مدیر شدن: یادگیری اهمیت شایستگی هیجانی و اجتماعی در گذار مدیریتی[1]

هیون هی پارک[2] و سو فائرمن[3]
(استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه کوک مین کره جنوبی و دانشگاه آلبانی [4])
مترجم: شیرین خوشنود

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[5] 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

مقدمه

اگرچه کارمندان بخش دولتی اغلب ارتقاء به یک موقعیت مدیریتی را به‌عنوان یک تجربه شغلی مثبت می‌دانند، اما بسیاری از مدیران جدید این انتقال را چالش‌برانگیزتر از آن چیزی که انتظار داشته‌اند، می‌دانند. بنابراین اغلب ناامید 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 متفاوت از موقعیت‌های آنها به‌عنوان یک فرد مشارکت‌کننده باشد (به‌عنوان مثال حسابداران، برنامه‌نویسان کامپیوتر، تحلیل‌گران سیاست). بنابراین، بلافاصله پس از انجام این انتقال، با دو موضوع چالش خواهند داشت. مورد اول، از آنجایی که سازمان‌های بخش دولتی عموماً افراد را به‌دلیل عملکرد عالی و تخصص به‌عنوان مشارکت‌کنندگان فردی، به جای در نظر گرفتن پتانسیل‌های آن‌ها به‌عنوان 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 به‌عنوان مشارکت‌کنندگان فردی توسعه داده‌اند، کمتر به عملکرد آنها به‌عنوان 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

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)

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

کردن هویت قبلی خود (مشارکت‌کننده فردی) است (مورر[1] و لندن[2]، 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 می‌کنند (بنجامین[3] و اوریلی[4]، ۲۰۰۱ و فریدمن[5]، ۱۹۹۸ و ال آ هیل[6] ۲۰۰۱).

باتوجه به اهمیت مدیران خط مقدم در عملکرد روزانه سازمان‌های دولتی، دشواری مدیران جدید به‌ویژه هنگام گذار به این موقعیت‌های جدید، مشکل‌ساز 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 می‌کنند، دوره‌ای که برای موفقیت آینده مدیران حیاتی است (بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱ و ال آ هیل، ۲۰۰۳ و ۲۰۰۷ و هوگان[7] و هوگان و کایزر[8]، ۲۰۱۱ و مک کال[9]، ۲۰۱۰). این مسئله تا حدودی شگفت‌آور است، زیرا محققان بر آشفتگی هیجانی مدیران جدید که در طول اولین گذار مدیریتی آن را تجربه می‌کنند، نقش هوش شایستگی هیجانی و اجتماعی[10] را در نظر نگرفته‌اند.

این مقاله به بررسی این موضوع می‌پردازد که چگونه مدیران یک سازمان بزرگ دولتی، که به تازگی از یک موقعیت حرفه‌ای ارتقاء یافته‌اند، گذار از مشارکت‌کننده فردی به مدیر را مدیریت کردند. این مقاله با بررسی داده‌های جمع‌آوری‌شده از طریق پنج موج مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته، بر واکنش‌های احساسی این مدیران جدید به این گذار و چگونگی توسعه شایستگی هیجانی و اجتماعی آنها در حین تجربه این گذار تمرکز می‌کند. لازم به ذکر است که همه این مدیران طی یک دوره استخدام فشرده در محل کار خود ارتقاء یافتند، که نه تنها یکی از وظایف سازمان را تقویت نمود، بلکه موارد بیشتری از فرصت‌های سخت‌گیرانه را برای تکمیل فعالیت‌ها در عملکرد تعیین کرد. در نتیجه، این سازمان ۷۵ حسابرس جدید را استخدام کرد و ۳۱ حسابرس را به سمت‌های مدیریتی در هشت دفتر منطقه‌ای و دفتر ایالتی ارتقاء داد، بنابراین تعداد مدیران خط مقدم در این بخش تقریباً به ۸۰ درصد ظرف یک سال افزایش یافت.

بخش بعدی مقاله به بررسی دو ادبیات می‌پردازد - ادبیات گذار مدیریتی و ادبیات هوش/ شایستگی هیجانی و اجتماعی. علاوه بر این، به‌طور خلاصه ارتباط بین خروج از مسیر مدیریت و هوش/ شایستگی هیجانی و اجتماعی را بررسی می‌کنیم، زیرا ادبیات خروج از مسیر مدیریت شواهد مهم و قابل انتظاری را برای تاثیر هوش/ شایستگی هیجانی و اجتماعی بر عملکرد مدیریتی ارائه می‌کند. به دنبال آن سوالات تحقیق، روش‌شناسی و نتایج تحقیق مطرح می‌شود. این مقاله با بحث در مورد نتایج و پیامدهای نتایج برای مطالعه نقش شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی در گذارهای مدیریتی و همچنین ارتقاء، آموزش و توسعه مدیران دولتی جدید و به دنبال بحث در مورد محدودیت‌ها و پیشنهادات برای تحقیقات آتی به پایان می‌رسد.

بررسی ادبیات

گذارهای مدیریتی

در حالی که همه گذارها می‌توانند استرس‌زا باشند (اشفورث[11]، ۲۰۰۱؛ کانروی[12] و اولری-کلی[13]، ۲۰۱۴)، گذار به یک نقش مدیریتی می‌تواند به‌ویژه برای افراد در موقعیت‌های حرفه‌ای، علمی یا فنی استرس‌زا باشد، زیرا این افراد یک موقعیت "حرفه‌ای" را ایجاد کرده‌اند که با تخصص حرفه‌ای، علمی یا فنی آنها مرتبط است. به دلیل ماهیت این نوع موقعیت‌ها، متصدیان امر احتمالاً آموزش خاصی برای این موقعیت داشته‌اند و همچنین رویکردهای خاصی را برای تفکر و حل مسئله بر اساس تحصیلات یا آموزش خود توسعه داده‌اند. علاوه بر این، مدیرانی که به تازگی ارتقاء یافته‌اند، به این دلیل ارتقاء پیدا کرده‌اند که سطوح بالایی از عملکرد را از خود نشان داده‌اند و در نتیجه، احتمال بیشتری دارد که خودپنداره‌هایی را حداقل در حد عملکرد موفق قبلی خود، تعریف کنند (بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱؛ ال آ هیل، ۱۹۹۲و ۲۰۰۷؛ مورر و لندن، ۲۰۱۸). بنابراین، یک چالش روشن در این گذار شامل حرکت از یک نقش هویت حرفه‌ای عمیقاً ریشه‌دار و ایجاد یک نقش هویت مدیریتی جدید است (فریدمن، ۱۹۹۸؛ آر ای هیل[14] و سومرز[15]، ۱۹۸۸).

محققین از مدل‌های مرحله‌ای، برای بررسی جنبه‌های روان‌شناختی انتقال کار استفاده کرده‌اند. به‌عنوان مثال، اشفورث (۲۰۰۱) با تکیه بر نظریه میدان، لوین[16] (۱۹۵۱)، انتقال نقش را به‌عنوان رویدادهای عبور از مرز توصیف می‌کند که شامل خروج نقش (بازکردن انجماد)، حرکت و ورود نقش (انجماد مجدد) است. به‌طور مشابه، کانروی و اولری – کلی (۲۰۱۴) با تمرکز بر از دست دادن و بازیابی هویت وابسته به کار و به‌طور کلی‌تر، انتقال را به‌عنوان جدایی (جدایی از احساس قدیمی خود)، انتقال (حل ابهام ذاتی در این وضعیت نامعلوم) و ادغام مجدد (ایجاد حس جدیدی از خود) را

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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

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 فزاینده‌ای در هویت نقش خود ایجاد می‌کنند، «به عملکرد خود در همان هویتی که قبلاً 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 نویسندگان 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؛ ال آ هیل، ۱۹۹۲و ۲۰۰۷؛ مورر و لندن، ۲۰۱۸). شاید مهم‌تر از همه، ایجاد یک انتقال موفق مستلزم آن است که مدیران جدید اهمیت وابستگی متقابل را درک کنند، یعنی داشتن همکاری نزدیک با همسالان و دیگران خارج از واحد کاری و همچنین صرف زمان با زیردستان (بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱). علاوه بر این، مدیران جدید باید تغییری در نحوه سنجش موفقیت شخصی خود و نحوه کسب رضایت شخصی ایجاد کنند. به‌عنوان مشارکت‌کنندگان فردی، موفقیت آنها بر اساس عملکرد خودشان بود و رضایت شخصی از ارزیابی‌های مثبت از این عملکرد ناشی می‌شد. به‌عنوان مدیران، آنها باید یاد بگیرند که موفقیت خود را بر اساس عملکرد زیردستان خود بسنجند و از کمک به زیردستان خود برای عملکرد در بالاترین سطح، رضایت کسب کنند (بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱؛ ال آ هیل، ۱۹۹۲و 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 برای افرادی که از مشارکت‌کننده فردی به مدیر تبدیل می‌شوند، رخ دهد، تغییرات لازم را در رفتارها برای موفقیت مدیران جدید شناسایی کرده‌اند. دروتر[1] و چاران[2] (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 به‌عنوان یک "چالش سه‌گانه" مورد بحث قرار می‌دهد که مدیران نه تنها در اولین گذار، بلکه در هر گذار به‌عنوان 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 ناپیوسته». فریدمن استدلال می‌کند که مدیران جدید باید کارهای تخصصی خود و این احساس را که مستقل عمل می‌کنند را رها کنند و بر کار با زیردستان خود تمرکز کنند (برای مثال، کمک به زیردستان 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. به‌عنوان 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 بالایی 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[3] (۲۰۰۸) مجموعه‌ای از مراحل را ارایه 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 بپرسند تا توانایی‌های خود را برای پیمایش در مراحل گذار ارزیابی کنند، ارائه می‌کند. به‌طور 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 به‌عنوان 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 ال آ هیل، ۲۰۰۷ و هوگان و همکاران، ۲۰۱۱ و مک کال، ۲۰۱۰). این دوره همان نقطه‌ای است که بسیاری از مدیران در آن شکست می‌خورند، که گاهی اوقات از آن به‌عنوان خارج شدن از مسیر مدیریت یاد می‌شود

1. Drotter
2. Charan
3. Riordan

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

(هوگان و همکاران، ۲۰۱۱). این مدیران بی‌اراده تلقی می‌شوند و تنزل رتبه گرفته و یا اخراج می‌شوند و زیر سطح موفقیت پیش‌بینی‌شده قرار می‌گیرند و یا به آن سطح می‌رسند تا به‌طور غیرمنتظره‌ای شکست بخورند (لومباردو[1]، رودرمن[2] و مک‌کاولی[3]، 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 به‌طور 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 قضاوت درست شود. آنها قادر به ایجاد یا رهبری یک تیم نیستند. آنها با روسا، هم‌رده‌ها و زیردستان روابط مشکل‌دار 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 به‌عنوان 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 به‌ویژه در سازمان‌های دولتی مشکل‌ساز باشد (الدور[4]، ۲۰۱۸).

باتوجه به اینکه رفتارها و ویژگی‌های مرتبط با انحراف مدیریت، مشابه رفتارها و ویژگی‌های مرتبط با فقدان هوش (شایستگی هیجانی و اجتماعی) است، دلیلی 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 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[5]، ۲۰۱۰a و اکلی[6]، ۲۰۱۶) به‌عنوان 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 به‌عنوان یکی از بحث برانگیزترین مفاهیم در علوم اجتماعی توصیف کنند (چرنیس، ۲۰۱۰a؛ مک کلسکی[7]، 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 به‌طور کلی و بین هوش هیجانی و عملکرد رهبری، به‌طور 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 کرده‌اند (به‌عنوان مثال چرنیس، ۲۰۱۰a؛ مک کلسکی، 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

1. Lombardo
2. Ruderman
3. McCauley
4. Eldor
5. Cherniss
6. Ackley
7. McCleskey

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

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

الگوها (تمرکز) / مفاهیم کلیدی	سالوی و مایر (۱۹۹۰) (توانایی‌های شناختی)	بار-آن (۲۰۰۶) (شایستگی‌ها، مهارت‌ها و تسهیل‌کننده)	بویاتزیس (۲۰۱۶) و گولمن (۱۹۹۵) (صلاحیت‌ها)	پتریدیس، پیتا و کوکیناکی (۲۰۰۷) (ویژگی فردی)
آگاهی از هیجانات خود و دیگران	- هیجانات را به‌طور دقیق درک کنید -هیجانات را در خود و دیگران شناسایی کنید	درون‌فردی -توانایی درک و بیان هیجانات خود درون فردی -داشتن همدلی و توانایی ارتباط با دیگران	خودآگاهی -آگاهی از هیجانات خود و تأثیر آن بر دیگران آگاهی اجتماعی -آگاه بودن از دیگران هیجانات و عواطف مدیریت روابط -توانایی کار خوب با دیگران	-تندرستی -جامعه پذیری -احساسی بودن
توانایی استفاده از هیجانات خود در کار با دیگران	از هیجانات استفاده کنید - توجه فرد را به رویدادهای کلیدی معطوف کنید -ایجاد هیجانات برای تسهیل تصمیم‌گیری و حل مشکل	تطبیق‌پذیری -توانایی حل مسئله و سازگاری با تغییر	مدیریت روابط	جامعه‌پذیری
درک منبع هیجانات	هیجانات را درک کنید -منشا واکنش‌های هیجانی را بشناسید -رابطه بین هیجانات مختلف را ببینید	درون فردی		
مدیریت هیجانات	هیجانات را مدیریت کنید -از هیجانات آگاه باشید -برای تجربه طیفی از هیجانات، از جمله هیجانات منفی، آمادگی داشته باشید	مدیریت استرس -توانایی کنترل هیجانات فردی،خلق و خوی عمومی -داشتن چشم‌انداز مثبت	خود مدیریتی -توانایی کنترل عواطف و تکانه-های خود -به‌عنوان جنبه‌های هوش هیجانی طبقه‌بندی می‌شود	تندرستی خودکنترلی

جدول ۱. چهار مفهوم‌سازی هوش هیجانی و اجتماعی

اولین رویکرد که توسط سالوی[1] 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 اعمال فرد را هدایت می‌کند» و هوش هیجانی را به‌عنوان ادغام چهار توانایی خاص تعریف می‌کند: ۱. درک دقیق احساسات، ۲. استفاده از احساسات، ۳. درک احساسات، و ۴. مدیریت احساسات (سالوی، مایر و کاروسو[2]، ۲۰۰۲). این مدل به‌وضوح بیشترین توجه را از سوی محققان در زمینه‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت به خود جلب کرده است چرنیس (a۲۰۱۰).

رویکرد دوم که توسط باراون[3] (۲۰۰۶) و همکارانش توسعه داده شد، یک مدل هوش هیجانی و اجتماعی نامگذاری شده است، بنابراین مشخص می‌کند که این دو نوع هوش درهم تنیده شده‌اند. این رویکرد، هوش هیجانی و اجتماعی را به‌عنوان «مقطعی از شایستگی‌ها، مهارت‌ها و تسهیل‌کننده‌های هیجانی و اجتماعی مرتبط تعریف می‌کند که تعیین می‌کند ما به چه اندازه خود و دیگران را به‌طور مؤثر درک و با آنها ارتباط برقرار می‌کنیم و با خواسته‌های روزانه کنار می‌آییم». دو فرض کلیدی این رویکرد این است که ۱. "هوش" به توانایی‌های شناختی فرد محدود نمی‌شود و ۲. این هوش‌ها قابل یادگیری هستند. این رویکرد هوش هیجانی و اجتماعی را شامل ۱۵ مهارت هیجانی توصیف می‌کند که می‌توان آن‌ها را به پنج ترکیب گروه‌بندی کرد: ۱. درون فردی، ۲. بین فردی، ۳. مدیریت استرس، ۴. سازگاری، و ۵. خلق و خوی عمومی.

1.Salovey
2.Caruso
3. Bar-On

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

شاید بحث برانگیزترین رویکرد به هوش هیجانی و اجتماعی مدل گولمن[1] (۱۹۹۵) باشد. گاهی اوقات از این رویکرد به‌عنوان رویکرد مدل ترکیبی یاد می‌شود، زیرا توانایی‌ها، شایستگی‌ها و تمایلات شناختی و غیرشناختی را ترکیب می‌کند. در واقع، اگرچه گولمن و همکارانش از اصطلاح هوش هیجانی و اجتماعی استفاده می‌کنند، اما بر این واقعیت تأکید می‌کنند که کار آنها بر شایستگی‌ها متمرکز است که به‌عنوان رفتارها و ویژگی‌های یک فرد که منجر به عملکرد مؤثر می‌شود، تعریف می‌شود (چرنیس، ۲۰۱۰a). 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 شایستگی است که در چهار خوشه گروه‌بندی شده‌اند (بویاتزیس[2]، ۲۰۱۶). دو دسته از این خوشه‌ها - خودآگاهی که شامل آگاهی از احساسات و تأثیرات آنها بر دیگران است و خود مدیریتی که شامل توانایی کنترل احساسات و محرک‌های فرد است که به‌عنوان جنبه‌های هوش هیجانی طبقه‌بندی می‌شوند. دو دسته از این خوشه‌ها (آگاهی اجتماعی، که شامل آگاهی از احساسات و عواطف دیگران است، و مدیریت ارتباطات، که شامل توانایی همکاری خوب با دیگران می‌شود) به‌عنوان جنبه‌های هوش اجتماعی[3]_طبقه‌بندی می‌شوند. رویکرد نهایی، که در مدل پیشنهاد شده توسط پتریدس، پیتا، و کوکیناکی (۲۰۰۷) مثال زده شد، بر ویژگی‌های شخصیتی فردی متمرکز است. به این ترتیب، این رویکرد هوش هیجانی را بر حسب تمایلات نسبتاً پایدار مرتبط با هیجان تعریف می‌کند که قابل یادگیری نیستند. با تمرکز بر جنبه‌های شخصیتی مرتبط با هیجان، این نویسندگان 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 به‌عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌های ثابت است، نه بر توانایی‌ها یا شایستگی‌هایی که فرد می‌تواند آنها را توسعه دهد. در حالی که چرنیس (۲۰۱۰a, ۲۰۱۰b) تایید می‌کند که فقدان یک تعریف توافقی می‌تواند برای محققانی که در تلاش برای تعیین تأثیر هوش هیجانی و اجتماعی بر نتایج مختلف سازمانی هستند، مشکلاتی ایجاد کند. او خاطر نشان می‌کند که این یک وضعیت غیرعادی در علوم اجتماعی نیست. اکثر مفاهیم در علوم اجتماعی تعاریف متعددی دارند و توجه را به این واقعیت جلب می‌کند که «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 ارائه می‌دهد و پیشنهاد می‌کند که محققان بین ایده داشتن یک تعریف توافقی و ایده اجازه دادن به مدل‌های متعدد تمایز قائل شوند. او پیشنهاد می‌کند که محققان با یک تعریف مشترک از هوش هیجانی و اجتماعی موافقت کنند و سپس مدل‌ها و اقدامات پیشنهادی را بر اساس آن تعریف ارزیابی کنند. تعریفی که او پیشنهاد می‌کند همان تعریفی است که مایر، سالوی و کاروسو (۲۰۰۰) در نوشته‌های قبلی خود به‌کار بردند، «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 می‌کند که تمایز بین «هوش هیجانی» و «شایستگی هیجانی و اجتماعی» مفید خواهد بود، جایی که شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی به ویژگی‌هایی اشاره دارد که به هوش هیجانی (تعریف اجماع) مرتبط هستند و منجر به عملکرد مؤثر می‌شوند. در پذیرش این تمایز، ما بر این باور هستیم که بررسی تأثیر شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی بر گذار از مشارکت‌کننده فردی به مدیر جدید مهم است.

رابطه بین هوش هیجانی و اجتماعی و عملکرد

بسیاری از مناقشات در مورد هوش/ شایستگی هیجانی و اجتماعی از ادعاهای قوی گلمن و همکارانش ناشی می‌شود که هوش هیجانی و اجتماعی برای عملکرد رهبری مهم‌تر از هوش عمومی[4] است (چرنیس، ۲۰۱۰a؛ مک کلسکی، ۲۰۱۴؛ والتر[5]، کول[6]، هامفری[7]، ۲۰۱۱). بحث رابطه هوش هیجانی و اجتماعی - عملکرد به‌ویژه در رابطه با عملکرد رهبری بحث تندی شده است (آنتوناکیس[8]، اشکاناسی[9] و داسبورو[10]، ۲۰۰۹؛ والتر و همکاران، ۲۰۱۱). از یک طرف، برخی استدلال کرده‌اند که برخی از مهم‌ترین رفتارها و نتایج رهبری با هوش هیجانی مرتبط است (پراتی[11]، داگلاس[12]، فریس[13]، آممتر[14] و باکلی، ۲۰۰۳). از یک طرف، برخی استدلال کرده‌اند که برخی از مهم‌ترین رفتارها و نتایج رهبری با هوش هیجانی مرتبط است (پراتی، داگلاس، فریس، آممتر و باکلی، ۲۰۰۳). در همین راستا، محققانی که به‌طور خاص بر هوش اجتماعی تمرکز می‌کنند، پیشنهاد کرده‌اند که چون «رهبری یک پدیده ذاتاً اجتماعی است» (زاکارو[15]، ۲۰۰۲، ص ۲۹)، مدیران باید دارای سطح معینی از هوش اجتماعی باشند

1. Goleman
2. Boyatzis
3. SI (Social Intelligence)
4.IQ(general intelligence)
5.Walter
6.Cole
7. Humphrey
8. Antonakis
9. Ashkanasy
10. Dasborough
11. Prati
12. Douglas
13. Ferris
14. Ammeter
15. Zaccaro

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

و چون پیچیدگی 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 (a۲۰۱۰) اشاره می‌کند که در واقع، شواهد فزاینده‌ای 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 (و اندازه‌گیری) 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[1] (۲۰۱۰) مورد توجه است که نشان می‌دهد معیارهای مبتنی بر شایستگی، که از آنها به‌عنوان معیارهای مدل ترکیبی یاد می‌کنند، نسبت به معیارهای مبتنی بر توانایی (شناختی) روابط قوی‌تری با عملکرد دارند. علاوه بر این، این نویسندگان دریافتند که ماهیت کار انجام شده بر رابطه هوش هیجانی و اجتماعی با عملکرد تأثیر می‌گذارد. به‌طور خاص، آنها رابطه قوی-تری برای مشاغل کاری پراحساس، که بر حسب فراوانی تعاملات میان فردی تعریف می‌شود، نسبت به مشاغل کارگری کم‌عاطفه پیدا کردند. برخی به‌عنوان مشاغل کاری پراحساس تعریف می‌شود (همفری، پولاک[2] و توماس[3]، ۲۰۰۸)، ما فکر می کنیم که بررسی نقش هوش هیجانی و اجتماعی در گذارهای مدیریتی مهم است، به‌ویژه برای افرادی که در حال گذار از موقعیت‌هایی هستند که می‌توانند به‌عنوان کم‌هیجان طبقه‌بندی شوند. موقعیت‌های کارگری، یعنی موقعیت‌هایی که نیازی به سطح بالایی از تعامل با مشتریان، ارباب 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 آشفتگی هیجانی برای مدیران جدید است. بنابراین، ممکن است تصور شود که برای مدیران جدید مهم است که هوش هیجانی (شایستگی) 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، 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 (شایستگی) اجتماعی خود را توسعه دهند. با این حال، ما هیچ تحقیقی نیافتیم که به نقش شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی در گذار از مشارکت‌کننده فردی به مدیر جدید بپردازد. مسلماً هم سازمان‌ها و هم مدیران جدید از درک بهتر این پدیده سود خواهند برد. بنابراین این مطالعه سوالات تحقیق زیر را مطرح می‌کند.

سؤال 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؟

سؤال 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؟

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

روش تحقیق

نمونه

همان‌طور که در بالا ذکر شد، نمونه جمعیتی از مدیران تازه ارتقاء یافته در یک سازمان بزرگ دولتی گرفته شده است که در اینجا به‌عنوان DABC از آن یاد می‌کنیم. DABC 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، به‌طوری 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، DABC 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 یافتند، به‌دقت به‌صورت طبقه‌بندی شده انتخاب شدند تا از نمایندگی متوازن در سراسر دفاتر منطقه‌ای و ایالتی و همچنین نسبت متعادل بین مردان و زنان اطمینان حاصل شود. بنابراین، در هر دفتر منطقه‌ای، مدیران جدیدی که باید در مطالعه گنجانده شوند،

1. Joseph and Newman
2. Pollack
3. Thomas

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

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

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 به‌طور میانگین کمتر از ۱ سال تجربه مدیریتی داشتند. جدول ۲ خلاصه‌ای از اطلاعات مربوط به نمونه ترسیم شده برای این مطالعه را نشان می‌دهد.

ردیف	جنسیت	مکان	مدت زمان تصدی (سال)	تجربه شغلی دیگر	تحصیلات	درجه پرداخت (از سال ۲۰۱۰)	موج تکمیل شده
۱	مرد	شهر A	٦	بدون اطلاعات	حسابداری	۲۳	۱
۲	زن	شهر A	٦	۵ سال در یک سازمان غیرانتفاعی	حسابداری	۲۷	٤
۳	زن	شهر B	۷	۱۵ سال در یک شرکت حسابداری	حسابداری	۲۳	۵
٤	زن	شهر B	۳	٦ سال در یک شرکت حسابداری	حسابداری	۲۳	۵
۵	زن	شهر C	٦	۱۰ سال در سازمان دولتی	مدیریت و حسابداری	۲۳	۵
٦	مرد	شهر D	۸	بدون اطلاعات	حسابداری	۲۷	۵
۷	مرد	شهر D	۲۷	هیچ یک	فناوری اطلاعات	۲۷	۵
۸	زن	شهر E	۳	۱ سال	حسابداری	۲۳	۵
۹	زن	شهرE	۵	۱۷ سال در یک بانک	حسابداری	۲۳	۵
۱۰	زن	شهر E	۲	۱۱ سال در یک شرکت حسابداری	حسابداری	۲۳	۵
۱۱	مرد	شهر F	۱۷	هیچ یک	حسابداری	۲۷	۵
۱۲	مرد	شهر F	۱۲	هیچ یک	حسابداری	۲۳	۵
۱۳	مرد	شهر G	۳۵	هیچ یک	حسابداری	۲۳	۵
١٤	مرد	شهر G	۲۵	هیچ یک	مدیریت و حسابداری	۲۷	۵
۱۵	مرد	شهر H	۲۳	هیچ یک	حسابداری	۲۳	۵
١٦	مرد	شهر H	٦	هیچ یک	حسابداری	۲۳	۲
۱۷	زن	شهر I	٦	هیچ یک	حسابداری	۲۳	۵

نکته. تصدی= مدت تصدی هر شرکت کننده در DABC از اکتبر ۲۰۰٦.

جدول ۲. خلاصه نمونه.

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 یافتند.

روش

همان‌طور که در بالا ذکر شد، این مطالعه از داده‌های جمع‌آوری‌شده 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 متشکل از دو محقق که به‌عنوان 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 شرکت‌کنندگان ثبت شد و کلمه به کلمه رونویسی شد.

در ابتدا، سؤالات مصاحبه برای هر موج طراحی شد تا چالش‌های روان‌شناختی و سازگاری شرکت‌کنندگان 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 شرکت‌کنندگان واکنش‌های هیجانی منفی (مثلاً ناامیدی) را نسبت به تجربه اولیه خود از مدیر بودن ابراز کردند، که محققان را وادار کرد تا برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد تجربه‌شان سؤال‌های بیشتری بپرسند (به‌عنوان مثال، «این یک قسمت خاص چه احساسی به شما داد؟» یا «چطور با آن کنار آمدید؟»).

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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

به‌ویژه برای درک اینکه چگونه شرکت‌کنندگان تجربه حرفه‌ای خود را به‌عنوان یک مدیر با هویت‌های موجود خود ادغام کردند، طراحی شد. بنابراین، هر یک از پروتکل‌های مصاحبه شامل سؤالاتی در مورد نحوه برخورد شرکت‌کنندگان با موقعیت‌های دشواری بود که احساسات خود و دیگران را دربرمی‌گرفت. جدول ۳ اطلاعات مربوط به پروتکل‌های مصاحبه را خلاصه می‌کند.

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 (به‌عنوان مثال، چگونه دیدگاه شرکت‌کنندگان در مورد محیط کار خود و نقش آنها در رابطه با محیط تغییر کرده است)
پنجمین	آوریل۲۰۱۰- می۲۰۱۰	فرآیند ساخت هویت مدیریتی افراد شامل جنبه‌های شناختی، هیجانی و رفتاری (به‌عنوان مثال، اگر شرکت‌کنندگان از تجربه شغلی خود به‌عنوان مدیر، رشد شخصی دائمی را تجربه کردند یا اگر تغییراتی در دیدگاه‌های خود نسبت به نقش مدیریتی و خودشان تجربه کردند)

جدول ۳. خلاصه پروتکل‌های مصاحبه

تحلیل و بررسی

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 (به‌عنوان مثال، «ناامید»، «احساس می‌کردم» 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 تجربیات کاری برجسته و مهم (و عمدتاً 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 v۶,۰، بسته 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 اشفورث (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.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

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 الگوها	– استفاده از شایستگی هیجانی و اجتماعی برای مدیریت هیجانات و توسعه ارتباطات – چارچوب‌بندی مجدد، پذیرش و جدایی انگیزه و همدلی
– نتایج	– اسناد خارجی – شک به خود	– آگاهی اجتماعی – خود ارزیابی	– ایجاد هویت نقش جدید

جدول ۴. خلاصه‌ای از فرآیند انتقال نقش مدیریتی.

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 "ناامید") 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 به‌عنوان مشارکت‌کنندگان فردی (یعنی حسابرسان) جدا شوند و آنها را وادار 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 به‌عنوان مدیران (جدید) داشتند، از جمله توانایی "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 قابل‌توجهی 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 به‌ویژه برای آشنایی با نقش خود به‌عنوان مدیر با افرادی که آنها را به‌عنوان 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 به‌عنوان راهنما برای کمک به آن‌ها برای شناخت رفتار مناسب یا نامناسب در موقعیت خاص استفاده کنند. بنابراین، با افزایش آگاهی اجتماعی (شایستگی اجتماعی) شرکت‌کنندگان در مطالعه بهتر می‌توانستند نقش اجتماعی خود را به‌عنوان مدیر و همچنین معانی اجتماعی رویدادهای مختلف سازمانی را درک کنند و همچنین نقاط قوت و ضعف خود را به‌عنوان مدیر به‌طور عینی‌تر ارزیابی کنند. در مرحله اولیه، داده‌ها نشان می‌دهد که مدیرانی که در مرحله گذار خود موفق‌تر 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 به‌طور فعال 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 به‌عنوان یک مدیر ایجاد کنند تا در طول دوره ورود به نقش، کار خود را به‌طور 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. به‌عنوان مثال، در طول این مرحله، اکثر مدیران توانستند احساسات منفی خود را تنظیم کنند تا به‌طور موثر عمل کنند، اما برای انجام این کار از استراتژی‌های مختلفی مانند چارچوب‌بندی مجدد، پذیرش و تفکیک استفاده کردند.

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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

روش‌هایی برای واکنش به این شرایط، یاد گرفتند. به‌طور خاص، در حالی که اکثر شرکت‌کنندگان معتقد بودند که در ایجاد انگیزه در زیردستان خود مؤثر هستند، اکثر شرکت‌کنندگان برخورد با احساسات منفی دیگران در یک موقعیت تعارض را به‌عنوان چالش اصلی شناسایی کردند. علاوه بر این، تنها تعداد کمی از شرکت‌کنندگان گزارش دادند که می‌توانند با موفقیت مسائل مربوط به حوادثی را که باعث بی‌انگیزه کردن زیردستان می‌شود، حل کنند و بسیاری احساس کردند که یکی از سخت‌ترین بخش‌های کارشان مقابله با احساسات منفی زیردستان است. جزئیات تجربه شرکت‌کنندگان 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 «ناامید» شده‌اند. دو گزیده زیر از یک شرکت‌کننده الگوی 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 گذاشته‌ام، نمی‌دانم سه ماه یا شش ماه دیگر چه پیش خواهد آمد. (گزیده‌ای از اولین مصاحبه با یک مدیر جدید اندکی پس از ترفیع او؛ موج اول)

من می‌توانم بگویم که مطمئناً برای من جدید بودن بسیار استرس‌زاتر 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 برود. (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 ورود 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 و قوانین روشن ارائه شده توسط مدیریت بالاتر اداره کنند. باتوجه به اینکه مشاغل قبلی آنها به‌عنوان 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 آن‌طور 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 به‌عنوان حسابرس در یک نوع شغل سیاه و سفید قرار می‌گیرد، نقش فعلی او به‌عنوان 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 «ناامید» 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 به‌عنوان شکستن کد اخلاقی و کاهش صداقت حرفه‌ای‌شان تلقی می‌شد.

در عین حال، محیط کار قبلی آنها نیازی به اجتماعی بودن شرکت‌کنندگان نداشت. حسابرسان DABC عمدتاً در تیم‌های کارگروه کوچک کار می‌کردند که شامل چند حسابرس می‌شد و در ترکیب هر حسابرسی متفاوت بود. مهم‌تر از آن، وظایف تیم بسیار تخصصی بودند و نیازی به تعامل اجتماعی فشرده، چه با سایر اعضای سازمان و چه با مشتریانشان 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 ارائه‌شده توسط سازمان نوشته نشده است و یا در هیچ کتاب مدیریتی کاری که باید انجام دهند، 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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

را نادیده 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 «ناامیدی»، «اضطراب»، «دلشکستگی» و «نارضایتی» - به وضوح باعث برانگیختگی مدیران جدید، در این مطالعه شد. در مواجهه با این احساسات ناخوشایند، شرکت‌کنندگان 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 غیرمولد از چنین احساسات منفی مانند سرزنش سایر اعضای سازمان یا زیر سؤال بردن تناسب شخصی آنها برای شغل پدیدار شد.

اسناد خارجی. در طول موج اول مصاحبه‌ها، اکثر شرکت‌کنندگان شیوه‌های سازمانی خود را شناسایی کردند (مثلاً فقدان دستورالعمل‌ها یا قوانین خاص برای رهبری یک تیم یا حل مسائل پرسنلی) و یا سیاست‌های سازمانی به‌عنوان 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 ناامید کرد. بیش از نیمی از شرکت‌کنندگان در مطالعه، زیردستان خود را نیز سرزنش کردند (به‌عنوان مثال، آنها را به‌عنوان بی‌تجربه، بی‌کفایت یا سخت توصیف کردند). 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 فوق‌العاده استرس‌زا بود. چون آن آزماینده از من شکایت کردند. من در این مورد کنجکاوی نکردم. همه کسانی که بر آنها نظارت داشته‌اند، تک تک افراد با آنها مشکل داشته‌اند. وقتی آن شخص را به من واگذار کردند، از آنها پرسیدم: می‌دانید قرار است چه اتفاقی بیفتد؟ 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 سرپرستی 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 «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 کارشان را به‌عنوان یک مدیر خوب انجام می‌دهند یا خیر و در مورد عملکرد خود بسیار مضطرب هستند (به‌عنوان مثال، من به نوعی احساس می‌کنم که این نابینا است. شرکت‌کننده نابینایان را رهبری می‌کند (حسابرسان جدید تیم خود را). تعدادی از آنها تناسب شخصی خود را با این شغل زیر سوال بردند و به‌طور 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 ناامیدی خود را در مورد عملکرد شغل خود به خوبی مدیریت نمی‌کنند. لازم به ذکر است که برخی از شرکت‌کنندگان که نسبت به خود ابراز تردید کردند، دیگران را نیز به خاطر مشکلاتی که تجربه کردند، مقصر 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 شرکت‌کنندگان در مطالعه اعتراف کردند که برخی از ناامیدی اولیه آنها از این واقعیت ناشی می‌شود که آنها اهمیت کار با مردم را درک نمی‌کنند. همان‌طور که یکی از شرکت‌کنندگان در مصاحبه دوم خود اظهار داشت که برای زیردستان او هیچ چیز بدتر از داشتن یک سرپرست بد نیست. وقتی نمی‌خواهید با او در یک اتاق باشید، زیرا سرپرست با افراد به‌خوبی رفتار نمی‌کند، بلکه صرفاً کارمندان را افرادی می‌داند که کار را انجام می‌دهند. بسیاری از شرکت‌کنندگان 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 زیردستان آنها مهم باشد. یکی از شرکت‌کنندگان 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 حماقت 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،

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

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 به‌عنوان یک مدیر به شرکت‌کنندگان ارائه می‌دهد. همان‌طور که یکی از شرکت‌کنندگان توضیح داد، در مدت کوتاهی پس از ترفیع، با یک خانم جوان صحبت کردم که سرپرستی آن را برعهده داشتم. او گفت که آنها نمی‌توانند برای من کار کنند. من از آن زمان، رشد و توسعه پیدا کرده‌ام. من فکر می‌کنم که گفتگو با زیردستان قطعاً نقطه عطفی در پیشرفت من بود. اخیرا 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 به‌عنوان 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 بفهمد که در واقع کارش را خوب انجام نمی‌دهد. برعکس، 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 می-دهد.

به‌طور مشابه، بسیاری از مدیران جدید دیگر در این مطالعه بیان کردند که احساس آنها از انجام درست (به‌عنوان 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 ناامیدی‌ها و سرخوردگی‌های 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 روبه‌رو 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، اکثریت مدیران جدید این مطالعه پذیرفته بودند که نقاط قوت شخصی آنها به‌عنوان حسابرسان عالی لزوماً به عملکرد موفق آنها به‌عنوان یک مدیر کمک نمی‌کند. به‌عنوان مثال، یکی از شرکت‌کنندگان در مطالعه گزارش داد که در ابتدا فکر می‌کرد که دانش او در این زمینه منبع قدرت او به‌عنوان یک متخصص خواهد بود و او را به یک مدیر مؤثر تبدیل می‌کند. او به‌طور 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 زیردستانش 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 ببینند، مانند یک مدیر خرد عمل می‌کنند. (موج چهارم)

در اصطلاح، توانایی "دیدن تصویر بزرگ" به درک این نکته اشاره دارد که کار آنها به‌طور مشترک توسط تعدادی از گروه‌ها انجام می‌شود و یک جنبه مهم از نقش آنها به‌عنوان مدیر یک بخش مدیریت فعال، 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 ببینند. جالب توجه است، به نظر می‌رسد مدیرانی که در مراحل اولیه گذار خود چالش‌هایی راتجربه کرده‌اند شفاف‌تر بودند و به نظر می‌رسید که در طول زمان پیشرفت شغلی بیشتری را تجربه کرده‌اند. یعنی تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که مدیرانی که چالش‌های خود را مدیریت کرده‌اند (مثلاً درگیری‌های بین فردی یا درون‌فردی یا ناامیدی 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 فعال‌تر هستند. اگر چه دریافت ترفیع تنها شاخص موفقیت فرد به‌عنوان یک مدیر نیست، دو تن از مدیرانی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

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 داشتند) در طول دوره تحصیلی خود مجدداً به یک مدیر ارشد ارتقا یافتند و می‌توان آنها را به‌عنوان 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 فوق‌العاده موفق، اغلب از قالب‌بندی مجدد به‌عنوان 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 راه‌حل‌های بالقوه و اینکه چگونه می‌تواند زیردستان خاص را برای بهبود عملکرد فردی راهنمایی کند و انگیزه دهد، صرف کرده است. در حالی که شرکت‌کننده به وضوح ناامید بود، می‌توانست تأثیرات مثبت داشتن آن هیجانات منفی و همچنین اهمیت عدم اجازه دادن به این هیجانات را در عملکرد او به‌عنوان یک مدیر تشخیص دهد.

من ممکن است مسائل را خیلی شخصی ببینم. من از نظر شخصی یا هیجانی روی این موضوع سرمایه‌گذاری کردم و تقریباً احساس می‌کردم که این یک ضربه 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 پرده‌ای 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 نیست مدیریت می‌کنند. مدیران جدید، با انگیزه بالا و مشتاق موفقیت در شغل خود، اغلب بیش از حد به خود فشار می‌آورند. با این حال، در یک نقطه، آنها متوجه شدند 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 اشتباهات خود هستند. بنابراین، آنها متوجه شدند که اعتراف و تصحیح اشتباهاتشان برای آنها سازنده‌تر از انکار مسئولیت خود در قبال آنچه رخ داده است، می‌باشد. همان‌طور که یکی از شرکت‌کنندگان توضیح داد، فکر می‌کنند که آنها این توانایی را دارند که ببینند ما انسان هستیم و ما همان کاری را انجام می‌دهیم که باید انجام دهیم و گاهی اوقات اشتباه 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 شرکت‌کننده 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 دلایل شخصی مانند رفتن به ماه عسل یا مرخصی زایمان شدند، 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 شدند که وقتی بیش از حد روی کار خود سرمایه‌گذاری کردند (مانند اضافه کاری زیاد یا به تاخیر انداختن مرخصی شخصی خود) از نظر احساسی خسته شدند. به‌طور خاص، چندین مدیر متوجه شدند که از نظر عاطفی دچار تباهی شده‌اند و به محض خروج از دفتر سعی کردند با جدا شدن از کار خود، استرس خود را برطرف کنند. به‌عنوان 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 تجربه 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 خود

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

انگیزه بدهند. جالب توجه است، اکثر شرکت‌کنندگان در مطالعه معتقد بودند که ایجاد یک محیط کاری دانشی به ایجاد انگیزه در زیردستان کمک می‌کند و راه‌های مختلفی را برای ایجاد همگرایی، بر اساس نقاط قوت و سبک شخصی خود شناسایی کردند. به‌عنوان مثال، برخی از مدیران جدید اظهار داشتند که مکان‌های اجتماعی ایجاد کرده‌اند (مانند یک مهمانی یا یک جامعه غیررسمی) که در آن همه زیردستان می‌توانند از نظر اجتماعی در یک گروه کاری منسجم ادغام شوند. دیگران سعی کردند تأکید کنند که با زیردستان خود به‌طور 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 زیردستان آن را مکانی سرگرم‌کننده برای کار ببینند، 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 به‌عنوان مدیر صرفاً تمرکز بر وظیفه حسابرسی است، بلکه بیشتر بر این باور هستند و درک کردند که شغل آنها به‌عنوان مدیر شامل رویارویی با ناامیدی زیردستان و سایر احساسات منفی و حفظ انگیزه آنها است. در این راستا، برای این شرکت‌کنندگان در مطالعه، انگیزه بیشتر با هیجانات زیردستان (انگیزه درونی) مرتبط بود تا با پاداش‌های بیرونی (انگیزه بیرونی). این امر به‌ویژه در این شرایط اهمیت داشت؛ زیرا سازمان در حال تجربه چندین تغییر عمده سازمانی بود، از جمله تغییرات رهبری ناشی از رسوایی فساد 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 آشفته‌ای، برای مدیران جدید بسیار مهم بود که اطمینان حاصل کنند که زیردستان، 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 به شکل‌گیری هویت‌های مدیریتی قوی‌تر کردند، 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، صرفاً نشان دادن همدلی، اغلب برای در نظر گرفتن یک مدیر مؤثر کافی نبود. در عوض، زیردستان اغلب انتظار داشتند که رئیسشان اقداماتی را انجام دهد که به آنها کمک کند. تجزیه و تحلیل داده ها نشان می‌دهد که حل تعارض مرتبط با هیجانات منفی زیردستان، چالش‌برانگیزترین کار برای اکثر شرکت‌کنندگان در مطالعه بود. به‌عنوان 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 زیردستانش 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 زیردستان گزارش کردند، همه نتوانستند تعارضات را به‌طور مؤثر حل کنند، حتی اگر آنها این را جنبه مهمی از ایجاد انگیزه در زیردستان 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 شگفت‌انگیز 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 داده‌ها نشان داد که مدیرانی که در گفتگوها و تعاملات با الگوهای نقش فعال‌تر بودند و در مورد هیجانات خود و تفسیر رویدادهای سازمانی با این افراد بحث می‌کردند، در ایجاد روابط مثبت با زیردستان نیز موفق بودند.

بحث

این مطالعه تجربه انتقال مدیران عمومی جدید در یک موسسه دولتی را مورد بررسی قرار داد که به عنوان نتیجه‌ای 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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

از نقش خود به‌عنوان مشارکت‌کنندگان فردی (حسابرسان) به نقش‌های رهبری مدیریتی خود منتقل شدند، بسیاری در ابتدا ناامید 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 به‌عنوان حسابرس، دلیل ارتقاء آنها به سمت مدیریت، لزوماً به نقاط قوت آنها به‌عنوان مدیر کمک نمی‌کند. به این ترتیب، مدیران جدید شروع به توسعه شایستگی‌های خود مدیریتی کردند و پذیرفتند که بی‌نقص نبودند و یاد گرفتند که از واکنش‌های هیجانی خود به رویدادها به روش‌های مؤثرتری استفاده کنند.

بنابراین، این مدیران جدید به‌جای اینکه صرفاً احساس ناامیدی 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 به‌عنوان 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 می‌کنند.

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 (اشفورث، ۲۰۰۱)، و در حین انجام آن، سطح بالایی از آشفتگی هیجانی را تجربه می‌کنند. این فرآیند و ایجاد هویت تخصصی جدید خود (اشفورث، ۲۰۰۱؛ بنجامین و اوریلی، ۲۰۱۱؛ لس آنجلس هیل، ۱۹۹۲، ۲۰۰۳)، به هیچ یک از این ادبیات به‌طور خاص به شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی که برای این گذار مهم هستند توجه نکرده است.

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 ناامیدی، 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 به‌عنوان اینکه مدیر موثرتری هستند. علاوه بر این، زمانی که این مدیران جدید از نقش خود به‌عنوان مشارکت‌کنندگان فردی که در آن فقط باید بر مسئولیت‌های شغلی خود (عملکرد) تمرکز می‌کردند، به نقش خود به‌عنوان مدیر جایی که تشخیص دادند که مسئولیت عملکرد شغلی دیگران را نیز برعهده 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 به‌عنوان حسابرسان داشتند.

مسلماً یافته‌های جوزف و نیومن (۲۰۱۰) مبنی بر اینکه کار هیجانی رابطه عملکرد هوش (شایستگی) هیجانی و اجتماعی را تعدیل 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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

بسیار تخصصی (با سطوح پایین تعامل بین فردی) به سمت‌های مدیریتی (با سطوح بالایی از تعاملات بین فردی) ارتقا می‌یابند، در توسعه هویت مدیریتی خود و ایجاد یک تغییر هویت اساسی یا اصلی مشکل بیشتری خواهند داشت. به این معنا که از آنجایی 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 مشارکت‌کنندگان تمرکز کند.

سوم، یافته‌های مطالعه ما از تمایز چرنیس (a۲۰۱۰، b۲۰۱۰) 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 اثربخش‌تری شوند. به‌عنوان مثال، یافته‌های ما نشان می‌دهد که چندین نفر از موفق‌ترین مدیران جدید، الگوهایی را در گفتگو برای به‌دست 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، مبتنی 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 توسعه‌یافته 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 مربیگری، 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 مشتریان خود کردند. این ممکن است استدلال ویگودا-گادوت[1] و میسلر[2] (۲۰۱۰) را تأیید کند که خاطرنشان می‌کند: محیط بخش عمومی به مکانی تبدیل می‌شود که هیجانات و عواطف ذینفعان مختلف نقش عمده‌ای در تصمیم‌گیری، در شکل‌گیری 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[3]، ۲۰۰۷؛ هانسون[4]، ۲۰۱۱؛ شیم، پارک و ایوم[5] (۲۰۱۶)؛ شیم و فارمن[6]، ۲۰۱۷؛ اسپیرز[7]، ۱۹۹۵). همچنین الدور[8] (۲۰۱۸) استدلال می‌کند که ارزش‌های اصلی مدیریت عمومی جدید[9] (NPM)، مانند جهت‌گیری خدمات و پاسخگویی، در بیان نگرش‌های دلسوزانه و موثر کارمندان دولت تعبیه شده است و این احتمال وجود دارد که کارکنان دولتی چنین نگرش‌هایی را ابراز کنند و با نحوه برخورد سرپرستان خود با این کارمندان ارتباط دارد. بنابراین، در حالی که هیجانات به‌طور 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 می‌یابند، 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 به‌عنوان یک مدیر، ارتقا یافته‌اند. در حالی که مدیران جدید در مطالعه ما به‌طور خاص از اصطلاحات ادبیات هوش (شایستگی) هیجانی و اجتماعی استفاده نمی‌کردند، آنها به وضوح شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی خود را به‌عنوان 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 مشارکت‌کنندگان

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

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

فردی به سمت‌های مدیریتی ارتقا می‌یابند، برای آنها مهم است که رفتارهای خاصی را که با نقش آنها به‌عنوان مشارکت‌کنندگان فردی مرتبط است، رها کنند، در حالی که آنها رفتارهای مدیریتی جدیدی را اضافه می‌کنند (بنجامین و اوریکی، ۲۰۱۱). (دروتر 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، مشارکت‌کنندگان فردی فرصت‌های کمتری برای نشان دادن شایستگی‌هایی داشته‌اند که به‌عنوان 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 مشارکت‌کنندگان فردی را برای انتقال به سمت مدیریتی جدید آماده کنند و به آن‌ها کمک کنند تا درک کنند که این گذار شامل تغییرات در رفتارها و تغییر در ذهن آنها می‌شود. دوم، هنگامی که مدیران جدید در مطالعه ما شروع به شناسایی نقش مدیریتی کردند، آنها به وضوح ارزش داشتن الگوها را دیدند، یعنی افرادی که می‌توانستند آنها را مشاهده کنند تا در مورد اقدامات رفتاری خاص بیاموزند و همچنین در مورد مشکلاتی که روبرو بودند، گفتگو کنند. ریوردان[1] (۲۰۰۸) در ارائه مجموعه‌ای از اقدامات کلیدی که مدیران جدید باید برای تسهیل در مرحله گذار خود انجام دهند، به‌طور 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 کردند، به خصوص وقتی که مدیران جدید شروع به درک این موضوع کردند که اقدامات آن‌ها چگونه بر واکنش‌های هیجانی دیگران تاثیر می‌گذارد.

محدودیت‌ها

همان‌طور که در مورد تمام مطالعات رفتار سازمانی در سازمان‌های 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 (به‌عنوان مثال، یک قانون ایالتی که الزام به استخدام را برای 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 از این مسائل تعمیم‌پذیری مطالعه را محدود می‌کند، شرایط منحصر به فردی که تحت آن این مدیران جدید استخدام شده و ارتقا یافتند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، با توجه به اینکه این مدیران جدید نه تنها به‌عنوان یک گروه، بلکه به‌عنوان 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 ساختاریافته 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

با توجه 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 تعمیم فراتر از این نمونه محتاط باشیم. در حالی که موقعیت خاصی که این سازمان با آن روبرو 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 درک بهتری 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 به‌طور 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

1. Riordan

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

مرحله را به‌عنوان بار هیجانی شناسایی کرده است، اما بیشتر بر این تمرکز کرده است که چگونه فرآیندهای اجتماعی شدن مدیریتی این افراد را به نقطه تعادل باز می-گرداند (مانند اشفورث، ۲۰۰۱)، به جای اینکه در مورد چگونگی تاثیر شایستگی هوش اجتماعی بر این فرایند تأثیر می‌گذارد. مسلماً، سؤالات 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 متمرکز 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

علی‌رغم 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 بخش دولتی بود. ما معتقد هستیم این تحقیق به درک شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی و نقش آنها در گذارهای مدیریتی از چندین جهت مهم کمک می‌کند. اول، به جای تمرکز بر پیشایندها 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 به‌شدت تحت‌تاثیر شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی آن‌ها بوده است، یعنی توانایی‌های مربوط به خودآگاهی، خود مدیریتی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط. علاوه بر این، یافته‌های ما نشان می‌دهد از آنجایی که مدیران مراحل مختلفی از گذار را تجربه می‌کنند (یعنی خروج از نقش، حرکت، ورود به نقش)، شایستگی‌های هیجانی و اجتماعی مختلف ممکن است برجسته‌تر باشند، زیرا آنها نقش احساسات را در زندگی سازمان به‌دست می‌آورند. در حالی که این تحقیق تلاشی برای به حداقل رساندن اهمیت تفکر منطقی و تحلیلی در تصمیم گیری‌های 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) به‌عنوان 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 به‌عنوان پایه‌ای برای تحقیقات بیشتر در مورد توسعه شایستگی هوش اجتماعی مدیران در سازمان‌های دولتی باشد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

منابع

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-

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

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.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]

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.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-25]