مبتنی بر توانایی (شناختی) روابط قوی‌تری با عملکرد دارند. علاوه بر این، این نویسنده‌گان دریافتند که ماهیت کار انجام شده بر رابطه هوش هیجانی و اجتماعی با عملکرد تأثیر می‌گذارد. به طور خاص، آنها رابطه قوی‌تری برای مشاغل کاری پر احساس، که بر حسب فراوانی تعاملات میان فردی تعریف می‌شود، نسبت به مشاغل کارگری کم‌عاطفه پیدا کردند. برخی به عنوان مشاغل کاری پر احساس تعریف می‌شود (همفری، پولاک<sup>۲</sup> و توماس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

ما فکر می‌کنیم که بررسی نقش هوش هیجانی و اجتماعی در گذارهای مدیریتی مهم است، بهویژه برای افرادی که در حال گذار از موقعیت‌هایی هستند که می‌توانند به عنوان کم‌هیجان طبقه‌بندی شوند. موقعیت‌های کارگری، یعنی موقعیت‌های که نیازی به سطح بالایی از تعامل با مشتریان، اریاب رجوع یا همکاران ندارند.

### سوالات پژوهش

ادبیات بررسی شده در بالا نشان می‌دهد که شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی به دو دلیل برای مدیران جدید مهم است. اول، ادبیات گذار نقش مدیریتی و همچنین ادبیات جامعه‌پذیری سازمانی به وضوح نشان می‌دهد که گذار از مشارکت‌کننده فردی به مدیر، زمان آشфтگی هیجانی برای مدیران جدید است. بنابراین، ممکن است تصور شود که برای مدیران جدید مهم است که هوش هیجانی (شاپیستگی) خود را توسعه دهند، هم خودآگاهی خود را در رابطه با واکنش‌های هیجانی خود به این گذار افزایش دهند و هم خودکنترلی هیجانی خود را ایجاد کنند (خودمدیریتی). دوم،

1. Joseph and Newman  
2. Pollack  
3. Thomas



در ابتدای مطالعه، میانگین کل دوره تصدی آنها در DABC ۱۱/۶ سال بود و اگرچه دو نفر از مدیران جدید فقط کمی بیش از ۱ سال تجربه داشتند، اما به طور میانگین کمتر از ۱ سال تجربه مدیریتی داشتند. جدول ۲ خلاصه‌ای از اطلاعات مربوط به نمونه ترسیم شده برای این مطالعه را نشان می‌دهد.

انتخاب شدن تا نسبت معادلی بین مردان و زنان تضمین شود. غیر از اطمینان از تعادل در مناطق مختلف و بین مردان و زنان، افراد به طور تصادفی انتخاب شدن تا از سوگیری احتمالی که ممکن است با استفاده از نمونه‌گیری ایجاد شده باشد، جلوگیری شود. در نتیجه، از ۱۷ شرکت کننده اولیه، ۹ نفر زن و هشت نفر مرد هستند.

ردیف	جنسيت	مکان	مدت زمان تصدی (سال)	تجربه شغلی دیگر	تحصیلات	درجه پرداخت (از ۲۰۱۰ سال)	موج تکمیل شده
۱	مرد	A شهر	۶	بدون اطلاعات	حسابداری	۲۳	۱
۲	زن	A شهر	۶	۵ سال در یک سازمان غیرانتفاعی	حسابداری	۲۷	۴
۳	زن	B شهر	۷	۱۵ سال در یک شرکت حسابداری	حسابداری	۲۳	۵
۴	زن	B شهر	۳	۶ سال در یک شرکت حسابداری	حسابداری	۲۳	۵
۵	زن	C شهر	۶	۱۰ سال در سازمان دولتی	مدیریت و حسابداری	۲۳	۵
۶	مرد	D شهر	۸	بدون اطلاعات	حسابداری	۲۷	۵
۷	مرد	D شهر	۲۷	هیج یک	فناوری اطلاعات	۲۷	۵
۸	زن	E شهر	۳	۱ سال	حسابداری	۲۳	۵
۹	زن	E شهر	۵	۱۷ سال در یک بانک	حسابداری	۲۳	۵
۱۰	زن	E شهر	۲	۱۱ سال در یک شرکت حسابداری	حسابداری	۲۳	۵
۱۱	مرد	F شهر	۱۷	هیج یک	حسابداری	۲۷	۵
۱۲	مرد	F شهر	۱۲	هیج یک	حسابداری	۲۳	۵
۱۳	مرد	G شهر	۳۵	هیج یک	حسابداری	۲۳	۵
۱۴	مرد	G شهر	۲۵	هیج یک	مدیریت و حسابداری	۲۷	۵
۱۵	مرد	H شهر	۲۳	هیج یک	حسابداری	۲۳	۵
۱۶	مرد	H شهر	۶	هیج یک	حسابداری	۲۳	۲
۱۷	زن	I شهر	۶	هیج یک	حسابداری	۲۳	۵

نکته: مدت تصدی هر شرکت کننده در DABC از اکتبر ۲۰۰۶.

جدول ۲. خلاصه نمونه.

شرکت کنندگان ثبت شد و کلمه به کلمه رونویسی شد. در ابتداء، سوالات مصاحبه برای هر موج طراحی شد تا چالش‌های روان‌شناختی و سازگاری شرکت کنندگان با شغل جدید، یادگیری نقش‌ها و ساخت هویت آنها را نشان دهد. با این حال، در طول موج اول مصاحبه‌ها، نگرانی‌هایی در مورد اینکه چگونه مدیران جدید با واکنش‌های هیجانی خود با این گذار کنار می‌آیند، پدیدار شد.

در واقع، تقریباً همه شرکت کنندگان واکنش‌های هیجانی منفی (مثلاً نامیدی) را نسبت به تجربه اولیه خود از مدیر بودن ابراز کردند، که محققان را ادار کرد تا برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد تجربه‌شان سوال‌های بیشتری پرسند (به عنوان مثال، «این یک قسمت خاص چه احساسی به شما داد؟» یا «چطور با آن کنار آمدید؟»).

پس از موج اول مصاحبه‌ها، محققان به طور مداوم سوالات بعدی را در مورد وضعیت هیجانی شرکت کنندگان در مقایسه با موج قبلی پرسیدند. به عنوان مثال، از کسانی که در مصاحبه قبلی ابراز نامیدی یا اضطراب کردند، پرسیده شد که آیا هنوز در مورد کار خود نامید یا مضطرب هستند و اگر نه، چگونه بر این واکنش غلبه کردند و در مواجهه با آن تجربیات چه آموخته‌اند. مصاحبه نهایی

با گذشت زمان، این مطالعه در میان مدیران جدید دچار تغییر شد و سه مدیر (دو نفر که سازمان را ترک کردند و یک نفر که در مرخصی شخصی بود) در این مطالعه بعد از خروجشان شرکت نکردند (جدول ۲). همچنین لازم به ذکر است که از مجموع ۱۷ مدیر جدید، ۵ نفر در طول مدت تحصیل از سمت مدیریتی پایه خود به سمت مدیریت ارشد ارتقاء یافته‌اند.

## روش

همان‌طور که در بالا ذکر شد، این مطالعه از داده‌های جمع‌آوری شده در طول پنج موج مصاحبه نیمه‌ساختارمند پس از ارتقای گروه بزرگی از افراد به سمت‌های مدیر خط اول استفاده می‌کند. مصاحبه‌ها بین اکتبر ۲۰۰۶ و مه ۲۰۱۰ توسط یک تیم تحقیقاتی متشكّل از دو محقق که به عنوان محقق کیفی آموزش دیده بودند و دو محقق دیگر که چندین سال تجربه انجام تحقیقات کیفی در زمینه مدیریت دولتی داشتند، انجام شد. مصاحبه‌ها تقریباً ۱ ساعت به طول انجامید. دور اول گردآوری داده‌ها با استفاده از مصاحبه حضوری انجام شد. امواج بعدی از طریق تلفن انجام شد. شرکت در مطالعه کاملاً داوطلبانه بود. داده‌های مصاحبه با رضایت



بهویژه برای درک اینکه چگونه شرکت‌کنندگان تجربه حرفه‌ای خود را به عنوان یک مدیر با هویت‌های موجود خود ادغام کردند، دشواری بود که احساسات خود و دیگران را دربرمی‌گرفت. جدول ۳ اطلاعات مربوط به پروتکل‌های مصاحبه شامل طراحی شد. بنابراین، هر یک از پروتکل‌های مصاحبه شامل

موج	دوره زمانی	نگرانی‌های اولیه
اولین	اکتبر ۲۰۰۶ - دسامبر ۲۰۰۶	سازگاری (بهویژه یکپارچگی اجتماعی) و چالش‌های روانی که شرکت‌کنندگان در انجام کار جدید خود تجربه کردند.
دومین	فوریه ۲۰۰۷ - آوریل ۲۰۰۷	تجارب نقش‌آفرینی با تمرکز بر چالش‌ها در حل مشکلات روزانه در محل کار و همچنین سوالات بعدی
سومین	می ۲۰۰۷ - آگوست ۲۰۰۷	تجارب یادگیری نقش با تمرکز بر پیگیری نگرانی‌های افراد شناسایی شده در مصاحبه موج دوم
چهارمین	اکتبر ۲۰۰۷ - دسامبر ۲۰۰۷	تجارب یادگیری نقش بر یادگیری شرکت‌کنندگان از نقش و محیط متمرکز بود (به عنوان مثال، چگونه دیدگاه شرکت‌کنندگان در مورد محیط کار خود و نقش آنها در رابطه با محیط تغییر کرده است)
پنجمین	آوریل ۲۰۱۰ - می ۲۰۱۰	فرآیند ساخت هویت مدیریتی افراد شامل جنبه‌های شناختی، هیجانی و رفتاری (به عنوان مثال، اگر شرکت‌کنندگان از تجربه شغلی خود به عنوان مدیر، رشد شخصی دائمی را تجربه کردند یا اگر تغییراتی در دیدگاه‌های خود تسبیت به نقش مدیریتی و خودشان تجربه کردند)

جدول ۳. خلاصه پروتکل‌های مصاحبه

### تحلیل و بررسی

تجربیات کاری برجسته و مهم (و عمده‌ای هیجانی) شرکت‌کنندگان بر یادگیری نقشی آنها تأثیر می‌گذارد. برای اطمینان از اعتبار کدها، دو محقق از تیم تحقیق و یک محقق خارجی کدها را بررسی و کنترل کردند. در طول فرآیند، از Atlas.ti نرم‌افزاری برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، برای مدیریت رونوشت‌ها، کدها و روابط مفهومی بین کدها استفاده شد.

### نتایج

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان در مطالعه نقش فرآیند گذار را مشابه آنچه که توسط مدل گذار نقش اشبورث (۲۰۰۱) توصیف شده است، انجام دادند، یعنی فرآیندی که شامل خروج، حرکت و ورود نقش می‌باشد. در هر مرحله از فرآیند، شرکت‌کنندگان با چالش‌های مختلفی روبرو شدند و شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی آنها نقش مهمی در کمک به آنها برای غلبه بر چالش‌ها و حرکت به سمت مرحله بعدی گذار نقش داشت. در پاسخ به چالش‌ها در هر مرحله، شرکت‌کنندگان از استراتژی‌های متفاوتی استفاده کردند که به نتایج خاصی منجر شد. جدول ۴ تجربیات شرکت‌کنندگان در هر مرحله را خلاصه می‌کند.

ما داده‌ها را با استفاده از یک رویکرد تئوری زمینه‌ای استقرایی و تکراری تجزیه و تحلیل کردیم (استراوس و کوربین ۱۹۹۸). ابتدا، هر رونوشت توسط هر چهار محقق تیم بررسی و مورد بحث قرار گرفت. پس از بحث و گفتگو، با خلاصه کردن پاسخ‌های کلیدی شناختی، هیجانی و رفتاری هر مصاحبه شونده و برای ایجاد یک چارچوب تحلیلی برای دور بعدی مصاحبه‌ها یادداشت‌هایی برای ضبط کلمات کلیدی نوشته شد. دوم، به دنبال رویکرد استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، کدگذاری باز برای بررسی چگونگی درک مدیران جدید و مدیریت هیجانی خود در طول گذار نقش انجام شد. در حین تجزیه و تحلیل داده‌ها، به پاسخ‌هایی که شامل کلماتی هستند که مستقیماً واکنش‌های هیجانی را نشان می‌دهند (به عنوان مثال، «نمایید»، «احساس می‌کرم» یا «من تحت فشار بودم») و حکایت‌هایی که ممکن است انتظار برانگیختن واکنش هیجانی داشته باشند، توجه دقیقی داشتیم. (مثلاً مثالی از تعارض بین فردی یا درون فردی).

سوم، کدگذاری محوری متمرکز برای ایجاد درک ما از نقش شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی در فرآیند گذار نقش انجام شد. ما سعی کردیم الگوهای رایجی را شناسایی کنیم که چگونه



مرحله	خروج نقش	حرکت	ورود نقش
- چالش‌ها	- شوک‌های ورودی - عدم وجود معنابخشی	- درک اهمیت «کار با مردم»	- مدیریت هیجانات منفی
- نقش شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی	- دور شدن از نقش قدیمی	- مدیران جدید را در مورد نقش آنها در محیط کاری راهنمایی و آگاه کنید	- مشکلات و روش‌های پاسخگویی به آنها را شناسایی کنید
- راهبردها	- معنابخشی - مکالمات - نقش الگوهای	- استفاده از شایستگی هیجانی و اجتماعی برای مدیریت هیجانات و توسعه ارتباطات چارچوب‌بندی مجدد، پذیرش و جایی انگیزه و هم‌دلی	- انتقاده از شایستگی هیجانی و اجتماعی برای مدیریت هیجانات و توسعه ارتباطات چارچوب‌بندی مجدد، پذیرش و جایی انگیزه و هم‌دلی
- نتایج	- استاد خارجی - شک به خود	- آگاهی اجتماعی - خود ارزیابی	- ایجاد هویت نقش جدید

جدول ۴. خلاصه‌ای از فرآیند انتقال نقش مدیریتی.

افزایش آگاهی اجتماعی (شایستگی اجتماعی) شرکت‌کنندگان در مطالعه بهتر می‌توانستند نقش اجتماعی خود را به عنوان مدیر و همچنین معانی اجتماعی رویدادهای مختلف سازمانی را درک کنند و همچنین نقاط قوت و ضعف خود را به عنوان مدیر به طور عینی‌تر ارزیابی کنند. در مرحله اولیه، داده‌ها نشان می‌دهد که مدیرانی که در مرحله گذار خود موفق تر بودند (که تا حدی با ارتقای بیشتر آنها در طول دوره مطالعه اندازه‌گیری می‌شود) کسانی بودند که به بازخورد سایر اعضای سازمان در مورد عملکرد خود توجه بیشتری داشتند و سپس به طور فعلی این نشانه‌ها را در خود تفسیر کردند. زمینه کاری که به شرکت‌کنندگان کمک کرد تا به توسعه شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی خود ادامه دهند.

در نهایت، اکثر شرکت‌کنندگان در مطالعه توانستند با استفاده از دانشی که از مراحل اولیه آموخته‌اند، نتایج حاصل از یادگیری در مورد خود و محیط کار و نقش خود را به عنوان یک مدیر ایجاد کنند تا در طول دوره ورود به نقش، کار خود را به طور مؤثرتری انجام دهند که با مدل اشفورث (۲۰۰۱) مطابقت دارد. از آنجایی که آنها با دقت نقش مدیریتی خود را در رابطه با محتوای یادگیری نقش و هویت موجود خود طراحی می‌کردند، روش‌هایی که آنها نقش خود را ایفا می‌کردند در این مرحله بسته به اینکه آنها نقش خود را در سازمان و هویت خود چگونه می‌دیدند، بسیار متفاوت بود. به عنوان مثال، در طول این مرحله، اکثر مدیران توانستند احساسات منفی خود را تنظیم کنند تا به طور موثر عمل کنند، اما برای انجام این کار از استراتژی‌های مختلفی مانند چارچوب‌بندی مجدد، پذیرش و تغییک استفاده کردند.

در طول فرآیند گذار، زمانی که مدیران جدید شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی خود را توسعه دادند، اهمیت این شایستگی‌ها را به عنوان راهنمای، هم در شناسایی مسائل بالقوه‌ای که می‌توانند عملکرد زیردستانشان را تحت تأثیر قرار دهند و هم در انتخاب

شرکت‌کنندگان در مطالعه ابتدا دوره خروج از نقش را تجربه کردند که در آن متوجه شدند باورهایشان در مورد شغل جدید و سازمانشان دیگر معتبر نیست و آنها را به کشمکش هیجانی ("بیهوده" یا "نامید") در حالی که سعی می‌کردند با نقش جدید خود سازگار شوند، سوق داد. در این دوره، بسیاری از شرکت‌کنندگان احساس می‌کردند که از سوی سازمان خود حمایت نمی‌شوند و یا به اندازه کافی شایستگی مدیریتی ندارند. این احساسات منفی نه تنها به وضوح انگیزه مدیران جدید را تا حد زیادی تحت تاثیر قرار می‌دهد، بلکه به آنها کمک می‌کند تا از نقش قدیمی خود به عنوان مشارکت‌کنندگان فردی (یعنی حسابرسان) جدا شوند و آنها را قادر به زیر سوال بردن مفروضات قبلی خود در مورد شغل و محیط کاری و همچنین حس و ارزش خود می‌کند.

زیر سوال بردن مفروضات فعلی آنها یک دوره حرکت را آغاز کرد، حرکت بین نقش سابق و نقش جدید (اشفورث، ۲۰۰۱). این سفر به شرکت‌کنندگان در این مطالعه، اجازه داد تا درک بهتری از محیط کاری خود و انتظاراتی که دیگران از آنها به عنوان مدیران (جدید) داشتند، از جمله توافقی "کار با مردم" را درک کنند. یادگیری "کار با مردم" برای اکثر شرکت‌کنندگان در مطالعه که کار قبلی آنها بسیار تخصصی بود و نیازی به تعامل اجتماعی قابل توجهی با دیگران نداشت، یک کار دلهره‌آور بود. برای غلبه بر چالش‌های گذار، شرکت‌کنندگان در مطالعه مکرراً مشاوره می‌خواستند، اطلاعات را جستجو و با سایر اعضای سازمان به ویژه برای آشنایی با نقش خود به عنوان مدیر با افرادی که آنها را به عنوان الگو معرفی می‌کردند، گفتگو می‌کردند.

در این فرآیند، شرکت‌کنندگان در مطالعه از واکنش‌های هیجانی سایر اعضای سازمان آگاه‌تر شدند و یاد گرفتند که از واکنش‌های آنها به عنوان راهنما برای کمک به آنها برای شناخت رفتار مناسب یا نامناسب در موقعیت خاص استفاده کنند. بنابراین، با



و قوانین روش ارائه شده توسط مدیریت بالاتر اداره کنند. با توجه به اینکه مشاغل قبلی آنها به عنوان حسابرس بسیار تخصصی و شفاف بر اساس اعداد و حقایق بود، این تعجب‌آور نیست.

در موقعیت‌های قبلی، شرکت‌کنندگان برای ارزیابی عینی شواهد محکم (یعنی اعداد و حقایق) و پیروی از قانون به جای اعتقادات شخصی خود آموزش دیدند. با این حال، اکثر مدیران جدید به سرعت دریافتند که سازمان آن طور که انتظار داشتند اداره نمی‌شود و بسیاری از مشکلاتی که آنها مرتباً با آنها مواجه می‌شوند مبهم و نامشخص است. همان‌طور که یکی از شرکت‌کنندگان بیان کرد، اگر نقش قبلی او به عنوان حسابرس در یک نوع شغل سیاه و سفید قرار می‌گیرد، نقش فعلی او به عنوان یک مدیر در یک منطقه خاکستری قرار می‌گیرد که قانون ممکن است بسته به موقعیت متفاوت باشد. (موج ۱). برخی از مدیران جدید از ماهیت مبهم شغل مدیریتی خود و فقدان «دستورالعمل‌ها یا قوانین خاص» برای رسیدگی به چنین موقعیت‌هایی «نامید» شده‌اند و آن را نشانه‌ای از عدم حمایت سازمان خود می‌دانستند. آنها همچنین بر این باور بودند که وجود «منطقه خاکستری» بخشی از «سیاست‌های سازمانی غیراخلاقی» است که ممکن است به کسی این امکان را بدهد که «یک قانون خاص» را برای دنبال کردن منافع شخصی خود دور بزند. بنابراین، برای اکثر شرکت‌کنندگانی که عادت به پیروی از قوانین «سیاه و سفید» داشتند، وجود «منطقه خاکستری» اغلب به عنوان شکستن کد اخلاقی و کاهش صداقت حرفه‌ای شان تلقی می‌شد.

در عین حال، محیط کار قبلی آنها نیازی به اجتماعی بودن شرکت‌کنندگان نداشت. حسابرسان DABC عمدهاً در تیم‌های کارگروه کوچک کار می‌کردند که شامل چند حسابرس می‌شد و در ترکیب هر حسابرسی متفاوت بود. مهم‌تر از آن، وظایف تیم‌سازی تخصصی بودند و نیازی به تعامل اجتماعی فشرده، چه با سایر اعضای سازمان و چه با مشتریان نداشتند. در مقابل، موقعیت جدید آنها مستلزم این بود که شرکت‌کنندگان به جای تمرکز بر جنبه‌های تخصصی یک پروژه حسابرسی، از نظر اجتماعی آگاه و نسبت به محیط کاری خود حساس باشند. در نتیجه اکثر مدیران نسبت به عملکرد خود بسیار مضطرب شدند. بهویژه، بسیاری از مدیران جدید از اینکه نمی‌دانند برای رسیدگی به شرایطی که در هیچ جایی در دستورالعمل‌های ارائه شده توسط سازمان نوشته شده است و یا در هیچ کتاب مدیریتی کاری که باید انجام دهنده، ذکر نشده است، ابراز ناراحتی کردند. همان‌طور که یکی از شرکت‌کنندگان بیان کرد، وقتی با یک مشتری ناراحت یا همکار یا هر چیز دیگری سروکار دارید چه می‌کنید؟ وقتی کسی غیرقابل دسترس است با او چگونه رفتار می‌کنید؟ چه کار می‌کنید؟ آیا آنها

روش‌هایی برای واکنش به این شرایط، یاد گرفتند. به طور خاص، در حالی که اکثر شرکت‌کنندگان معتقد بودند که در ایجاد انگیزه در زیرستان خود مؤثر هستند، اکثر شرکت‌کنندگان برخورد با احساسات منفی دیگران در یک موقعیت تعارض را به عنوان چالش اصلی شناسایی کردند. علاوه بر این، تنها تعداد کمی از شرکت‌کنندگان گزارش دادند که می‌توانند با موفقیت مسائل مربوط به حوادث را که باعث بیانگیزه کردن زیرستان می‌شود، حل کنند و بسیاری احساس کردند که یکی از سخت‌ترین بخش‌های کارشان مقابله با احساسات منفی زیرستان است. جزئیات تجربه شرکت‌کنندگان در هر مرحله در هر مرحله در زیر توضیح داده شده است.

## مرحله ۱: نقش خروج

شوک‌های ورودی. اگرچه شرکت‌کنندگان در ابتدا از ارتقای خود هیجان‌زده بودند، اما در دور اول یا دوم مصاحبه، همه به جز یک نفر اظهار داشتند که «مضطرب»، «گیج» و «نامید» شده‌اند. دو گزیده زیر از یک شرکت‌کننده‌گوی نمونه تغییر در واکنش‌های هیجانی نسبت به ایفای نقش جدیدشان و شوک‌هایی را که مدیران جدید در طول سال اول یا بیشتر تجربه کردند، نشان می‌دهد:

تا اینجای کار، مدیر جدید بودن به نوعی محرک و هیجان‌انگیز و چالش‌برانگیز است، اما من فقط دو هفته از زمان انتساب را پشت سر گذاشت‌هم، نمی‌دانم سه ماه یا شش ماه دیگر چه پیش خواهد آمد. (گزیده‌ای از اولین مصاحبه با یک مدیر جدید اندکی پس از ترفعی او؛ موج اول)

من می‌توانم بگویم که مطمئناً برای من جدید بودن بسیار استرس‌زنتر بوده است. خیلی چیزها جدید بود. من سرپرست جدید بودم. من تازه وارد سیستم فناوری اطلاعات شده بودم. این نوع ممیزی‌ها برای من جدید بود. من استرس زیادی داشتم. استرس زیادی روی من بود، زیرا بسیاری از کارهایی که انجام می‌دادم، جدید بودند. سال اول از جهاتی بسیار خسته‌کننده بوده است. نمی‌دانم چرا فکر می‌کردم می‌توانم وارد شوم و شروع به نظارت بر مردم کنم و همه چیز به آرامی پیش بروم. (گزیده‌ای از مصاحبه دوم با همین مدیر ۶ ماه پس از مصاحبه اول؛ موج دوم)

همان‌طور که شرکت‌کننده بیان کرد، «جدید بودن» برای اکثر شرکت‌کنندگان بسیار استرس‌زا و خسته‌کننده بود. شوک و رود مرتبط با «جدید بودن» نیز نتیجه اختلاف بین انتظارات قبلی آنها در مورد شغل جدید و واقعیت محیط کاری آنها بود. در ابتدای این مطالعه، اکثر مدیران جدید اظهار داشتند که فکر می‌کنند باید تیم خود را بر اساس تصمیم‌گیری منطقی و با استفاده از شواهد محکم



«مضطرب» بودند، اگرچه میزان عدم اعتماد به نفس متفاوت بود. در طول موج اول یا دوم مصاحبه‌ها، اکثر آنها اظهار داشتند که مطمئن نیستند که آیا کارشن را به عنوان یک مدیر خوب انجام می‌دهند یا خیر و در مورد عملکرد خود بسیار مضطرب هستند (به عنوان مثال، من به نوعی احساس می‌کنم که این نایبنا است. شرکت کننده تایبینایان را رهبری می‌کند (حسابرسان جدید تیم خود را). تعدادی از آنها تناسب شخصی خود را با این شغل زیر سوال بردن و به طور جدی در این دوره به فکر یافتن شغل دیگری بودند. در واقع دو مدیر کار خود را ترک کردند. اگرچه نمی‌توانیم دلیل ترک تحصیل را به دلیل انصراف از مطالعه تأیید کنیم، ولی می‌توانیم از مصاحبه‌های قبلی آنها استنباط کنیم که آنها نالمیدی خود را در مورد عملکرد شغل خود به خوبی مدیریت نمی‌کنند. لازم به ذکر است که برخی از شرکت کنندگان که نسبت به خود ابراز تردید کردند، دیگران را نیز به خاطر مشکلاتی که تجربه کردند، مقصراً دانستند.

### مرحله دوم: حرکت

آگاهی اجتماعی از محیط کار. برخلاف پاسخ‌های مصاحبه آنها، در مرحله اول فرآیند گذار مدیران جدید، در موج دوم و یا سوم مصاحبه‌ها، اکثر شرکت کنندگان در مطالعه اعتراف کردند که برخی از نالمیدی اولیه آنها از این واقعیت ناشی می‌شود که آنها اهمیت کار با مردم را درک نمی‌کنند. همان‌طور که یکی از شرکت کنندگان در مصاحبه دوم خود اظهار داشت که برای زیرستان او هیچ چیز بدتر از داشتن یک سپریست بد نیست. وقتی نمی‌خواهید با او در یک اتاق باشید، زیرا سپریست با افراد به خوبی رفتار نمی‌کند، بلکه صرفاً کارمندان را افرادی می‌داند که کار را انجام می‌دهند. بسیاری از شرکت کنندگان همچنین اظهار داشتند که کار کردن با افراد مستلزم آن است که از احساسات دیگران آگاه باشند. به این معنا که آنها متوجه شدند که درک این نکته برای آنها بسیار مهم است که یک مسئله هیجانی کوچک می‌تواند در زندگی سازمانی فرد و بهویژه برای عملکرد زیرستان آنها مهم باشد. یکی از شرکت کنندگان تجربه شگفت‌آور خود را به اشتراک گذاشت: ما یک عضو جدید داشتیم و او به من سپرده شد. او از من یک سوال پرسید: "BIPCO" چیست؟ به او گفتم به کارت خود نگاه کند. او از من رنجید. اما من نمی‌دانستم BIPCO چیست. متوجه شدم که او بعد از آن ساکت‌تر شد. او در جلسه از این موضوع گله کرد. او به من گفت که باعث شده او احساس حمایت کند. بنابراین، من از او عذرخواهی کردم و به او توضیح دادم که به او گفتم به کارت خود نگاه کند زیرا من نمی‌دانستم. او نمی‌دانست من هم به کارت خود مراجعه می‌کنم چون من هم تازه کار هستم. بنابراین،

راندیده می‌گیرید؟ چگونه به آن رسیدگی می‌کنید؟ این مسئله‌ای است که برای مردم اتفاق می‌افتد. آیا می‌خواهیم به این شخص اجازه دهیم که هر کاری می‌خواهد انجام دهد و یا عقب‌نشینی کند؟ می‌دانید منظور من چیست؟ (موج اول)

عدم وجود حس. در ابتدا، واکنش‌های هیجانی منفی - مانند «نالمیدی»، «اضطراب»، «دلشکستگی» و «نارضایتی» - به وضوح باعث برانگیختگی مدیران جدید، در این مطالعه شد. در مواجهه با این احساسات ناخوشایند، شرکت کنندگان در مطالعه در درک تجربه خود مشکل داشتند، بهخصوص که قبلاً در این محیط کاری بسیار موفق بوده‌اند و بنابراین فکر می‌کردند که محیط را می‌شناسند. عملکرد نامطلوب آنها، در ذهن خود، آنها را وادار کرد که احساس ارزشمندی خود و همچنین مفروضات قبلی خود را در مورد نقش مدیران و محیط کاری سازمان زیر سوال ببرند. در نتیجه، الگوهای رفتاری غیرمولود از چنین احساسات منفی مانند سرزنش سایر اعضا سازمان یا زیر سؤال بردن تناسب شخصی آنها برای شغل پدیدار شد.

اسناد خارجی. در طول موج اول مصاحبه‌ها، اکثر شرکت کنندگان شیوه‌های سازمانی خود را شناسایی کردند (مثلاً فقدان دستورالعمل‌ها یا قوانین خاص برای رهبری یک تیم یا حل مسائل پرسنلی) و با سیاست‌های سازمانی به عنوان منبع پریشانی هیجانی آنها (مثلاً درخواستی از مدیریت بالا برای تغییر لحن گزارش حسابرسی). اکثر مدیران جدید معتقد بودند که هیچ کنترلی بر چنین محیط کاری دشوار ندارند، که آنها را بیش از پیش نالمید کرد. بیش از نمی‌دانند که اینها متشکل از این مطالعه، زیرستان خود را نیز سرزنش کرند (به عنوان مثال، آنها را به عنوان بی‌تجربه، بی‌کفایت یا سخت توصیف کرند). همان‌طور که یکی از مدیران در حکایتی نشان داد، آن‌ها به من چند آزماینده سخت اختصاص داده بودند، زیرا آنها مشکلاتی داشتند، آنها در حد استاندارد عمل نمی‌کردند. برای من قرار گرفتن بین خود و بخش فوق العاده استرس‌زا بود. چون آن آزماینده از من شکایت کردند. من در این مورد کنجدکاوی نکردم. همه کسانی که بر آنها نظرات داشته‌اند، تک تک افراد با آنها مشکل داشته‌اند. وقتی آن شخص را به من واگذار کردند، از آنها پرسیدم: می‌دانید قرار است چه اتفاقی بیفتند؟ چون قبلاً با آن شخص کار کرده بودم، می‌دانستم که کیفیت کار قرار است کاهش یابد و تکمیل یک کار بیشتر طول می‌کشد. چون قبلاً آن را تجربه کرده بودم؛ هر سپریستی که با آن شخص کار کرده است قبلاً آن تجربه را داشته است. هر مدیری با او مشکل داشته است. (موج دوم)

عدم اعتماد به نفس. اکثر مدیران جدید نیز در مورد عملکرد خود



نالمیدی‌ها و سرخورده‌گی‌های خود را با همکاران یا مدیران ارشد باتجربه‌تر در میان می‌گذارند. اغلب، مدیران جدید متوجه می‌شوند که افراد دیگر نیز مشکلات مشابهی را تجربه کرده‌اند و همچنین واکنش‌های هیجانی مشابهی نسبت به آن مشکلات دارند. اکثر مدیران جدید بر این باور بودند که شنیدن اینکه دیگران با مسائل مشابه رویه‌رو هستند نه تنها سطحی از آرامش را برای آنها به ارمغان می‌آورد، بلکه به آنها این امکان را می‌دهد تا احساسات خود را عینی‌تر از آنچه در ابتدای این مطالعه و برای درک این موقعیت‌ها در بافت سازمان آن‌ها است، تحلیل کنند.

در همان زمان، در موج سوم مصاحبه‌ها، اکثربت مدیران جدید این مطالعه پذیرفته بودند که نقاط قوت شخصی آنها به عنوان حسابرسان عالی لزوماً به عملکرد موفق آنها به عنوان یک مدیر کمک نمی‌کنند. به عنوان مثال، یکی از شرکت‌کنندگان در مطالعه گزارش داد که در ابتدا فکر می‌کرد که دانش او در این زمینه منبع قدرت او به عنوان یک متخصص خواهد بود و او را به یک مدیر مؤثر تبدیل می‌کند. او به طور مرتب در موقعیت‌هایی مداخله می‌کرد که معتقد بود دانشی دارد که می‌تواند به حل یک مشکل کمک کند. با این حال، چیزی که او آموخت این بود که زیردستاشن این ویژگی‌ها را به صورت منفی می‌دیدند و او را فردی پرشور و رئیسی دشوار در کار می‌دانستند. بسیاری از مدیران دیگر نیز داستان‌های مشابهی را گزارش کردند و اظهار داشتند که تا زمانی که بتوانند تصویر بزرگ را بینند، مانند یک مدیر خرد عمل می‌کنند. (موج چهارم)

در اصطلاح، توانایی "دیدن تصویر بزرگ" به درک این نکته اشاره دارد که کار آنها به طور مشترک توسط تعدادی از گروه‌ها انجام می‌شود و یک جنبه مهم از نقش آنها به عنوان مدیر یک بخش مدیریت فعل، این وابستگی‌های متقابل است.

این روایات بر این واقعیت تأکید دارند که ایجاد ظرفیت مدیریتی آنها مستلزم آن است که بسیاری از مدیران جدید بیشتر در مورد کنترل هیجانات و مدیریت روابط خود آموزش بینند. غالباً توجه است، به نظر می‌رسد مدیرانی که در مراحل اولیه گذار خود چالش‌هایی را تجربه کرده‌اند شفاف‌تر بودند و به نظر مرسید که در طول زمان پیشرفت شغلی بیشتری را تجربه کرده‌اند. یعنی تجربه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدیرانی که چالش‌های خود را مدیریت کرده‌اند (مثلاً در گیری‌های بین فردی یا درون‌فردی یا نالمیدی در مورد عملکرد خود) در جستجوی بازخورد و مراقبت از اشارت اجتماعی ظریف (مانند زبان بدن، شایعات درباره مدیران دیگر) در تلاش برای غلبه بر چالش‌ها و شناسایی نقاط مورد نیاز برای تقویت یا توسعه فعال تر هستند. اگر چه دریافت تعریف تنها شاخص موقوفیت فرد به عنوان یک مدیر نیست، دو تن از مدیرانی

مسائل کوچک می‌تواند مهم باشد. من هرگز به آن فکر نکرده بودم و این بر او تأثیر گذاشت. (موج سوم).

اکثر مدیران جدید در این مطالعه اظهار داشتند که اغلب به دنبال بازخورد در مورد عملکرد خود از زیردستان و سایر اعضای سازمان هستند. این گفتگوهای غیررسمی با سایر اعضای سازمان اغلب بینش و جهت و همچنین بازخورد ارزشمندی را در مورد عملکرد آنها به عنوان یک مدیر به شرکت‌کنندگان ارائه می‌دهد. همان‌طور که یکی از شرکت‌کنندگان توضیح داد، در مدت کوتاهی پس از تردد، با یک خانم جوان صحبت کردم که سپریستی آن را برعهده داشتم. او گفت که آنها نمی‌توانند برای من کار کنند. من از آن زمان، رشد و توسعه پیدا کردم. من فکر می‌کنم که گفتگو با زیردستان قطعاً نقطه عطفی در پیشرفت من بود. اخیراً او به من گفت که اگر بتواند انتخاب کند، دوست دارد هر روز در تیمهای من کار کند، نه تیمهای دیگر. این تغییر در ارزیابی او به عنوان یک مدیر برای من اهمیت زیادی داشت و به نوعی باعث شد که احساس کنم راه درستی را می‌روم و کار را درست انجام می‌دهم.

(موج پنجم)

شرکت‌کننده گزیده بالا اظهار داشت که در آن زمان، او معتقد بود که تمام تلاش خود را برای کمک به زیردستانش انجام می‌دهد و بنابراین از شدت احساسات منفی زیردستانش نسبت به او بسیار شوکه شده بود. هم کلمات و هم واکنش عاطفی فردی که با او صحبت می‌کرد به او کمک کرد تا بهفهمد که در واقع کارش را خوب انجام نمی‌دهد. بر عکس، مکالمه دوم با این زیردستان که هم شامل بازخورد مثبت و هم حالت عاطفی مثبت بود (یعنی اگر می‌توانست انتخاب کند، دوست دارد هر روز در تیمهای من کار کند، نه تیمهای دیگر) باعث شد او احساس درست انجام دادن کارها را داشته باشد، اگرچه ممکن است مکالمه لزوماً تأیید نکرده باشد که او واقعاً کار خوبی انجام می‌دهد.

به طور مشابه، بسیاری از مدیران جدید دیگر در این مطالعه بیان کردنده که احساس آنها از انجام درست (به عنوان مثال، در مسیر درست رفتن یا من کار درست را انجام می‌دهم) تا حد زیادی به شنیدن بازخورد شفاهی سایر اعضای سازمان بستگی دارد. قادر به خواندن واکنش‌های هیجانی آنها هستند. احساس درست یا نادرست به شرکت‌کنندگان در مطالعه اجازه داد تا مجموعه‌ای جدید از فرضیه‌ها در مورد نقش جدید و سازمان خود بسازند. علاوه بر این، یکی از کلیدهای توانایی آنها برای ایجاد مجموعه‌ای جدید از فرضیه‌ها، آگاهی آنها از واکنش‌های هیجانی سایر اعضای سازمان به عملکردشان و توانایی‌های تازه توسعه یافته آنها برای پردازش موثر این واکنش‌ها بود.

خود ارزیابی. همه مدیران جدید در این مطالعه نشان دادند که اغلب



نیست مدیریت می‌کنند. مدیران جدید، با انگیزه بالا و مشთاق موفقیت در شغل خود، اغلب بیش از حد به خود فشار می‌آورند. با این حال، در یک نقطه، آنها متوجه شدنند که آنها نیز انسان هستند و تنها می‌توانند با تعداد معینی از وظایف در یک زمان مقابله کنند. آنها همچنین دریافتند که سایر اعضای سازمان اغلب قادر به همدردی با موقعیت خود و درک اشتباهاشان برای بنابراین، آنها متوجه شدنند که اعتراف و تصحیح اشتباهاشان برای آنها سازنده‌تر از انکار مسئولیت خود در مقابل آنچه رخ داده است، می‌باشد. همان طور که یکی از شرکت‌کنندگان توضیح داد، فکر می‌کنند که آنها این توانایی را دارند که بینند ما انسان هستیم و ما همان کاری را انجام می‌دهیم که باید انجام دهیم و گاهی اوقات اشتباها می‌کنیم. اگر این کار را انجام دهیم، نیاز داریم به صورت صحیح راهنمایی شویم تا بتوانیم آنها را اصلاح و اوضاع را بهتر کنیم. (موج پنجم)

جدایی رویکرد دیگری که تعدادی از شرکت‌کنندگان در مطالعه برای مدیریت هیجانات منفی در محل کار استفاده کردند، پریشانی یا جدایی بود. بسیاری از مدیران شرکت‌کنندگان در این مطالعه، تعهد زیادی به شغل خود داشتند و خاطرنشان کردند که اغلب عناصر زندگی شخصی خود را فدای عملکرد شغلی خود می‌کنند. برخی از مدیران زمانی که مجبور به ترک دفتر به لایل شخصی مانند رفتن به ماه عسل یا مرخصی زایمان شدن، احساس گناه می‌کردند، زیرا می‌دانستند که دیگر همکاران و زیردستان در دفترشان تا چه اندازه غیبت خود را پوشش می‌دهند. با این حال، مدیران جدید همچنین متوجه شدنند که وقتی بیش از حد روی کار خود سرمایه‌گذاری کردند (مانند اضافه کاری زیاد یا به تاخیر اندختن مرخصی شخصی خود) از نظر احساسی خسته شدند. بهطور خاص، چندین مدیر متوجه شدنند که از نظر عاطفی دچار تباہی شده‌اند و به محض خروج از دفتر سعی کردند با جدا شدن از کار خود، استرس خود را برطرف کنند. به عنوان مثال، یکی از مدیران در این مطالعه در یک برنامه کارشناسی ارشد ثبت‌نام کرد تا تخصص خود را توسعه دهد و مهم‌تر از آن، "خود را جوان کند". برخی از مدیران در طول مصاحبه بارها اشاره کردند که "این فقط یک شغل است" که نشان از تلاش آنها برای جدا کردن خود از شغلشان است. به نظر می‌رسید این جدایی به جلوگیری از تجزیه خستگی هیجانی مدیران جدید و همچنین به دست آوردن تعادل بین زندگی شخصی و کارشان در زمانی که به این وضعیت رسیدند کمک کرد.

### مدیریت روابط

انگیزه از مدیران انتظار می‌رود که بدانند چگونه به زیردستان خوب

که به نظر می‌رسید خودآگاهی بیشتری در مورد چالش‌های خود و آگاهی اجتماعی از احساسات دیگران دارند (یعنی توجه بیشتری به نشانه‌ها و بازخوردهای اجتماعی داشتنند) در طول دوره تحصیلی خود مجدداً به یک مدیر ارشد ارتقا یافته‌ند و می‌توان آنها را به عنوان موارد استثنایی موفق نامگذاری کرد.

### مرحله ۳: ورود نقش

در مصاحبه‌های بعدی، تقریباً همه مدیران جدید بیان کردند که از نظر تخصصی و شخصی در زمان یادیگری رشد کرده‌اند. در این مرحله، مدیران جدید تصویری سازگار با تصویر خود با استفاده از دانشی که در مورد خودشان و محیط کار آن‌ها یاد گرفتند، ایجاد کردند. به همین دلیل، در این مرحله، روش‌های اجرای نقش‌هایشان بسیار متفاوت بود و بسته به نوع نگاهی که به نقش خود در سازمان و هویت خود داشتند، از استراتژی‌های مختلفی مانند چارچوب‌بندی مجدد، پذیرش و جداسازی استفاده کردند.

### مدیریت احساسات خود

چارچوب‌بندی مجدد. چندین مدیر جدید، از جمله دو مدیر فوق العاده موفق، اغلب از قالب‌بندی مجدد به عنوان یک استراتژی برای مدیریت هیجانات خود به روش‌های سازنده استفاده می‌کردند. در گزیده زیر، یکی از این مدیران نگرانی خود را از تعهد عاطفی بیش از حد خود (که احتمالاً تا حدی از فرسودگی عاطفی برخوردار است) نسبت به موضوعی که به یکی از زیردستانش مربوط می‌شود، توضیح می‌دهد. او احساس می‌کرد که زمان زیادی را صرف فکر کردن در مورد راه حل‌های بالقوه و اینکه چگونه می‌تواند زیردستان خاص را برای بهبود عملکرد فردی راهنمایی کند و انگیزه دهد، صرف کرده است. در حالی که شرکت‌کنندگان به وضوح نامید بودند، می‌توانست تأثیرات مثبت داشتن آن هیجانات منفی و همچنین اهمیت عدم اجازه دادن به این هیجانات را در عملکرد او به عنوان یک مدیر تشخیص دهد.

من ممکن است مسائل را خیلی شخصی ببینم. من از نظر شخصی یا هیجانی روی این موضوع سرمایه‌گذاری کرم و تقریباً احساس می‌کرم که این یک ضریب شخصی به من است که زمان زیادی را می‌گیرد. شاید اشکال نداشته باشد هیجانات را حذف نکنم، زیرا داشتن آنها خوب است. زیرا نشان می‌دهد که من به موضوع اهمیت می‌دهم، اما شاید به آنها اجازه ندهم قضاوت من را در پرداهی از ابهام ببرند. (موج پنجم)

پذیرش-پذیرفته شدن. بیش از نیمی از مدیران جدید این مطالعه، از جمله مدیران موفقی که می‌توانستند عواطف خود را اصلاح کنند، غالباً استرس خود را با یادگیری پذیرش اینکه بسیار خوب



به شکل‌گیری هویت‌های مدیریتی قوی‌تر کردن، واضح بود که اهمیت استفاده از همدلی در هنگام تلاش برای تأثیرگذاری بر نحوه واکنش سایر کارکنان به موقعیت‌های دشوار را بیشتر درک کردند. با این حال، صرف‌نمان دادن همدلی، اغلب برای در نظر گرفتن یک مدیر مؤثر کافی نبود. در عوض، زیرستان اغلب انتظار داشتند که رئیسان اقداماتی را انجام دهد که به آنها کمک کند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که حل تعارض مرتبط با هیجانات منفی زیرستان، چالش‌برانگیزترین کار برای اکثر شرکت‌کنندگان در مطالعه بود. به عنوان مثال، مری (MERY)، یکی از شرکت‌کنندگان در مطالعه، تجربیات خود را در مورد اینکه رئیسش یک تیم حسابرسی ویژه را سازماندهی کرد و حسابرس کم‌تجربه را مسئول تیم قرار داد، به اشتراک گذاشت. این تصمیم باعث درگیری شدید در تیم شد. مری با زیرستانش در تیم همدردی می‌کرد و فکر می‌کرد که رئیس او به وضوح ظرفیت تعارض را در نظر نگرفته است. با این حال، او همچنین معتقد بود که تصمیمات مربوط به ترکیب تیم‌های حسابرسی از نظر فنی به رئیس او تعلق دارد. بنابراین، او هیچ اقدامی برای تغییر تصمیم رئیس خود انجام نداد. در واقع، او گزارش داد که در آن موقعیت احساس درماندگی می‌کند. به گفته او، ممیزی در نهایت خیلی ضعیف انجام شد و منجر به این شد که رهبر تیم (بی‌تجربه) برای مدت طولانی، حتی پس از تکمیل ممیزی، مضطرب شود.

در حالی که اکثر شرکت‌کنندگان در مطالعه تلاش خود را برای ایجاد انگیزه در زیرستان گزارش کردند، همه توانستند تعارضات را به طور مؤثر حل کنند، حتی اگر آنها این راجبه مهمی از ایجاد انگیزه در زیرستان خود می‌دانستند. در حقیقت، تنها تعداد کمی از مدیران در این تحقیق نشان دادند که این شایستگی، با توجه به دشواری توسعه و تعالی در این شایستگی شکفت‌انگیز نیست. ما نمی‌توانیم از مصاحبه‌ها مشخص کنیم که آیا مدیرانی که در حل تعارض‌ها موفق‌تر بودند، این توانایی را قبل از ارتقا یا در طول فرآیند گذار توسعه داده‌اند. با این حال، تجزیه و تحلیل داده‌های نشان داد که مدیرانی که در گفتگوهای تعاملات با الگوهای نقش فعال تر بودند و در مورد هیجانات خود و تفسیر رویدادهای سازمانی با این افراد بحث می‌کردند، در ایجاد روابط مثبت با زیرستان نیز موفق بودند.

## بحث

این مطالعه تجربه انتقال مدیران عمومی جدید در یک موسسه دولتی را مورد بررسی قرار داد که به عنوان نتیجه‌های از عمل قانون‌گذاری دولت که دستور داد این نهاد یکی از وظایف خود را توسعه دهد، ترویج داده شد. از آنجایی که این مدیران جدید

انگیزه بدنهند. جالب توجه است، اکثر شرکت‌کنندگان در مطالعه معتقد بودند که ایجاد یک محیط کاری دانشی به ایجاد انگیزه در زیرستان کمک می‌کند و راههای مختلفی را برای ایجاد همگرایی، بر اساس نقاط قوت و سبک شخصی خود شناسایی کردند. به عنوان مثال، برخی از مدیران جدید اظهار داشتند که مکان‌های اجتماعی ایجاد کرده‌اند (مانند یک مهمانی یا یک جامعه غیررسمی) که در آن همه زیرستان می‌توانند از نظر اجتماعی در یک گروه کاری منسجم ادغام شوند. دیگران سعی کردند تأکید کنند که با زیرستان خود به طور مساوی رفتار می‌کنند (موج پنجم). در موج آخر مصاحبه‌ها، تعدادی از مدیران درباره ایجاد شخصیت‌های صمیمی و دوستانه مواردی را مطرح کردند. یکی از شرکت‌کنندگان تلاش‌های خود را برای ایجاد یک محیط کار دانشی که زیرستان آن را مکانی سرگرم‌کننده برای کاربینند، توصیف کرد:

من همیشه می‌گویم، من و یک همکار دیگر اینجا و بزرگترین تشویق‌کننده‌های اینجا هستیم. در مورد تیم و تلاش برای مشارکت کردن افراد و تلاش برای گرفتن چیزهایی که به افراد انگیزه می‌دهد. من فکر می‌کنم فقط مشارکت در چیزهای مختلف داریم و فقط به کارکنان نشان می‌دهیم که خوب است مشارکت داشته باشید و در انجام کارها خوب باشید و کارهایی مانند مشارکت کردن با چیزهای مختلفی که در دفتر اتفاق می‌افتد. (موج پنجم) یک موضوع مشترک در بین رویکردهای انگیزشی مختلف این است که در موج چهارم یا پنجم مصاحبه‌ها، تقریباً ۳ تا ۴ سال پس از ارتقای شغلی، این مدیران جدید دیگر باور نداشتند که وظیفه آنها به عنوان مدیر صرفاً تمرکز بر وظیفه حسابرسی است، بلکه بیشتر بر این باور هستند و درک کردند که شغل آنها به عنوان مدیر شامل رویارویی با نامیدی زیرستان و سایر احساسات منفی و حفظ انگیزه آنها است. در این راستا، برای این شرکت‌کنندگان در مطالعه، انگیزه بیشتر با هیجانات زیرستان (انگیزه درونی) در پاداش‌های بیرونی (انگیزه بیرونی). این امر به ویژه مرتبط بود تا با این شرایط اهمیت داشت؛ زیرا سازمان در حال تجربه چندین در این شرایط عمدۀ سازمانی بود، از جمله تغییرات رهبری ناشی از رسایی تغییر در سطوح بالای سازمان، گسترش ناگهانی سازمانی، انتقال گسترده کارکنان از چندین دفتر به یک دفتر منطقه‌ای جدید و چندین پروژه جدید از استخدام‌های جدید در سال‌های اخیر. در

چنین محیط کاری آشناهای، برای مدیران جدید بسیار مهم بود که اطمینان حاصل کنند که زیرستان، از جمله حسابرسان تازه استخدام شده، با حصول اطمینان از اینکه خود را بخشی از یک تیم منسجم می‌بینند، با انگیزه و متعهد به کار خود باقی می‌مانند. همدلی با عمل. هنگامی که مدیران جدید در این مطالعه شروع



یافته‌های مطالعه ما نشان می‌دهد که شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی برای مدیران جدید هم در ابتدا و هم با ادامه گذارشان مهم بوده است. در مراحل اولیه گذار نقش خود، مدیران جدید در این مطالعه نالمیدی، استرس و دلشکستگی را تجربه کردند و دریافتند که باید خودآگاهی خود را توسعه دهند (درک اینکه چرا آنها این هیجانات را دارند) و خود مدیریتی (خودکنترلی و یادگیری برای نشان دادن خود) و نشان دادن شایستگی‌ها را به عنوان اینکه مدیر موثرتری هستند. علاوه بر این، زمانی که این مدیران جدید از نقش خود به عنوان مشارکت‌کنندگان فردی که در آن فقط باید بر مسؤولیت‌های شغلی خود (عملکردن) تمرکز می‌کردند، به نقش خود به عنوان مدیر جایی که تشخیص دادند که مسؤولیت عملکردن شغلی دیگران را نیز بر عهده دارند، انتقال پیدا کردند. بسیاری از آنها تا حدی متعجب شدند که در آن موقعیت‌های جدید آنها ملزم به مقابله با هیجانات زیردستان خود (آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط) می‌باشند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که تحقیقات آتی با تمرکز بر جنبه‌های هیجانی انتقال مدیران جدید با در نظر گرفتن شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی که انتقال مدیریت را در هر مرحله (خروج نقش، حرکت، ورود نقش) تسهیل می‌کند، سود خواهد برد.

دوم، اگرچه ادبیات گذار مدیریت در توصیف آشفتگی هیجانی که مدیران جدید هنگام ایجاد هویت مدیریتی جدید خود تجربه می‌کنند سازگار بوده است، توجه کمی به این موضوع شده است که آیا مدیران با هویت‌های علمی یا فنی حرفه‌ای این گذار را متفاوت از مدیرانی تجربه می‌کنند که سوابق خدمات انسانی یا سایر زمینه‌هایی که نیاز به تعامل بین فردی بیشتری دارند. یکی از استثناهای قابل توجه، مطالعه مورر و لندن (۲۰۱۸) است که مدیران در سازمان‌های درگیر در نوآوری فن‌آوری و دشواری مدیران با هویت حرفه‌ای فنی قوی در تغییر هویت نقش از مشارکت‌کننده فردی به مدیر جدید را بررسی می‌کند. در حالی که مدیران جدید در مطالعه ما درگیر نوآوری‌های فناورانه نبودند، اما هویت تخصصی قوی داشتند و یافته‌های ما با بحث مورر و لندن در مورد تغییر هویت نقش مطابقت دارد، زیرا مدیران جدید در مطالعه ما زمان دشواری برای حرکت دور از هویت اصلی خود به عنوان حسابرسان داشتند.

مسلمان یافته‌های جوزف و نیومن (۲۰۱۰) مبنی بر اینکه کار هیجانی رابطه عملکرد هوش (شایستگی) هیجانی و اجتماعی را تبدیل می‌کند، به این معنا که هوش هیجانی و اجتماعی تأثیر بیشتری بر عملکرد برای موقعیت‌هایی با سطوح بالایی از تعاملات بین فردی نسبت به موقعیت‌هایی با سطوح پایین بین فردی دارد. تعاملات، نشان می‌دهد که افرادی که از موقعیت‌های

از نقش خود به عنوان مشارکت‌کنندگان فردی (حسابرسان) به نقش‌های رهبری مدیریتی خود منتقل شدند، بسیاری در ابتدا نامید و نگران ماهیت نقش مدیریتی بودند. با این حال، همان‌طور که آن‌ها شروع به درک ماهیت شغل مدیریتی کردند، مدیران جدید اهمیت آگاهی و مدیریت واکنش‌های هیجانی خود را نسبت به موقعیت‌های دشوار برای انجام مؤثر کارشان درک کردند. در حالی که از اصطلاحات خاصی که در ادبیات هوش (شایستگی) هیجانی و اجتماعی استفاده نمی‌شود، در طول مصاحبه‌ها، این مدیران توضیح دادند که چگونه شایستگی‌های خود را برای درک و مدیریت احساسات توسعه داده‌اند. آنها همچنین توضیح دادند که چگونه متوجه شده‌اند که نقاط قوت شخصی آنها به عنوان حسابرس، دلیل ارتقاء آنها به سمت مدیریت، لزوماً به نقاط قوت آنها به عنوان مدیر کمک نمی‌کند. به این ترتیب، مدیران جدید شروع به توسعه شایستگی‌های خود مدیریتی کردند و پذیرفتند که بی‌نقض نبودند و یاد گرفتند که از واکنش‌های هیجانی خود به رویدادها به روش‌های موثرتر استفاده کنند.

بنابراین، این مدیران جدید به جای اینکه صرفاً احساس نالمیدی یا سرخوردگی کنند، به این فکر کردند که چگونه می‌توانند از هیجانات خود برای حل مؤثرتر مشکل استفاده کنند. همان‌طور که مدیران جدید در مرحله گذار ادامه دادند، آنها آگاهی بیشتری نسبت به هیجانات خود و دیگران و همچنین توانایی آنها در مدیریت هیجانات خود و ارتباط موثرتر با هیجانات دیگران در حین انجام کارشان ایجاد کردند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدیران موفق در درک و استفاده از هیجانات در محل کار موثرتر از مدیرانی بودند که موفقیت کمتری داشته‌اند.

### مفاهیم ادبیاتی

این مطالعه که به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه یک گروه از مدیران جدید، گذار از نقش خود به عنوان مشارکت‌کنندگان فردی به مدیران را انجام دادند، به ادبیات تمرکز بر گذارهای مدیریتی و همچنین ادبیات هوش (شایستگی) هیجانی و اجتماعی و همچنین ادبیات مدیریت عمومی کمک می‌کند.

اول، در حالی که یافته‌های ما با تحقیقات قبلی مطابقت دارد که نشان می‌دهد مدیران جدید یک فرآیند گذار شامل خروج نقش، حرکت و ورود نقش را طی می‌کنند (ashforth, ۲۰۰۱)، و در حین انجام آن، سطح بالایی از آشفتگی هیجانی را تجربه می‌کنند. این فرآیند و ایجاد هویت تخصصی جدید خود (ashforth, ۲۰۰۱؛ بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱؛ لس آنجلس هیل، ۱۹۹۲، ۲۰۰۳)، به هیچ یک از این ادبیات به طور خاص به شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی که برای این گذار مهم هستند توجه نکرده است.



مشتریان خود کردند. این ممکن است استدلال ویگودا-گادوت<sup>۱</sup> و میسلر<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) را تأیید کند که خاطرنشان می‌کند: محیط بخش عمومی به مکانی تبدیل می‌شود که هیجانات و عواطف ذینفعان مختلف نقش عمله‌ای در تصمیم‌گیری، در شکل گیری و اجرای سیاست‌ها و در زندگی روزمره کارمندان دولت ایفا می‌کند. در چنین محیط کاری، اثربخشی مدیران دولتی ممکن است در توانایی آنها برای همدلی با پیروان، تعهد به رشد افراد و الهام بخشیدن به زیردستان برای درونی کردن ارزش‌های عمومی اصلی باشد (هیل و فیلدز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ هانسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ شیم، پارک و ایوم<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)؛ شیم و فارمن<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷؛ اسپیرز<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵). همچنین الدور<sup>۸</sup> (۲۰۱۸) استدلال می‌کند که ارزش‌های اصلی مدیریت عمومی جدید<sup>۹</sup> (NPM)، مانند جهت‌گیری خدمات و پاسخگویی، در بیان نگرش‌های دلسوزانه و موثر کارمندان دولت تعییه شده است و این احتمال وجود دارد که کارکنان دولتی چنین نگرش‌هایی را ابراز کنند و با نحوه برخورد سپرپرستان خود با این کارمندان ارتباط دارد. بنابراین، در حالی که هیجانات به طور سنتی در مطالعات مرسوم در زمینه‌های مدیریت/ مدیریت دولتی غیرعقلانی و معکوس تلقی می‌شوند، تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که احساسات و شایستگی هیجانی و اجتماعی، موضوعات مهمی در ارتباط با اثربخشی سازمان‌های عمومی هستند. بنابراین، حوزه‌های مهمی برای تحقیق در مدیریت/ مدیریت دولتی هستند.

### مفاهیم عملی

ما معتقد هستیم که تحلیل ما برخی مفاهیم مهم را برای عملکرد مدیریتی در بخش دولتی نشان می‌دهد. اول از همه، ما معتقدیم که سازمان‌های بخش دولتی باید فرآیندهایی را که توسط آن افراد به سمت‌های مدیریتی ارتقا می‌بینند، بازنگری کنند. مدیران جدید در مطالعه ما مکرراً در مصاحبه‌ها اشاره کردند که کارکنان در این طبقه‌بندی شغلی بر اساس نمرات آزمونی که شایستگی را در عنوان شغلی آنها منعکس می‌کند، به جای شایستگی یا پتانسیل به عنوان یک مدیر، ارتقا یافته‌اند. در حالی که مدیران جدید در مطالعه ما به طور خاص از اصطلاحات ادبیات هوش (شایستگی) هیجانی و اجتماعی استفاده نمی‌کردند، آنها بهوضوح شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی خود را به عنوان مرکزی برای نقش‌های مدیریتی خود دیدند و شروع به ارزیابی عملکرد آنها از نظر این صلاحیت‌ها نمودند.

همان‌طور که در بالا ذکر شد، هنگامی که مشارکت کنندگان

بسیار تخصصی (با سطوح پایین تعامل بین فردی) به سمت‌های مدیریتی (با سطوح بالایی از تعاملات بین فردی) ارتقا می‌بیند، در توسعه هویت مدیریتی خود و ایجاد یک تغییر هویت اساسی یا اصلی مشکل بیشتری خواهند داشت. به این معنا که از انجایی که هوش هیجانی و اجتماعی آنها کمتر بر عملکرد آنها در موقعیت تخصصی تأثیر می‌گذارد، ممکن است کمتر متوجه شوند که چرا برای موقعیت مدیریتی آنها مهم است. تحقیقات آینده در مورد گذارهای مدیریتی ممکن است بر تفاوت‌های بالقوه مرتبط با ماهیت موقعیت‌های تک تک مشارکت کنندگان تمرکز کند. سوم، یافته‌های مطالعه ما از تمایز چرنیس (۲۰۱۰)،<sup>۱۰</sup> بین هوش هیجانی و اجتماعی و شایستگی هیجانی و اجتماعی پشتیبانی می‌کند. واضح است که مدیران جدید در مطالعه ما صرفاً توانایی‌های شناختی برای دریافت، استفاده، درک و مدیریت دقیق هیجانات را به دست نیاورده‌اند، بلکه طیفی از توانایی‌ها، شایستگی‌ها و تمایلات غیرشناختی را نیز توسعه داده‌اند که به آنها اجازه می‌دهد تا مدیران اثربخش تری شوند. به عنوان مثال، یافته‌های ما نشان می‌دهد که چندین نفر از موفق‌ترین مدیران جدید، الگوهایی را در گفتگو برای به دست آوردن بینش‌های جدید در مورد مشکلاتی که با آن‌ها روبرو هستند، دریافت کرده‌اند که شامل شایستگی‌های خود مدیریتی و مدیریت روابط می‌شود. علاوه بر این، همان‌طور که در بالا ذکر شد، بسیاری از تردیدها در مورد اهمیت هوش هیجانی برای مدیران، مبنی بر مطالعاتی است که نشان داده‌اند هوش هیجانی تفاوت زیادی را فراتر از هوش عمومی و عوامل شخصیتی توضیح نمی‌دهد. با این حال، این مطالعات عمدتاً به جای معیارهای شایستگی، از معیارهای توسعه یافته توسط مایر و سالوی و همکاران استفاده کرده است. همان‌طور که بویاتزیس (۲۰۱۶) اشاره می‌کند، برخلاف توانایی‌های شناختی یا شخصیت، شایستگی‌ها می‌توانند توسط دیگران مشاهده شوند. بنابراین می‌توانند موضوع آموزش و بازخورد باشند. با توجه به اینکه آمادگی افراد نسبت به بازخورد و مریبگری، مسلماً به شایستگی‌های خود مدیریتی آنها مربوط می‌شود، تحقیقات آینده از بررسی شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی خاص که گذار مدیریت را تسهیل می‌کند، سود خواهد برد. در نهایت، یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که مدیریت هیجان‌ها بخش مهمی از نقش مدیریتی در بخش دولتی است. مدیران در این مطالعه زمان زیادی را صرف ایجاد روابط بین فردی و ایجاد انگیزه در زیردستان خود و همچنین مدیریت تعارض با

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Vigoda-Gadot        | 6. Shim and Faerman      |
| 2. Meisler             | 7. Spears                |
| 3. Hale & Fields       | 8. Eldor                 |
| 4. Hanson              | 9. New Public Management |
| 5. Shim, Park, and Eom |                          |



عمومی صدق می‌کند، این مطالعه چندین محدودیت دارد که باید در تفسیر یافته‌ها در نظر گرفته شود. ابتدا، این مطالعه نمونه محدودی از مدیران جدید را در یک سازمان واحد در یک دولت ایالتی بررسی کرد. علاوه بر این، این مدیران جدید تحت شرایط بسیار منحصر به فرد استخدام شده و ارتقا یافتند (به عنوان مثال، یک قانون ایالتی که الزام به استخدام رابهای کارکنان جدید تعیین می‌کرد). علاوه بر این، در طول دوره زمانی مطالعه، این سازمان چندین تغییر عمده سازمانی را تجربه کرد. در حالی که هر یک ارتقا یافتند از اهمیت پویایی برخوردار است، با توجه به اینکه این مدیران جدید نه تنها به عنوان یک گروه، بلکه به عنوان بخشی از یک موج نسبتاً بزرگ استخدام شدند که اغلب در سازمان‌های دولتی وجود ندارد.

دوم، داده‌های مصاحبه جمع آوری شده برای این مطالعه در معرض سوگیری مصاحبه گر هستند. همانطور که در بالا ذکر شد، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه نیمه ساختاری یافته جمع آوری شد. با توجه به اینکه داده‌ها توسط چندین مصاحبه کننده (با آموزش‌های مختلف و دانش قوم نگاری) جمع آوری شده است، مصاحبه‌ها ممکن است تحت تأثیر روش‌هایی که هر محقق سؤالات را بیان می‌کند و یا مسائل خاصی را که توسط مصاحبه شوندگان مطرح می‌شود، پیگیری می‌کند، بنابراین تفسیر نتایج را محدود می‌کند.

### زمینه‌هایی برای تحقیقات آینده

باتوجه به یافته‌ها و محدودیت‌های این مطالعه، زمینه‌های متعددی برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود. در ابتدا با محدودیت‌های موجود برخورد و اشاره کردیم که ماهیت نمونه باعث می‌شود در تعییم فراتر از این نمونه محظوظ باشیم. در حالی که موقعیت خاصی که این سازمان با آن روپرتو بود، فرصتی منحصر به فرد برای مطالعه گروهی از مدیران جدید برای ما فراهم کرد، ما مطالعات بیشتری را در مورد مدیران جدید در انواع سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌کنیم تا به ما کمک کند تا در کمپنی از نحوه تجربه مدیران جدید از این گذار نقش داشته باشیم. نقش شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی در ایجاد این گذار را کسب کنند. چنین مطالعاتی همچنین باید به طور خاص به ویژگی‌های سازمانی، بهویژه فرهنگ سازمانی توجه کند و بررسی کند که چگونه فرهنگ سازمانی بر بیان احساسات در سازمان و ظرفیت مدیران جدید برای توسعه شایستگی هوش اجتماعی خود تأثیر می‌گذارد.

دوم، همان‌طور که در بالا ذکر شد، ادبیات گذار مدیریتی این

فردی به سمت‌های مدیریتی ارتقا می‌یابند، برای آنها مهم است که رفтарهای خاصی را که با نقش آنها به عنوان مشارکت کنندگان فردی مرتبط است، رها کنند، در حالی که آنها رفтарهای مدیریتی جدیدی را اضافه می‌کنند (بنجامین و اوریکی، ۲۰۱۱). (در و چاران، ۲۰۰۱؛ فریدمن، ۱۹۹۸؛ هوگان و همکاران، ۲۰۱۱)، که بسیاری از آنها در قلمرو شایستگی اجتماعی تعریف شده‌اند. با این حال، همان‌طور که هوگان و همکاران (۲۰۱۱) توصیف می‌کند، شناسایی افرادی که احتمالاً در موقعیت‌های مدیریتی موفق هستند برای سازمان‌ها اغلب دشوار است، زیرا تا حد زیادی، مشارکت کنندگان فردی فرصت‌های کمتری برای نشان دادن شایستگی‌هایی داشته‌اند که به عنوان مدیر باید نشان دهند. یافته‌های ما حاکی از آن است که سیستم‌های خدمات شهری باید تلاش بیشتری کنند تا شایستگی‌های هوش اجتماعی را به معیارهای انتخاب و ارتقای کارکنان در پست‌های مدیریتی وارد کنند. شاید مهم‌تر از آن، مطابق با ادبیات گذار مدیریتی، همان‌طور که یافته‌های ما نشان می‌دهد که بخش‌های منابع انسانی باید بیشتر تلاش کنند تا مشارکت کنندگان فردی را برای انتقال به سمت مدیریتی جدید آماده کنند و به آن‌ها کمک کنند تا در کنند که این گذار شامل تغییرات در رفтарها و تغییر در ذهن آنها می‌شود. دوم، هنگامی که مدیران جدید در مطالعه ما شروع به شناسایی نقش مدیریتی کردن، آنها به وضوح ارزش داشتن الگوها را دیدند، یعنی افرادی که می‌توانستند آنها را مشاهده کنند تا در مورد اقدامات رفтарی خاص بیاموزند و همچنین در مورد مشکلاتی که روپرتو بودند، گفتگو کنند. ریوردان<sup>۱</sup> در ارائه مجموعه‌ای از اقدامات کلیدی که مدیران جدید باید برای تسهیل در مرحله گذار خود انجام دهند، به طور مشابه اهمیت مشاهده و یادگیری از سایر رهبران موفق و پذیرا بودن در دریافت باز بودن بازخورد و آموزش را شناسایی می‌کند. در کنار یافته‌ها، پیشنهاد می‌کنیم که سازمان‌های عمومی باید برای تشویق مدیران جدید به شناسایی مربیان و الگوهایی که می‌توانند حمایت، راهنمایی و بازخورد را از طریق مرحله گذار ارائه دهند، بیشتر تلاش کنند. در حالی که در ادبیات در مورد اینکه آیا سازمان‌ها باید مربیان را به کارکنان جدید و یا مدیران جدید اختصاص دهند یا نه، اختلاف نظر وجود دارد، در مطالعه ما واضح بود که مربیان و الگوهای کوثر نقش مهمی در این گذار ایفا کرند، به خصوص وقتی که مدیران جدید شروع به درک این موضوع کردنند که اقدامات آن‌ها چگونه بر واکنش‌های هیجانی دیگران تاثیر می‌گذارد.

### محدودیت‌ها

همان‌طور که در مورد تمام مطالعات رفتار سازمانی در سازمان‌های



تحقیق به درک شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی و نقش آنها در گذارهای مدیریتی از چندین جهت مهم کمک می‌کند. اول، به جای تمرکز بر پیشانیدهای یا نتایج هوش/شایستگی هیجانی و اجتماعی با توجه به عملکرد مدیریت/رهبری، مطالعه ما بررسی کرده است که چگونه یادگیری نقش مدیریتی و توسعه شایستگی هیجانی و اجتماعی یکدیگر را تقویت می‌کنند. در واقع، یافته‌های ما نشان می‌دهد که گذارهای مدیران جدید به شدت تحت تاثیر شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی آن‌ها بوده است، یعنی توانایی‌های مربوط به خودآگاهی، خودمدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط. علاوه بر این، یافته‌های ما نشان می‌دهد از آنجایی که مدیران مراحل مختلفی از گذار تجربه می‌کنند (یعنی خروج از نقش، حرکت، ورود به نقش)، شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی مختلف ممکن است بر جسته‌تر باشند، زیرا آنها نقش احساسات را در زندگی سازمان به دست می‌آورند. در حالی که این تحقیق تلاشی برای به حداقل رساندن اهمیت تفکر منطقی و تحلیلی در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی ندارد، یافته‌ها نشان می‌دهد که مبارزات هیجانی و تلاش‌های مدیران برای عبور از چالش‌ها باعث ایجاد یادگیری نقش لازم برای ایجاد هویت‌های جدید (مدیریتی) به عنوان مدیران جدید موفق شده است. بنابراین، ما استدلال می‌کنیم که نه تنها شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی برای کار مدیران، بلکه برای ایجاد هویت مدیریتی بسیار مهم هستند. به این ترتیب، با توجه به نقش مهمی که مدیران سطح اول در عملکرد روزانه سازمان‌های دولتی ایفا می‌کنند، ما معتقدیم که یافته‌های ما نشان می‌دهد باید توجه بیشتری به ارزیابی شایستگی‌های هوش اجتماعی مدیران آینده و توسعه این مهارت‌ها در مدیران شود. زیرا آنها این گذار را تجربه می‌کنند. در ایجاد این پیشرفت‌ها در هر دو نظریه و عمل، امیدواریم این تحقیق بتواند به عنوان پایه‌ای برای تحقیقات بیشتر در مورد توسعه شایستگی هوش اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی باشد.

مرحله رابه عنوان باره هیجانی شناسایی کرده است، اما بیشتر بر این تمرکز کرده است که چگونه فرآیندهای اجتماعی شدن مدیریتی این افراد را به نقطه تعادل باز می‌گرداند (مانند اشفورث، ۲۰۰۱)، به جای اینکه در مورد چگونگی تاثیر شایستگی هوش اجتماعی بر این فرایند تأثیر می‌گذارد. مسلمان، سوالات زیادی در مورد حرکت از نقش اصلی مشارکت‌کننده فردی به نقش مدیر باقی می‌ماند و اینکه چگونه شایستگی هوش اجتماعی یک مشارکت‌کننده ممکن است بر توانایی او برای ترک یک نقش و ورود به یک نقش مدیریتی تأثیر بگذارد. در حالی که توجه کمتری به گذارهای مدیریتی در بخش دولتی شده است، هم ادبیات مدیریت دولتی و هم ادبیات مدیریت عمومی از توجه بیشتر به نقش شایستگی هوش اجتماعی در گذارهای مدیریتی بهره مند خواهند شد. در نهایت، تحقیقاتی که در اینجا ارائه کرده‌ایم فقط بر مدیران جدید متتمرکز شده است و برخی از مطالعات نشان می‌دهد که گذار از یک مشارکت‌کننده فردی به مدیر جدید با گذار از مدیر جدید به مدیر سطح میانی متفاوت است و هر دو با گذار از مدیر سطح میانی به مدیر سطح بالا متفاوت هستند (دراتر و چاران، ۲۰۰۱؛ فریدمن، ۱۹۹۸). جالب است بدانیم که آیا نقش شایستگی‌های (هوش) هیجانی و اجتماعی در این انواع مختلف گذار متفاوت است یا خیر. بنابراین، تحقیقات تکمیلی باید نقش شایستگی‌های (هوش) هیجانی و اجتماعی را در گذارهای مدیریتی در سطوح بالاتر سلسله مراتب سازمانی بررسی کند.

### نتیجه

على رغم توجه به اهمیت هوش/شایستگی هیجانی و اجتماعی مدیران در دهه گذشته، تحقیقات کمی در مورد نقش شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی در گذار مدیریت انجام شده است. هدف پژوهش حاضر بررسی نقش این شایستگی‌ها در گذار مدیریت در سازمان‌های دولتی بود. ما معتقد هستیم این



1. Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology*
2. Journal: Practice and Research, 68, 269-286.
3. Antonakis, J. (2003). Why “emotional intelligence” does not predict leadership effectiveness: A comment on Prati, Douglas, Ferris, Ammeter and Buckley (2003). *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 355-361.
4. Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20, 247-261.
5. Ashforth, B. E. (2001). Role transitions in organizational life: An identity-based perspective. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
6. Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl. 1), 13-25.
7. Benjamin, B., & O'Reilly, C. (2011). Becoming a leader: Early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning and Education*, 10, 452-472.
8. Boyatzis, R. E. (2016). Commentary on Ackley (2016): Updates on the ESCI as the behavioral level of emotional intelligence.
9. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 68, 287-293.
10. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *multiple intelligences and leadership* (pp. 55-74). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
11. Cherniss, C. (2010a). Emotional intelligence: New insights and further clarifications. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 183-191.
12. Cherniss, C. (2010b). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 110-126.
13. Conroy, S. A., & O'Leary-Kelly, A. M. (2014). Letting go and moving on: Work-related identity loss and recovery. *Academy of Management Review*, 39, 67-87.
14. Drotter, S. J., & Charan, R. (2001). Building leaders at every level. *Ivey Business Journal*, 65(5), 21-27.
15. Eldor, L. (2018). Public service sector: The compassionate workplace—the effect of compassion and stress on employee engagement, burnout, and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28, 86-103.
16. Freedman, A. M. (1998). Pathways and crossroads to institutional leadership. *Consulting Psy-*



- chology Journal: Practice and Research, 50, 131-151.
17. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam Books.
18. Hale, J. R., & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3, 397-417.
19. Hanson, J. T. (2011). Public servant leadership: A new paradigm for public service. *Government Finance Review*, 27(3), 48-52.
20. Hill, L. A. (1992). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
21. Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership* (2nd Ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
22. Hill, L. A. (2007, January). *Becoming the boss*. *Harvard Business Review*, 85, 48-56.
23. Hill, R. E., & Somers, T. L. (1988). The transformation from technical professional to technical manager: Special career management concerns. Ann Arbor, MI: The University of Michigan.
24. Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2011). Management derailment: Personality assessment and mitigation. In S. Zedeck (Ed.), *American psychological association handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3., pp. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association.
25. Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Thomas, H. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 151-168.
26. Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791.
27. Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78.
28. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. New York, NY: Harper & Row.
29. Lombardo, M. M., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2, 199- 216.
30. Maurer, T. J., & London, M. (2018). From individual contributor to leader: A role identity shift framework for leader development within innovative organizations. *Journal of Management*, 44, 1426-1452. doi:10.1177/0149206315614372
31. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (2nd ed., pp. 396-420). New York, NY: Cambridge University Press.



32. McCall, M. W., Jr. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 3-19.
33. McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22, 76-93.
34. Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98, 273-289.
35. Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 21-40.
36. Riordan, C. M. (2008). Navigating through leadership transitions: Making it past the twists and turns. *Ivey Business Journal*, 72(3), 1-9.
37. Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
38. Spears, L. C. (1995). Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers. New York, NY: John Wiley.
39. Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (2nd Ed.). Thousand Oaks, LA: Sage.
40. Shim, D. C., & Faerman, S. (2017). Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-559.
41. Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H. (2016). Public servant leadership: Myth or powerful reality? *International Review of Public Administration*, 21(1), 3-20.
42. Van Velsor, E., & Leslie, J. B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 62-72.
43. Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in management and the management of emotions: The impact of emotional intelligence and organizational politics on public sector employees. *Public Administration Review*, 70, 72-86.
44. Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine qua non of leadership or folderol? *Academy of Management Perspectives*, 25, 45-59.
45. Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership* (pp. 29-54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.