

## چارچوبی برای الزامات فرایند مدیریت هیجانات در سازمانها

محمدعلی ریاحی نظری\*، محمدحسین صبحیه\*\*

پرویز آزاد فلاح\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۰۹/۰۳

### چکیده

بررسی‌ها حاکی از عدم موفقیت بسیاری از پروژه‌ها، علی‌رغم پیاده‌سازی ابزارها و تکنیک‌های مدیریت پروژه است. یکی از مؤلفه‌های پیچیده انسانی و سازمانی، هیجانات در پروژه است که اگر درست و به موقع شناسایی نشوند و به‌درستی کنترل و مدیریتی روی آن صورت نگیرد، منشأ بسیاری از مشکلات مانند: درگیری‌ها، اعتصابات، تعارضات پیش‌ازحد، فشارهای روانی، بی‌نظمی‌ها و بحران‌ها خواهد شد. پاسخ ادبیات برای رفع این مشکل هوش هیجانی فردی است، ولی این پدیده، اولاً به‌طور کامل مسئله فوق را به‌خصوص در بستر پروژه‌ای نمی‌تواند مرتفع کند و ثانیاً سازمان پروژه باید به‌گونه‌ای باشد که اجازه به‌کارگیری هوش هیجانی را به نیروها بدهد و ثالثاً کارکنان، به استفاده از آن در محیط پروژه راغب باشند. لذا تحقیق حاضر صورت گرفت و با مطالعه یکی از باسابقه‌ترین شرکت‌های پروژه‌محور ایرانی، از طریق مصاحبه‌های عمیق و غیرساختاریافته حضوری، بخش اعظم داده‌ها جمع‌آوری و با روش گراندد تئوری تحلیل شد. درنهایت، بر مبنای یافته‌ها، چارچوبی برای الزامات فرایند مدیریت هیجانات در سازمانها پیشنهاد گردید. نتایج نشان می‌دهد این چارچوب باعث عملکرد بهتر سازمان می‌شود و بسیاری از مسائل و مشکلات فوق‌الذکر را می‌تواند مرتفع سازد.

**کلیدواژه:** هوش هیجانی سازمانی؛ سازمان پروژه؛ رفتار سازمانی؛ قابلیت هیجانی سازمانی؛ روان‌شناسی سازمانی

\*. دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

\*\* . دانشیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Sobhiyah@modares.ac.ir

\*\*\*. دانشیار، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

## مقدمه

بررسی‌ها نشان می‌دهد میزان عدم توفیق در پروژه‌ها علی‌رغم پیشرفت‌هایی که در تکنیک‌های مدیریت پروژه حاصل شده بسیار بالاست. به همین علت، توجه پژوهشگران روزبه‌روز بیشتر از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت پروژه به مؤلفه‌های پیچیده انسانی و سازمانی معطوف شده است. بعضی از پژوهشگران اعتقاد دارند که پارادایم جدیدی در حوزه پژوهش‌های مدیریت پروژه در حال شکل‌گیری است. لذا در حال حاضر نگاه به حوزه مدیریت پروژه از مباحث سخت فاصله گرفته و توجه عمده محققان به مباحث نرم در این حوزه متمرکز شده است (پولاک، ۲۰۰۷؛ موریس، ۲۰۰۴).

در مطالعات میدانی و مصاحبه‌های اولیه صورت گرفته به منظور بررسی کلی مشکلات صنعت ساخت ایران، مشخص شد که این صنعت، دارای تغییرات محیطی شدید و عدم قطعیت‌های بی‌شمار در ابعاد مختلف پروژه‌هاست و نیروهای انسانی سازمان‌های پروژه‌محور از جمله مدیران ارشد، مدیران پروژه، اعضای تیم‌های اجرایی و ... با ریسک‌های متعدد و بعضاً غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو می‌شوند که فشار و استرس وارد از آن غیر از لطماتی که به زندگی شخصی‌شان وارد می‌نماید، رفتارهای منطقی را دچار نقصان نموده و در عملکرد سازمان پروژه و موفقیت آن اثر منفی خواهد داشت. در این پروژه‌ها دیده شده که هیجانات افراد به موقع شناسایی نشده و به آن پاسخ صحیحی داده نمی‌شود. مدیر یکی از سازمان‌های پروژه‌محور اظهار داشتند: با وجود به کارگیری مدیران پروژه دارای هوش هیجانی و شایستگی‌های رفتاری بالا، نتوانسته‌اند به موفقیت بارزی دست یابند که به نظر می‌رسد تنها دارا بودن هوش هیجانی و مهارت‌های رفتاری توسط یک نفر در سازمان پروژه هرچند که در مقام مدیر پروژه باشد، نتوانسته تحول چشمگیری را نشان دهد. آنها اظهار داشتند که مدیر پروژه‌شان به دلیل وسعت کارهایی که برعهده دارد در کل ارتباطات با ذی‌نفعان داخلی و خارجی حضور نداشته و این کار را به معاون، سرپرست کارگاه، سرپرست‌های تیم‌های اجرایی و یا حتی به یکی از کارمندان جزء تفویض کرده و این فرد با برقراری ارتباط نامطلوب، سرنوشت کل پروژه را به مخاطره انداخته است. برخی از مصاحبه‌شوندگان اظهار داشتند که فرهنگ، مقررات، ضوابط و الزامات سازمانشان، به حدی خشک و غیرقابل انعطاف است که در آن احساسات و عواطف انسانی کم‌تر دیده شده و به نوعی برای مدیرانی حتی با هوش هیجانی بالا، دست‌وپاگیر بوده است. با عنایت به مسائل مطروحه و اظهاراتی که از سوی دست‌اندرکاران صنعت ساخت در ایران بیان شد، می‌توان نتیجه گرفت که در بسیاری از پروژه‌ها یکی از مشکلاتی که وجود دارد، وجود هیجانات

گونگون در پروژه‌هاست که نه درست و به موقع شناسایی می‌شوند و نه به‌درستی کنترل و مدیریتی روی آن صورت می‌گیرد و منشأ بسیاری از واکنش‌ها و رویدادها، مثل درگیری‌ها و پرخاشگری‌ها؛ شکایات و اعتراضات؛ جدل‌ها و تعارضات بیش‌ازحد؛ فشارهای روحی و روانی؛ تخلفات و بی‌نظمی‌ها؛ و حوادث و بحران‌ها می‌باشند.

موضوع دیگری که باید به آن توجه شود و این تحقیق را متمایز می‌کند، ویژگی‌های خاص پروژه‌هاست. منحصربه‌فرد بودن پروژه‌ها سبب می‌شود تا عدم قطعیت‌ها افزایش یافته و محیط پروژه، پراسترس و تنش‌زا همراه با تعارضات مختلف شود، لذا مدیریت این‌گونه محیط‌ها بسیار متفاوت از محیط سازمان‌های دائمی است. همچنین ارتباط با ذی‌نفعان جدید و تغییر مداوم آنها نیز خود چالش‌برانگیز است. مسئله هیجان‌ها و مدیریت آن، یکی از چالش‌های حوزه مدیریت پروژه در صنعت ساخت است، پاسخ اولیه ادبیات به آن توجه به هوش هیجانی است و محققین بسیاری ارتقای هوش هیجانی و استفاده از آن را در سازمان ضروری دانسته‌اند، تا این حد که گلمن<sup>۱</sup> هشدار می‌دهد: عدم موفقیت در به‌کارگیری هوش هیجانی، هر شرکتی را در مقابل عوامل بیماری‌زا بسیار آسیب‌پذیر می‌کند و این نقصان برای سازمان به معنای تضعیف سیستم ایمنی آن است (گلمن، ۱۳۹۱). همچنین در این خصوص آبرادویکا<sup>۲</sup> اظهار می‌دارد که تغییرات شدید محیط کسب‌وکار در دو دهه گذشته نیاز به مدیران با قابلیت ایجاد یک ارتباط عاطفی با اعضای تیم و ایجاد انگیزه در آنها به‌منظور دستیابی مداوم به اهداف بالاتر را محرز دانسته است. این نوع رفتارها و قابلیت‌ها بر پایه ویژگی‌های هوش هیجانی است (آبرادویکا و همکاران، ۲۰۱۳). اینکه هوش هیجانی فردی آیا به تنهایی برای مدیریت هیجان‌ها در سازمان‌ها راهگشاست یا باید الزاماتی برای فرایند مدیریت هیجان‌ها در نظر گرفت، مطلبی است که در این مقاله مطرح خواهد شد. لذا با توجه به موارد مطرحه فوق و اهمیت موضوع، در این تحقیق قصد داریم با مطالعه پروژه‌های یکی از شرکت‌های پروژه‌محور با سابقه زیاد در حوزه صنعت ساخت ایران، چارچوبی برای الزامات فرایند مدیریت هیجان‌ها در سازمان‌ها ارائه نماییم.

1. Goleman  
2. Obradovica

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بیشتر تمرکز علم مدیریت پروژه بر جنبه‌های سخت مثل زمان، هزینه، کیفیت، ریسک و سایر ابعاد پروژه و همچنین بیشتر بر ابزارها و تکنیک‌ها بوده است. از یک طرف به نظر می‌رسد موارد فوق‌الذکر نتوانسته است به طور کامل همه جنبه‌های مدیریت پروژه برای دستیابی به موفقیت را پوشش دهد و این نقصان بیشتر در جنبه‌های نرم این علم به نظر می‌رسد. مثلاً کم‌تر به احساسات، عواطف و روابط مدیران پروژه پرداخته شده است، از طرف دیگر نمی‌توان مهارت‌های نرم را با کار سخت به دست آورد (مرسینو، ۲۰۱۳)، لذا در حال حاضر تمرکز مطالعات در حوزه مدیریت پروژه از مباحث سخت فاصله گرفته و توجه عمده محققان به مباحث نرم در این حوزه متمرکز شده است (پولاک، ۲۰۰۷).

در این بخش ابتدا به توضیح مفهوم هوش هیجانی پرداخته و مدل‌های ارائه شده توسط محققین بیان می‌شود. در مرحله بعد پیامدهای آن در سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. در انتها به مرور ادبیات مربوط به هوش هیجانی سازمانی خواهیم پرداخت.

## هوش هیجانی فردی و پیامدهای آن در سازمان و محیط‌های پروژه‌ای

عبارت هوش هیجانی را در اصل دو روان‌شناس، با نام‌های پیتر سالووی<sup>۱</sup> و جان دی‌مایر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۰ ابداع کردند. آنها هوش هیجانی را توانایی کنترل احساسات و عواطف<sup>۳</sup> خود و دیگران، ایجاد تمایز بین آنها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت اندیشه و کارهای خود، تعریف کرده‌اند (سالووی و مایر، ۱۹۹۰). در جای دیگر مرسینو<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، در مقام مدیر پروژه به هوش هیجانی از دیدگاه علمی و کاربردی نگاه کرده و آن را شناختن و مدیریت احساسات خود و دیگران به منظور عملکرد بهتر، تعریف کرده است. همچنین کلارک در این خصوص اعتقاد دارد که هوش هیجانی به عنوان زیربنای تعدادی از رفتارهای مهم در نظر گرفته شده برای مدیریت پروژه است (کلارک، ۲۰۱۰b).

پیشینه ادبیات در خصوص پیامدهای هوش هیجانی فردی در سازمان و محیط‌های پروژه‌ای و همچنین در حوزه مدیریت سازمان‌های ایرانی نشان می‌دهد که هوش هیجانی فردی تأثیرات بسزایی بر توانایی

1. Peter Salovey  
2. John D. Mayer  
3. feelings and emotions  
4. Mersino

رهبری، قدرت نفوذ در کارکنان و تأثیرگذاری بر آنها، اثربخشی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، توانایی و موفقیت حرفه‌ای مدیر پروژه، مدیریت ارتباطات، ذی‌نفعان و تعارضات، اعتماد، انگیزش، تصمیم‌گیری و نهایتاً عملکرد و موفقیت پروژه خواهد داشت (آبرادویکا و همکاران، ۲۰۱۳؛ تریولاس و دریموسیس، ۲۰۱۳؛ کلارک و هاول، ۲۰۱۰؛ مرسینو، ۲۰۱۳؛ انتظاری و ایرانبان، ۲۰۱۸؛ رضوانی و همکاران، ۲۰۱۸؛ گلمن، ۲۰۱۸؛ اصفهانی و قزسفلو، ۲۰۱۱؛ مشبکی و دوستار، ۱۳۸۶؛ هادی‌زاده مقدم و همکاران، ۱۳۸۷؛ لطفیان، ۲۰۱۷؛ شریفی و اسلامی، ۱۳۹۱؛ طبری و قربانی، ۱۳۸۸). براساس اظهارات محققان، موارد فوق همگی بر عملکرد مطلوب سازمان مربوطه تأثیر گذارند.

### بعد هیجانی سازمان

سؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا سازمان می‌تواند دارای بعد هیجانی باشد و آیا تعریف هوش هیجانی که مفهومی فردی است، به‌عنوان قابلیت برای سازمان امکان‌پذیر است؟ محققان به پرسش فوق جواب مثبت داده‌اند. آنها اعتقاد دارند: سازمان‌ها، هویت‌هایی اجتماعی‌اند که کنش متقابل و جمعی بشری، آنها را ایجاد و حفظ می‌کند (مکولی و همکاران، ۱۳۸۹)، در دیدگاه زیستی، سازمان همچون موجودی زنده نگریسته می‌شود و انسان‌ها در سازمان‌ها اساسی‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و هم آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان‌وار می‌دهند (الوانی، ۱۳۷۱). در بحث بعد هیجانی سازمان، محققان در حوزه نظریه سازمان و رفتار نشان دادند وقتی که سازمان‌ها از افراد تشکیل شده‌اند و این افراد هیجان دارند، لذا هیجان بخشی از زندگی سازمانی است و روی محل کار تأثیر می‌گذارد (دوماگالسکی، ۱۹۹۹)، همچنین به‌دلیل آنکه افراد هیجانات خاصی را هرروز با خود به محیط کار می‌برند، در نتیجه، مطالعه رفتار سازمانی بدون توجه به نقش هیجانات در محیط کاری، کامل نخواهد بود (رایبِنز، ۱۳۹۲). در این میان، فاین من<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نیز اعتقاد دارد که سازمان دارای بعد هیجانی است و اظهار می‌دارد از آنجا که جو عاطفی<sup>۲</sup> و فرهنگ عاطفی<sup>۳</sup> به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت سازمانی در حال ظهور است، سازمان‌ها می‌توانند به‌عنوان نهادهای هیجانی<sup>۴</sup> بررسی شوند (فاین من، ۲۰۰۸).

1. Fineman
2. affective climates
3. affective cultures
4. emotional entities

## قابلیت هیجانی سازمانی

قابلیت‌های سازمانی، مجموعه‌ای از الگوهای آموخته و باثبات حاصل از فعالیت جمعی است که سازمان از طریق آن قادر خواهد بود فرایندهای عملیاتی خویش را به‌طور نظام‌مند در جهت ارتقای اثربخشی فعالیت‌هایش ایجاد و اصلاح کند (زولو و وینتر، ۲۰۰۲). براساس اظهارات هوی<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، قابلیت هیجانی<sup>۲</sup> در سطح سازمانی اشاره دارد به توانایی یک سازمان در تصدیق<sup>۳</sup>، تشخیص<sup>۴</sup>، نظارت<sup>۵</sup>، تمایز قائل شدن<sup>۶</sup> و توجه به احساسات اعضایش و اینها در هنجارها و روال‌های احساسی سازمان آشکار می‌شود؛ یعنی هوش هیجانی، تغییر و سازگاری فردی را تسهیل می‌کند و قابلیت هیجانی احتمال تحقق تغییرات بنیادی را در سازمان‌ها افزایش می‌دهد. وی سه چالش فرایندی حیاتی در ارتباط با تحقق تغییرات رادیکالی را: قدرت‌پذیرش<sup>۷</sup>، بسیج<sup>۸</sup> و یادگیری<sup>۹</sup> می‌داند و آنها را پویایی هیجانی<sup>۱۰</sup> می‌نامد. همچنین اظهار می‌دارد که این سه، تشکیل قابلیت هیجانی سازمان را می‌دهد (هوی، ۱۹۹۹). البته هوی تنها بعد هیجانی سازمان را در تغییرات بنیادی سازمان مورد بررسی قرار داده است و تعریف دقیقی از قابلیت هیجانی سازمانی به‌صورت کلی، ارائه نمی‌دهد.

اصطلاح قابلیت هیجانی سازمانی<sup>۱۱</sup>، به اقدامات مدیریت هیجانات در سازمان اشاره می‌کند و این قابلیت بر توانایی یک سازمان برای ادراک، فهمیدن، نظارت، تنظیم و استفاده از هیجانات اعضا و نمایان ساختن آنها در رویه‌های روتین و ساختارهای سازمان دلالت دارد (هوی، ۱۹۹۹). هوی، اعتقاد دارد هنگامی که افراد هیجانات خود را آزادانه بیان می‌کنند، ایده‌ها و کارشان را با شور و شوق بیشتری دنبال می‌کنند.

1. Huy
2. Emotional capability
3. acknowledge
4. recognize
5. monitor
6. discriminate
7. receptivity
8. mobilization
9. learning
10. emotional dynamics
11. Organizational emotional capability

## هوش هیجانی سازمانی

مفهوم هوش هیجانی سازمانی، نسبتاً جدید است. هوش هیجانی سازمانی به‌عنوان ترکیبی از سطح کل هوش هیجانی فردی کارکنان و استفاده از فرایندها، هنجارها<sup>۱</sup> و رفتارهای هوش هیجانی در سراسر سازمان، مفهوم‌سازی شده است و شواهد اولیه نشان می‌دهد که هوش هیجانی سازمانی به‌طور مثبت با عملکرد سازمانی و سلامت کارکنان در ارتباط است (منگس، ۲۰۱۲). محققین اعتقاد دارند که یک سازمان با هوش هیجانی قادر است همکاری و کار گروهی را در محیط کار تسهیل نماید و همچنین مقررات هیجانی مناسبی را پیرورواند و یک محیط کار سالم را ارائه دهد (منگس و بروخ، ۲۰۰۹؛ جورجی، ۲۰۱۳).

منگس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲)، اظهار می‌دارد دو راه مختلف برای مفهوم‌سازی هوش هیجانی سازمانی وجود دارد: دیدگاه اول، بیان می‌کند که هوش هیجانی سازمانی می‌تواند به‌عنوان تجمعی از هوش هیجانی فردی کارکنان در سازمان‌ها دیده شود. براین اساس، اگر کارکنان در سراسر سازمان دارای هوش هیجانی بالایی باشند، در این صورت، هوش هیجانی سازمانی بالا می‌باشد.

دیدگاه دوم، هوش هیجانی سازمانی را با نهادینه کردن رویه‌های سازمانی هوش هیجانی، از جمله هنجارها و الگوهای رفتاری حاکم بر تعاملات و همکاری میان کارکنان در سراسر سازمان، تصور می‌نماید. از این دیدگاه، توانایی هیجانی فردی دارای اهمیت کم‌تری است و بنابراین، هوش هیجانی سازمانی تا حدودی مستقل از خواص فردی کارکنانی است که سازمان را تشکیل داده‌اند. در عوض، هوش هیجانی سازمانی از یک مجموعه پایداری از هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک به‌وجود می‌آید که ترکیبی از روال‌ها و رویه‌های منعطف احساسی را ایجاد می‌نماید. یکی از طرفداران این دیدگاه، کوی هوی می‌باشد که پیشتر در مورد نظرات وی صحبت شد. وی اعتقاد دارد که قابلیت هیجانی لزوماً نیاز به تعداد زیادی از افرادی با هوش هیجانی در موقعیت‌های تأثیرگذار ندارد (هوی، ۱۹۹۹).

منگس، دیدگاه اول را برای سازمان ناکافی و دیدگاه دوم را که براساس دیدگاه هوی است ناقص می‌داند و دو اشکال زیر را مطرح می‌کند:

۱. حتی اگر روال‌ها و رویه‌های هوش هیجانی، هوش هیجانی سازمانی را تشکیل دهد، آیا حداقل

1. norms  
2. Menges

یک سطح معینی از هوش هیجانی فردی میان کارکنان نیاز به تصویب شدن، درونی سازی شدن و عملی شدن ندارد؟ (منگس، ۲۰۱۲)

۲. منگس (۲۰۱۲) اظهار می دارد که تحقیقات بسیار کمی در مورد آنچه تشکیل دهنده یک رویه، هنجار، یا الگوی رفتاری هوش هیجانی می باشد، وجود دارد و با توجه به این عدم بینش، سنجش هوش هیجانی سازمانی دشوار می باشد.

از نظر منگس هر دو دیدگاه به تنهایی نمی توانند کامل باشند. وی معتقد است که بهتر است هوش هیجانی سازمانی با ترکیبی از هر دو دیدگاه، مفهوم سازی شود و ایده خود را برای بهبود هوش هیجانی سازمانی در شکل (۱) ارائه می دهد.

براین اساس، هوش هیجانی سازمانی به ترکیبی از مجموع سطح هوش هیجانی فردی کارکنان و استفاده از رویه های هوش هیجانی در محل کار اشاره دارد (منگس و بروخ، ۲۰۰۹).

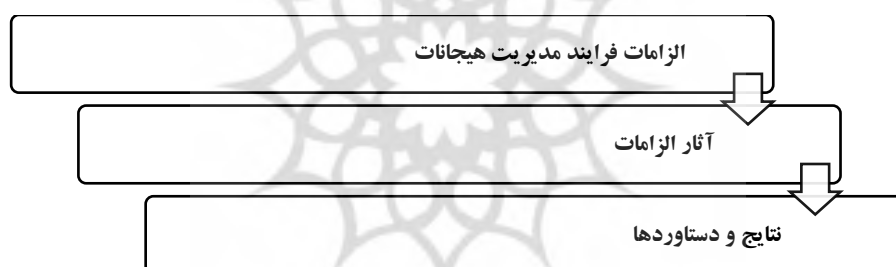


شکل ۱.۱. ایده بهبود هوش هیجانی سازمانی توسط منگس (۲۰۱۲)



در مرور ادبیات که بخش‌های مهم آن ذکر شد، مدل‌های ارائه شده از سوی محققین به صورت کلی می‌باشد و کاملاً مشخص نیست که یک سازمان برای مدیریت هیجانات، چه الزاماتی برای فرایند مدیریت هیجانات باید داشته باشد، لذا با توجه به موارد فوق و اهمیت موضوع، در این تحقیق قصد داریم با توجه به مطالعه یکی از باسابقه‌ترین شرکت‌های پروژه‌محور در حوزه صنعت ساخت، چارچوبی برای الزامات فرایند مدیریت هیجانات در سازمان‌ها ارائه نماییم که شامل اهداف زیر خواهد بود:

- شناخت سازمان از منظر الزامات فرایند مدیریت هیجانات؛
  - شناخت آثار الزامات فرایند مدیریت هیجانات؛
  - شناخت نتایج و دستاوردهای الزامات فرایند مدیریت هیجانات.
- منظور از فرایند، فعالیت‌ها، روال‌ها، روتین‌ها و الگوهای منطقی انجام کار است. مدل ذیل براساس اهداف فوق و سؤالات تحقیق ترسیم شده است تا راهنمای اولیه در مسیر انجام پژوهش و پاسخگویی به سؤالات باشد.



شکل ۲. مدل براساس سؤالات تحقیق

## روش‌شناسی پژوهش

با توجه به کاربردی بودن پژوهش و ماهیت اکتشافی سؤالات تحقیق، برای جمع‌آوری داده‌ها از روش مطالعه موردی و برای تحلیل داده‌ها از روش‌شناسی داده‌بنیاد استفاده شده است. پارادایم تفسیری مبنای فلسفی این پژوهش می‌باشد. جهت‌گیری این تحقیق براساس تحقیقات بنیادی است. در تحقیقات بنیادی هدف درک بیشتر پدیده و ایجاد دانش بیشتر نسبت به آن است. تحقیق حاضر برپایه رویکرد استقرایی و

صبغه پژوهش، کیفی است؛ چراکه تلاش دارد تا براساس بررسی عمیق مستندات سازمان و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش، خلق مدل نماید. راهبرد پژوهش، نظریه‌پردازی از مطالعه موردی<sup>۱</sup> (آیزنهارت، ۱۹۸۹؛ آیزنهارت و گربرنر، ۲۰۰۷) است. نوع پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی است و واحد تحلیل، سازمان پروژه است. برای انتخاب مورد مطالعه، یکی از شرکت‌های با سابقه زیاد و فعال در صنعت ساخت ایران انتخاب شد. در بحث نمونه‌گیری، برای گزینش افراد مورد مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و شناسایی آنها به روش گلوله‌برفی و برای تشخیص تعداد افراد و تعیین محل داده‌های مورد نیاز، از نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. معیار اصلی در انتخاب افراد، آگاهی بیشتر نسبت به سؤالات کلی مصاحبه بوده است و کسانی که می‌توانستند تجربه کاملی از پدیده مورد نظر را منعکس نمایند که البته به روش گلوله‌برفی در هر مصاحبه با مطلعین جدید آشنا و به انجام مصاحبه با آنها هدایت شدیم. حجم نمونه نیز براساس اشباع نظری، یعنی تا جایی جمع‌آوری داده‌ها ادامه یافته است که منجر به تکراری شدن پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان شده باشد و داده‌های جدیدی در آنها دیده نشود. با عنایت به توضیحات فوق، در این پژوهش روی چهار پروژه شرکت تمرکز شده است. اشباع نظری تا ۱۰ مصاحبه اول صورت گرفت ولی برای اطمینان بیشتر تا ۱۴ مصاحبه ادامه یافت. مصاحبه‌شوندگان شامل مدیران سازمان مرکزی، مدیران پروژه و نیروهای کارگاه در سطوح مختلف بودند (جدول ۱).

جدول ۱. نقش و سوابق افراد مصاحبه‌شده در پژوهش

مجموع مصاحبه‌ها	میانگین سابقه در شرکت (سال)	میانگین سابقه در صنعت (سال)	سنخ‌شناسی مصاحبه‌شوندگان
۳	۱۸	۲۵	مدیران ارشد شرکت
۴	۱۰	۱۷	مدیران شرکت
۴	۱۱	۲۶	مدیران پروژه
۳	۷	۱۰	نیروی پروژه

بین رویکرد گلیسری به نام جی تی ام کلاسیک و رویکرد اشتراوسی (اشتراوس-کربین) به نام جی تی ام سیستماتیک (فراستخواه، ۱۳۹۵)، به علت آنکه رویکرد گلیسری برخلاف رویکرد اشتراوسی (که از یک الگوی پارادایمی استفاده می‌کند)، از تنوع الگوهای توضیحی برای انعطاف‌پذیری بیشتر استفاده می‌کند، لذا رویکرد گلیسری انتخاب شد تا ظهور نظریه به بافت تحقیق و خلاقیت محقق ماکول شود، همچنین از آنجا که مبحث هوش هیجانی سازمانی در دوران تولد خود می‌باشد و هنوز شرکت‌ها در موضوع مدیریت هیجانات سازمانی کم‌اطلاع بوده و ساختار و فرایندی مختص آن در نظر نگرفته‌اند، لذا سؤالات به صورت کلی و کاملاً باز و به گونه‌ای طراحی شد که تمام اجزای سازمان پروژه و ارتباطات آن با سازمان مادر شامل ساختار و فرایندها مورد بررسی قرار گیرد تا در جواب‌ها و بیان تجربیات، روی مواردی که در آنها رنگ و بوی هیجانات به چشم می‌خورد، تمرکز کرده و کشفیات روش‌گراندتئوری صورت گیرد. از مصاحبه‌شوندگان در خصوص نحوه جذب و استخدام، انتخاب و گزینش برای اعزام به پروژه‌ها، ترفیع، تشویق و تنبیه، آموزش و ... سؤال شد و در مورد آثار و پیامد عملکردشان توضیح دادند. همچنین از آنها خواسته شد تا در خصوص اقداماتی که برای رفاه، آسایش و ایجاد تعلق خاطر نیروها به محیط کار و ... انجام داده‌اند، توضیح دهند. در قدم بعد از آنها سؤال شد که چگونه و با چه سازوکاری از حال و هوا و هیجانات نیروهای خود، آگاه می‌شوند و چگونه آن را مدیریت می‌کنند؟ نهایتاً از آنها خواسته شد تا نحوه واکنش آنها به رفتارها و رویدادهایی چون: عصبانیت و پرخاشگری، انتقادات و شکایات، تعارضات، تخلفات، اتفاقات ناگهانی و بحران‌ها و غیره را شرح دهند و ساختار، فرایند و الزاماتی را که در مواجهه با رویدادهای فوق‌دخیل بوده‌اند، نام ببرند و آثار و نتایج آن الزامات را توضیح دهند. لذا بخش اعظم داده‌ها جمع‌آوری و در نرم‌افزار اطلس تی (ویرایش ۸) درج شد. در قدم بعد کدگذاری باز صورت گرفت که شامل کدگذاری اولیه، یعنی به هر سطر یا جمله یک مفهوم یا کد الصاق شد و در مرحله دوم کدگذاری باز، مفاهیم مشترک و مشابه از نظر معنایی، در قالب مقوله‌های عمده طبقه‌بندی شدند. در گام بعدی تحلیل، یعنی کدگذاری گزینشی، مقوله‌های هسته انتخاب شدند و ارتباط بین کلیه مقولات عمده حول محور مقوله هسته مورد بررسی قرار گرفت و خط داستان پژوهش نگارش شد. نگارندگان، به اتکای روابط درونی مقوله‌ها، مدل نهایی را ارائه دادند.

در این تحقیق برای بررسی صحت و ثبات داده‌ها و پایایی ابزارهای ساخت‌مند مانند پرسش‌های مصاحبه، از روش تکرارشدن و چک‌شدن توسط همکاران تحقیق استفاده کردیم و حسب‌مورد از انواع

بررسی‌های متقابل و واری‌های مجدد استفاده شد (فراست‌خواه، ۱۳۹۵). همچنین به منظور حصول اطمینان از روایی پژوهش یا به عبارتی، دقیق بودن یافته‌ها از منظر پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر انجام شد (کرسول و میلر، ۲۰۰۰) و کنترل مقولات به دست آمده و فرایند تحلیل و تفسیر آنها توسط افراد زیر انجام پذیرفت:

تطبیق توسط همکاران و اعضای<sup>۱</sup> تیم تحقیق: مشارکت کنندگان، گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کردند. بررسی همکار<sup>۲</sup>: چهار تن از خبرگان، متخصصین و دانشجویان دکترای مدیریت پروژه، مدیریت عمومی و روان‌شناسی، به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره آنها پرداختند. مشارکتی بودن پژوهش: به طور هم‌زمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

## یافته‌های پژوهش

شرکت مورد مطالعه یکی از با سابقه‌ترین شرکت‌های صنعت ساخت ایران و از شرکت‌های بزرگ ساختمان‌سازی است و در سال ۱۳۵۴ تأسیس شده است. این شرکت هفت بار در سال‌های ۱۳۷۹، ۱۳۸۷، ۱۳۸۶، ۱۳۸۰، ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹ به عنوان صادرکننده نمونه خدمات فنی و مهندسی در ایران انتخاب شده و در سال ۲۰۱۵ در زمره ۱۰۰ پیمانکار برتر جهان قرار گرفته است. برای مطالعه این شرکت، ۴ پروژه انتخاب شد که دو تا از پروژه‌ها، مطالعه به صورت میدانی انجام گرفت و دوتای دیگر که قبلاً اجرا شده بود، فقط تجربیات کسب شده از آنها بررسی و مطالعه شد.

در این مرحله به بیان هر یک از عبارات و مقوله‌ها حول مقوله هسته و توضیح خط داستان از منظر الزامات فرایند مدیریت هیجان‌ات و آثار، نتایج و دستاوردهای آن پرداخته می‌شود. برای اختصار در متن مقاله حاضر، نمونه‌ای از عبارات و مفاهیم در جدول (۲) آورده شده است. همچنین لازم به ذکر و توضیح است که یکی از مقولات کشف شده در این پژوهش، پیشگیری از بروز هیجان‌ات نامطلوب یا زمینه‌سازی

1. member checking  
2. peer examination

برای ایجاد هیجانات مطلوب است که در واقع به دلیل آنکه نقش پیش‌دستی و پیشگیرانه دارد، نام لید<sup>۱</sup> هیجانی (در مقابل لگ<sup>۲</sup>) برای آن انتخاب شده است.

جدول ۲. نمونه عبارات و مفاهیم

نمونه عبارات	نمونه مفاهیم
در کمیته جذب، ویژگی‌های شخصیتی طرف خیلی اهمیت دارد و در آزمون کتبی از مدل بیگ فایو برای تست شخصیت رده کارکنان و از پرسشنامه ترجیحات شغلی جان هالند برای تست شخصیت رده مدیران استفاده می‌شود که مصاحبه ساختارنیافته، آن را کامل می‌کند.	اهمیت ویژگی‌های شخصیتی - مدل‌های آزمون شخصیت برای جذب - آگاهی از شخصیت و احساسات کارکنان و مدیران
در خصوص جذب سرپرستان به مهارت‌های رفتاری بیشتر توجه می‌شود چون مهارت‌های فنی همیشه قابل خرید است ولی مهارت‌های فردی و مدیریتی و رفتاری به‌سختی در اشخاص یافت می‌شود و آموزشش وقت‌گیر و هزینه‌بر است.	کاهش زمان و هزینه آموزش رفتاری افراد با جذب درست
الان در عراق مشکل داریم و سه‌برابری حقوق نسبت به ایران هم جواب نمی‌دهد و باز مشاور روان‌شناس آوردیم و تست گرفتیم. تصمیم گرفتیم که افرادی را که تحملشان کم است، دیگر نفرستیم.	برون‌سپاری روان‌شناسی - انجام تست‌های روان‌شناسی - پیشگیری هیجانات نامطلوب - آگاهی از روحیات و هیجانات - مدیریت هیجانی
در پروژه فلان، نزدیک شش ماه است که صورت‌وضعیت‌ها رد نشده و ما با شرایط بحرانی روبه‌رو هستیم و اگر شرکت دیگری بودیم، قطعاً در کارگاه درگیری‌های متعددی روی می‌داد. خیلی از شرکت‌ها اعتقاد دارند که اینها چیزهای لوکس است که با شرایط ایران سازگار نیست و مثلاً می‌گویند شرکت شرکتی که ۵۰۰ میلیارد از دولت طلب دارد این موضوع بی‌معناست. ولی ما ثابت کرده‌ایم که در همین شرایط سخت هم به خاطر نوع نگاه و باورمان شدنی است.	نگاه انسان‌محوری - توسعه انسانی - پایدار حتی در شرایط بحرانی - لیدهیجانی

1. Lead
2. Lag

نمونه عبارات	نمونه مفاهیم
<p>در شرکت مرکز ارزیابی داریم Assessment Center. برای سه تا شغل ارزیابی سخت تر است: ۱. مدیر پروژه، ۲. مدیر PMO و افراد زیردستش، ۳. مدیر مالی و افراد زیردستش. مرکز ارزیابی ترکیبی از مصاحبه - تست عملی - تست شخصیت - مطالعه موردی و غیره است. یک هیئت ژوری داریم که نظر می دهند.</p>	<p>اهمیت ویژگی های شخصیتی مدیر پروژه - توجه ویژه به ارزیابی در همه سطوح - لیدهیجانی</p>
<p>وقتی هر دو هفته یکبار از مدیران پروژه پرسیم که برای نیروهای انسانی چه کارهایی انجام دادید؟ خودش یک نوع فرهنگ سازی است و الگوی رفتاری ایجاد می کند.</p>	<p>ایجاد الگوی رفتاری از طریق ارزیابی مستمر - ایجاد تغییر در رفتار و نگرش - ایجاد فرهنگ انسان محوری - لید هیجانی</p>
<p>دیدن رفتار یک نفر از قانون و ضابطه بهتر عمل می کند، مثلاً در شرایط نامناسب اول پروژه که کارگاه جای مناسبی نبوده ما رتیم کار کردیم تا برای دیگران هم راحت شود و اعتراضات به حداقل برسد و خواهناخواه مقبولیت بالا می رود.</p>	<p>تأثیرگذاری رفتار مدیر نسبت به ضابطه - لید هیجانی</p>
<p>در کارگاه محیطی ایجاد کرده ایم که هر کس اشتباه می کند اولین نفر خود اوست که اشتباهش را بیان می کند، چون قبلاً دیدند که ما دنبال میچ گیری نیستیم و فقط دنبال بهبود مستمر هستیم. در پروژه بنابر اصلاح است. بروز اشتباه و خطا و مشکلات شخصی و خانوادگی که میتونه علت اشتباه باشد برای هر کس پیش می آید و فقط باید اصلاح و مدیریت کرد.</p>	<p>پذیرش خطای انسانی - خواهان اصلاح و بهبود مستمر - مشکلات شخصی و خانوادگی زمینه ساز خطای انسانی - زمینه ساز هیجانانگیز مطلوب - آگاهی هیجانی - اعتماد متقابل</p>
<p>هدف، بزرگ کردن سازمان نیست و حتی المقدور از نیروهای داخل سازمان استفاده می کنیم تا نیازمان را جوابگو باشند و این یکی از الزامات سازمان است. همیشه وقتی تیم پروژه مسیر شغلیشون مشخصه و می بینند یک عده ای در حال اخذ مدارج بالاتر هستند عامل انگیزه درشان بیشتر می شود.</p>	<p>مسیر شغلی پلکانی مشخص - تأکید بر ارتقای نیروهای موجود - زمینه ساز هیجانانگیز مطلوب - اعتماد متقابل - ایجاد انگیزه</p>
<p>پیامدی کارهای گروهی تفریحی - ورزشی و کلاً غیرکاری داشته است این بوده که فضای سرد و خشن کاری شکسته شده است و باعث ایجاد محیطی خانوادگی و دلبستگی افراد به محیط کارگاه شده است. تنش ها و تعارضاتی که در محیط کار بوده در این برنامه ها خالی شده و از بین رفته است.</p>	<p>انجام برنامه های فوق برنامه تفریحی - ورزشی - تخلیه تنش ها در محیط های غیرکاری تفریحی - ورزشی - هدایت تعارضات به محیط های غیرکاری تفریحی - ورزشی - مدیریت هیجانانگیز کاهش تنش ها و تعارضات</p>

نمونه عبارات	نمونه مفاهیم
<p>پروژه‌های کوچک با هر نوع نگاهی جمع می‌شوند ولی در پروژه‌های بزرگ موضوعات متفاوت تری ظاهر می‌شود و تعارضات خیلی بیشتر می‌شود و اینجاست که نگاه انسان‌محوری خیلی کمک‌کننده و راهگشاست و اگر این‌طور نباشد توازن و تعادل به هم می‌خورد و چالش‌های زیادی ایجاد می‌شود.</p>	<p>تعارضات پیچیده در پروژه‌های بزرگ - اهمیت توجه به انسان‌محوری - پیشگیری از تعارضات با انسان‌محوری در کارها - مدیریت هیجانات</p>
<p>جلسات هفتگی داریم که در این جلسات تجربیات و اطلاعات به اشتراک گذاشته می‌شود و تصمیم‌گیری می‌شود که رفع تعارضات و انتقال سریع اطلاعات را به همراه دارد.</p>	<p>جلسات هفتگی اشتراک‌گذاری اطلاعات - جلسات هفتگی تصمیم‌گیری مشارکتی - آگاهی هیجانی - زمینه‌ساز هیجانات مطلوب - کاهش تعارضات - انتقال سریع اطلاعات</p>
<p>مثلاً دو هفته پیش از پروژه فلان بازدید کردیم و به مدیر پروژه گفتیم ساعت کار زیاد است و انسانی نیست. امروز آقای فلانی معاون مدیر پروژه به من پیامک دادند که دو جمعه تعطیل شد و یک ساعت از اضافه کار هم کم شد.</p>	<p>بازدیدهای دوره‌ای ضمانت اجرای الزامات - مدیریت هیجانات - جلوگیری از شکایات و اعتصابات</p>
<p>ضوابط مصوب تنبیه حالت پیشگیری دارد. مثلاً در دعوا حالت دومینو داریم و اگر محیط کارگاه به گونه‌ای شود که دعوا عادی شود یواش‌یواش تنش‌ها زیاد می‌شود و روی کل کارگاه تأثیر منفی می‌گذارد. تا حالا ضوابط تنبیه جلوی آن را گرفته است.</p>	<p>پیشگیری از هیجانات نامطلوب - کاهش تنش‌ها و درگیری‌ها</p>

### بخش جذب و استخدام هوشمندانه

یکی از بخش‌هایی که در مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها مشخص شد که به‌نوعی با مبحث مدیریت هیجانات مرتبط است، بخش جذب و استخدام است که در قالب کمیته‌ای در ساختار شرکت، کار جذب و استخدام را برای پروژه‌ها به گونه‌ای هوشمندانه انجام می‌دهد. کلیه فرایندها در این بخش مکتوب و مصوب هستند و کمبود نیروی خود را به صورت آگهی، شرکت در همایش‌ها و نمایشگاه‌های تخصصی و غیره مرتفع می‌سازد. آزمون ورودی به صورت کتبی و مصاحبه است که در هردوی آنها غیر از معیارهای فنی به مهارت‌های رفتاری و معیارهایی چون: هوش هیجانی فردی، انعطاف‌پذیری، تبحر در کار تیمی و روحیه انجام کارهای داوطلبانه، اجتماعی و گروهی، توجهی ویژه می‌شود. تجربه مدیران شرکت نشان می‌دهد که زمان و هزینه ارتقای مهارت‌های رفتاری پس از استخدام بسیار بالاتر از زمان و هزینه ارتقای دانش و

مهارت‌های فنی است، لذا در معیارهای جذب باید از وزن بالایی برخوردار باشند. مفاهیم برداشت‌شده از بیانات فوق در جدول ذیل نشان می‌دهد که این بخش توانسته از تنش‌ها و هیجانات نامطلوب پیشگیری نماید و با سنجش‌ها و مصاحبه‌هایی که از افراد جذب‌شده انجام نموده است، نسبت به احساسات و روحیات پنهان افراد آگاهی‌های لازم را کسب نماید و با اقدامات پیشگیرانه‌ای که با خود همراه دارد، توانسته است زمان و هزینه‌های آموزش و پرورش افراد و همچنین تنش‌ها و تعارضات آتی آنها را کاهش دهد.



شکل ۳. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته بخش جذب و استخدام هوشمندانه

## روانشناسی سازمانی

در شرکت مورد مطالعه بر موضوع روانشناسی سازمانی تأکید زیادی شده است به طوری که از یک گروه قوی روانشناس و روانکاو در این زمینه کمک گرفته و برون‌سپاری شده است که هم در فرایند جذب و استخدام تأثیر گذارند و هم با حضور در پروژه‌ها و انجام مصاحبه‌ها و تست‌های روانشناسی و بررسی اتفاقات و رویدادهای رخ داده در کارگاه به تجزیه و تحلیل و ارائه راه‌حل‌های فردی و سازمانی می‌پردازند. این گروه نقش بسیار پررنگی در آگاهی و مدیریت هیجانات تیم پروژه دارند و در بحران‌ها بسیار کارساز بوده‌اند.



باتوجه به بیانات فوق و اظهاراتی که از سوی مصاحبه‌شوندگان شده است این‌طور برداشت می‌شود که این مقوله توانسته است زمینه‌ساز هیجانات مطلوب نیروها باشد و از بروز هیجانات نامطلوب آنها پیشگیری نماید. همچنین از آثار دیگر آن، آگاهی و مدیریت هیجانات می‌باشد و درنهایت به دلیل تغییرات مطلوب جو کارگاه و رضایت و استقبالی که از تیم روان‌شناسی شده است در پروژه‌ها جو کارگاه تلطیف شده و ایجاد انگیزه و کاهش تنش‌ها، تعارضات و اعتصابات را به‌رمغان آورده است.



شکل ۴. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته روان‌شناسی سازمانی

### بخش توسعه انسانی پایدار

به نظر می‌رسد یکی دیگر از بخش‌های تأثیرگذار شرکت در حوزه مدیریت هیجانات، بخش توسعه انسانی پایدار است که البته تأثیرات بسیار زیادی در موفقیت پروژه‌ها و برندسازی شرکت مورد مطالعه داشته است و در مجموع سبب افزایش عملکرد پروژه‌های شرکت شده است. تأثیرات در دو وجه درون و برون‌سازمان قابل مشاهده است. مقوله مسئولیت اجتماعی تنها قسمتی از آن می‌باشد. این بخش که همانند چتری بر کل ساختار شرکت احاطه دارد، غیر از بحث برون‌سازمانی و جامعه، توانسته است در داخل پروژه‌ها تعلق خاطر کارکنان را نسبت به محیط کار و اعضای دیگر تیم پروژه، ایجاد و ارتقا دهد.

به نحوی که به نظر می‌رسد شرکت، تشکیل یک خانواده واقعی را داده است. همچنین در داخل شرکت و پروژه‌ها توانسته است تا توازنی بین دو موضوع کارمحوری<sup>۱</sup> و انسان‌محوری<sup>۲</sup> ایجاد نماید. این بخش در هر پروژه نمایندگانی دارد که با دفتر مرکزی در ارتباط کامل هستند و از طرف ریاست بخش نیز بازدیدهای دوره‌ای از پروژه‌ها انجام می‌شود تا به صورت میدانی از حال و هوا و جو کارگاه آگاهی کامل ایجاد شود و پس از تحلیل، راهکارهایی برای کنترل و مدیریت آن ارائه شود. این واحد به صورت کارگروه‌ها در عناوین ذیل و به صورت انتخابی و مشارکتی و نه صرفاً انتسابی، تشکیل شده و فعالیت می‌نماید: کارگروه جامعه؛ کارگروه پایداری محیطی؛ کارگروه فرهنگ و هنر؛ کارگروه ورزش و سلامت؛ کارگروه توانمندسازی و توسعه ظرفیت‌ها و کارگروه سفر و گردشگری.



شکل ۵. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته بخش توسعه انسانی پایدار

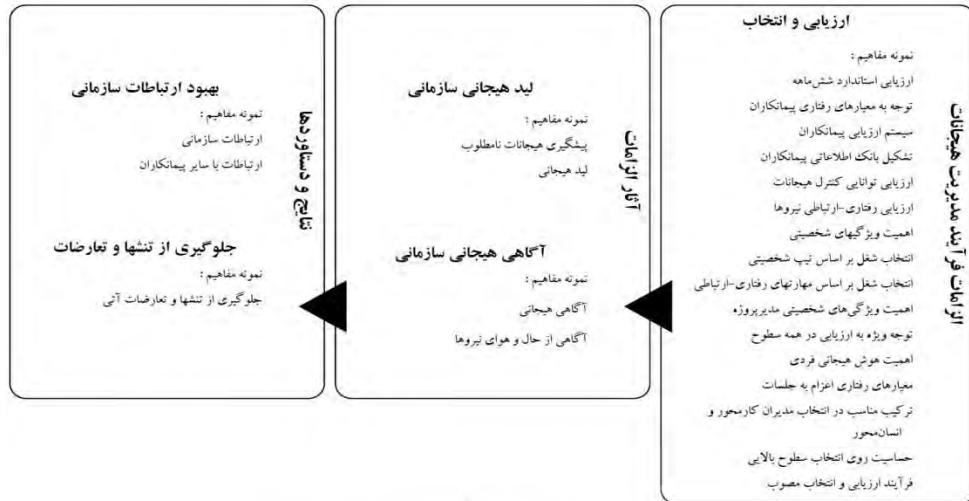
1. work oriented
2. people oriented

به نظر نگارندگان، وجود ساختاری در دل ساختار رسمی سازمان پروژه برای تشکیل کارگروه‌های فوق، خود گواهی بر ایجاد توازن بین کارمحوری و انسان‌محوری در شرکت است. عکس این مطلب یعنی تکیه بر کارمحوری را می‌توان در شرکت‌هایی مشاهده کرد که در پروژه‌های خود فقط طرح مسائل کاری را مجاز می‌دانند.

باعنایت به بیانات فوق و اظهاراتی که از سوی مصاحبه‌شوندگان صورت گرفته است این‌طور برداشت می‌شود که این بخش توانسته است ضمن پیشگیری از هیجانانگ نامطلوب، برای بروز هیجانانگ مطلوب زمینه‌سازی نماید و از حال و هوای نیروها و مشکلات و هیجانانگ آنها آگاهی یافته و مدیریت نماید. همچنین مقوله فوق ضمن تلطیف جو کارگاه، اعتماد و احترام متقابل، تعلق خاطر و رضایتمندی نیروها را برای پروژه‌های شرکت به‌ارمغان آورده است.

## ارزیابی و انتخاب

در شرکت، فرایندهایی برای ارزیابی‌های مستمر در همه سطوح و واحدها وجود دارد که هم ارزیابی فنی و هم ارزیابی رفتاری کارکنان را شامل می‌شود و برای هرگونه انتخابی شامل: پیمانکاران، مدیران پروژه، افراد اعزامی به پروژه، افراد اعزامی به جلسات با ذی‌نفعان و ... نظامات و فرایندهایی برای انتخاب وجود دارد؛ به طوری که در کنار سوابق قبلی و موضوعات فنی و دانشی، بر مهارت‌های رفتاری و هوش هیجانی نیز تأکید می‌شود. بیشتر اطلاعات از پرونده خدمتی هر فرد استخراج می‌شود که قبلاً طی فرایندی از زمان ورود به شرکت و پروژه در آن درج و طبقه‌بندی شده است. البته نظرات شخصی مدیر پروژه نیز در فرایند دیده شده و دارای وزن بالایی است. با دقت در عبارات بیان‌شده از سوی مصاحبه‌شوندگان و مفاهیم برداشت‌شده از آنها، به نظر می‌رسد که توجه به مهارت‌های نرم در معیارهای انتخاب، از وزن بالایی برخوردار است و یکی از اهداف فرایندهای ارزیابی و انتخاب، پیشگیری از بروز هیجانانگ نامطلوب احتمالی است و به دلیل آنکه فرایند ارزیابی و انتخاب به ابزارها و تکنیک‌های شناخت روحیات و شخصیت افراد مجهز است از آثار دیگر آن، آگاهی از روحیات و هیجانانگ نیروهاست و درنهایت توانسته برای سازمان پروژه، بهبود ارتباطات سازمانی و جلوگیری از تنش‌ها و تعارضات آتی را به‌ارمغان آورد.

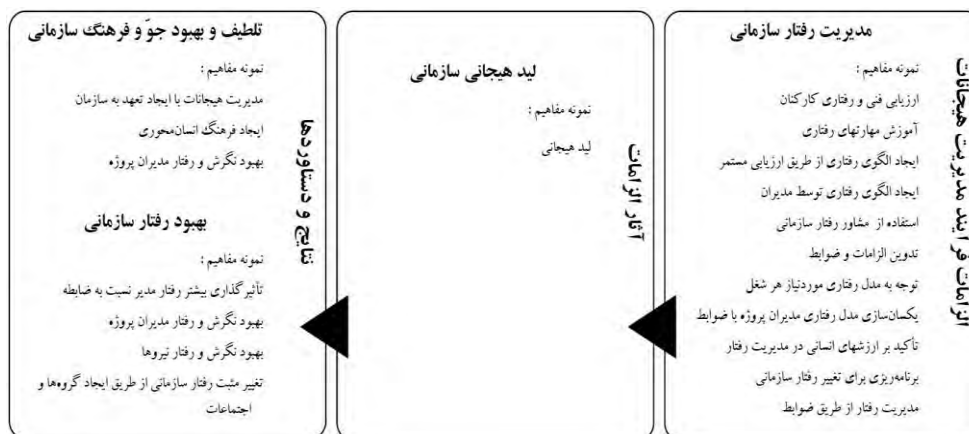


شکل ۶. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته ارزیابی و انتخاب

## مدیریت رفتار سازمانی

شرکت مورد مطالعه با استفاده از مشاوران متعدد توانسته است فرایندهایی برای شناسایی و مدیریت رفتار سازمانی خود پیاده‌سازی نماید. طبق اظهارات مصاحبه‌شوندگان، در این شرکت توسط مجموعه‌ای از ارزیابی‌های رفتاری دوره‌ای و انجام تست‌های مرتبط با شخصیت مانند آزمون دیسک، آگاهی و شناخت کاملی از روحیات، هیجانات و مدل رفتاری نیروها پیدا می‌کنند و براساس تحلیل‌های صورت گرفته و توصیه‌های مشاورین متخصص، رفتار سازمانی، مدیریت شده و تغییرات لازم از طریق موضوعاتی چون الگوسازی و فرهنگ‌سازی، تشکیل گروه‌ها و اجتماعات، آموزش، تدوین ضوابط و غیره اعمال می‌شود. همچنین هنگام چیدمان نیرو به مدل رفتاری مورد نیاز هر شغل توجه می‌شود و آموزش‌های مهارت‌های رفتاری متناسب داده می‌شود.

باعنایت به مفاهیمی که در جدول ذیل از اظهارات مصاحبه‌شوندگان برداشت شده است، این مقوله توانسته است ضمن پیشگیری از هیجانات نامطلوب برای بروز هیجانات مطلوب نیروها برنامه‌ریزی نماید و در نهایت بتواند جو کارگاه را تلطیف نموده و فرهنگ سازمانی و رفتار نیروها را بهبود بخشد.

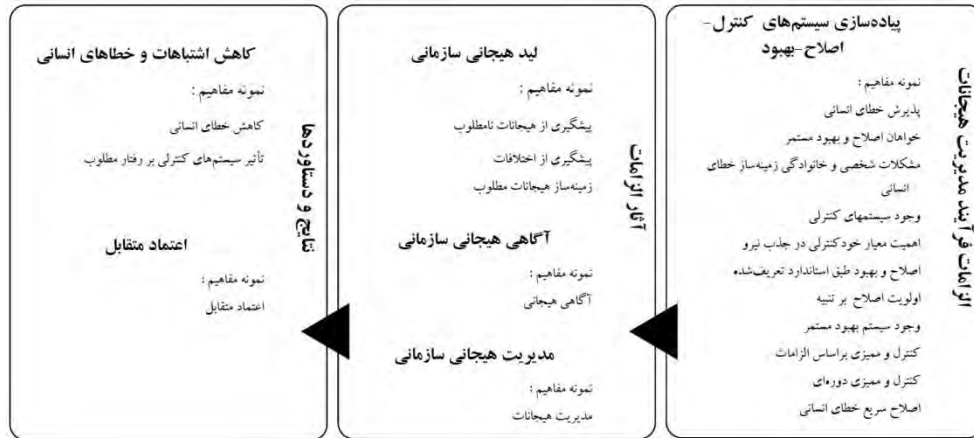


شکل ۷. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته مدیریت رفتار سازمانی

### پیاده‌سازی سیستم‌های کنترل - اصلاح - بهبود

به نظر می‌رسد طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های کنترلی در پروژه‌های شرکت، یکی از موارد تأثیرگذار در آگاهی و مدیریت هیجانات است. یکی از ابزارهای آن، تشکیل جلسات دوره‌ای است که هم خلاصه موارد، بازگو و هم تجربیات و درس‌آموخته‌ها به‌اشتراک گذاشته می‌شود. وجود این نوع سیستم کنترلی ضمن اینکه در همه سطوح و فعالیت‌ها اصلاح و بهبود مستمر را همراه داشته است، رفتار و هیجانات نیروها را کنترل و هدایت نموده است؛ به نحوی که در بسیاری از موارد به فرهنگ خودکنترلی انجامیده است. بررسی سوابق گذشته شرکت نشان می‌دهد که هدف اصلی این ضوابط و سامانه‌های کنترلی، مچ‌گیری نبوده بلکه فقط برای کاهش خطاها و اصلاح و بهبود مستمر پیاده‌سازی شده است، لذا نوعی اعتماد و پذیرش برای خود ایجاد نموده است.

طبق مفاهیم برداشت‌شده از اظهارات مصاحبه‌شوندگان، این مقوله توانسته است از بروز هیجانات نامطلوب پیشگیری نماید و نسبت به هیجانات نیروها ایجاد آگاهی کرده و آن را مدیریت نماید. از پیامدهای نهایی این مقوله اعتماد متقابل و کاهش اشتباهات و خطاهای انسانی است که بارها از سوی مصاحبه‌شوندگان بیان شد.



شکل ۸. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته پیاده‌سازی سیستم‌های کنترل - اصلاح - بهبود

### مسیر شغلی شفاف و نظام‌مند

در شرکت مورد مطالعه دستورالعمل، برنامه و فرایندهای متعددی برای ترفیع و انتقال و اعزام از ستاد به پروژه و برعکس وجود دارد و همه کارکنان به آن آگاهند. ذخیره‌سازی و صبوری در حفظ نیروها از الزامات بارز شرکت مورد مطالعه است. به نظر می‌رسد گردش و مسیر شغلی برنامه‌ریزی شده، عامل توسعه افراد شده است. در برنامه این شرکت بر ارتقای نیروهای موجود تأکید شده است و به نظر می‌رسد این موضوع خود باعث امنیت شغلی و آرامش روانی کارکنان شده است. وجود مسیر شغلی پلکانی، شفاف و نظام‌مند در شرکت مذکور و در نظر گرفتن عواملی چون شفافیت، انگیزه، نظام‌مندی، عدالت و پیش‌بینی‌پذیری در طی این مسیر برای کارکنان آثار مثبت متعددی همراه داشته است و از استرس و هیجانات منفی ناشی از بلا تکلیفی، آینده مبهم و ناعدالتی در افراد پیشگیری نموده است. به نظر می‌رسد شرکت مورد مطالعه با داشتن مسیر شغلی شفاف و برنامه‌ریزی برای کارکنان خود، ضمن رعایت شایسته‌سالاری، در کل نیروهای پروژه ایجاد انگیزه نموده است؛ به طوری که به جای تعلق یافتن محدود به مدت پروژه، خود را نیروی همیشگی شرکت دانسته و از این طریق تعلق خاطر بلندمدت به آن پیدا نمایند.

از اظهارات مصاحبه‌شوندگان این‌طور برداشت می‌شود که این مقوله برای هیجانان مطلوب زمینه‌سازی کرده و لید هیجانان از آثار آن است و درنهایت پیامدهایی چون مقبولیت و رضایت‌مندی، اعتماد متقابل، ایجاد تعلق خاطر و انگیزه را برای پروژه به‌ارمغان آورده است.



شکل ۹. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته مسیر شغلی شفاف و نظام‌مند

### مدیریت ریسک، تنش، تعارض و بحران

شرکت مورد مطالعه با توجه به تجارب و درس‌آموخته‌های پروژه‌های قبلی خود، فرایندهایی به‌عنوان راهنما برای مدیریت ریسک، تنش، تعارض و بحران‌های محتمل در پروژه‌ها مثل اعتصاب تدوین نموده است. وجود برنامه‌های شناسایی و پاسخ به حوادث و رخداد‌های احتمالی، باعث نوعی آمادگی برای کنترل و مواجه شدن با آنها که اغلب همراه با بروز هیجانان می‌باشد، شده است. ایجاد توازن بین کارمحوری و انسان‌محوری و برگزاری جلسات دوره‌ای و همچنین فعالیت‌های ورزشی و گروهی غیرکاری، توانسته است به پیشگیری موضوع کمک زیادی بکند.

طبق برداشتی که از اظهارات مصاحبه‌شوندگان می‌شود، این مقوله توانسته است از هیجانان نامطلوب نیروها پیشگیری نماید و ضمن آگاهی‌یافتن از هیجانان، آنها را مدیریت نماید. در مجموع، پیامد نهایی کلیه موارد اظهارشده در رابطه با مقوله فوق، کاهش تنش‌ها و تعارضات، و شکایات و اعتصابات است.



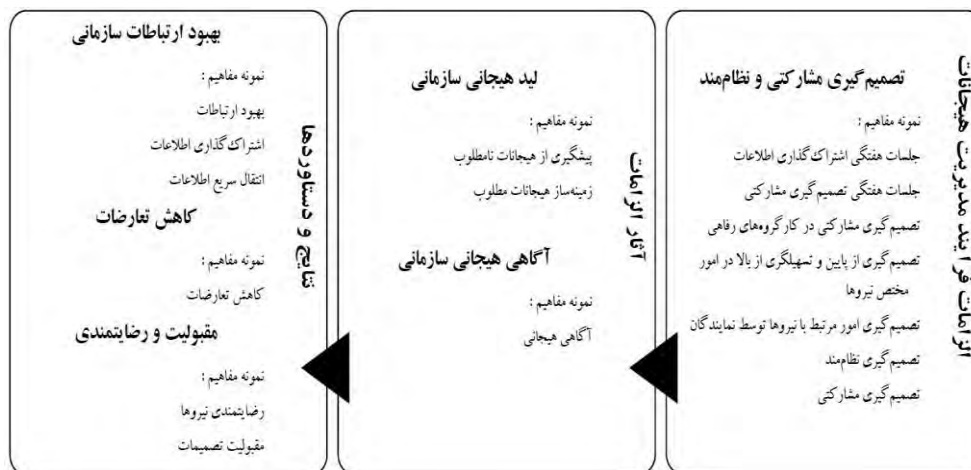
شکل ۱۰. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته مدیریت ریسک، تنش، تعارض و بحران

### تصمیم‌گیری مشارکتی و نظام‌مند

یکی دیگر از موضوعاتی که در شرکت باعث شکل‌گیری انسجام هرچه بیشتر و رضایت‌مندی نیروها شده است، نوع تصمیم‌گیری غالب در شرکت است؛ به طوری که تأکید زیادی بر مشارکت حداکثری افراد تیم پروژه و توجه به ابعاد انسانی در تصمیمات می‌شود و در مدیریت هیجانات ناشی از تصمیمات اتخاذ شده بسیار کارساز بوده است.

از اظهارات مصاحبه‌شوندگان و مفاهیم استخراج شده از آنها چنین برداشت می‌شود که این مقوله فرایندی از بروز هیجانات نامطلوب پیشگیری کرده است و همچنین تصمیمات در اتاق‌های بسته گرفته نشده و با برگزاری جلسات متعدد تصمیم‌گیری توانسته است نسبت به هیجانات افراد آگاهی ایجاد نماید. طبق همین اظهارات پیامد نهایی آن مقبولیت و رضایت‌مندی نیروها عنوان شده است.





شکل ۱۱. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته تصمیم‌گیری مشارکتی و نظام‌مند

### الزامات و ضوابط انسان‌محور

یکی از نقاط قوت شرکت مورد مطالعه، تدوین و ابلاغ نظامات و الزامات از سوی دفتر مرکزی به پروژه‌ها و کنترل و ممیزی آنهاست. براساس ارزش‌های شرکت، در تدوین الزامات و ضوابط به ابعاد انسانی توجه زیادی شده است و معیار آن ایجاد توازن بین کارمحوری و انسان‌محوری است. این ضوابط در کنار خود برخی از تبصره‌ها و قوانین نانوشته را نیز پدید آورده که البته پیامد مثبتی نیز داشته است. براساس مفاهیم استخراج شده از اظهارات مصاحبه‌شوندگان مشخص شد که وجود الزامات و ضوابط انسان‌محور در شرکت توانسته است ضمن جلوگیری از پیدایش هیجانات نامطلوب و آگاه‌نمودن مدیران سازمان از هیجانات نیروهای کارگاه، به نحوی به کنترل و مدیریت آن کمک کرده و مقبولیت و رضایتمندی، کاهش تنش‌ها، تعارضات و اعتصابات را به‌ارمغان آورد.

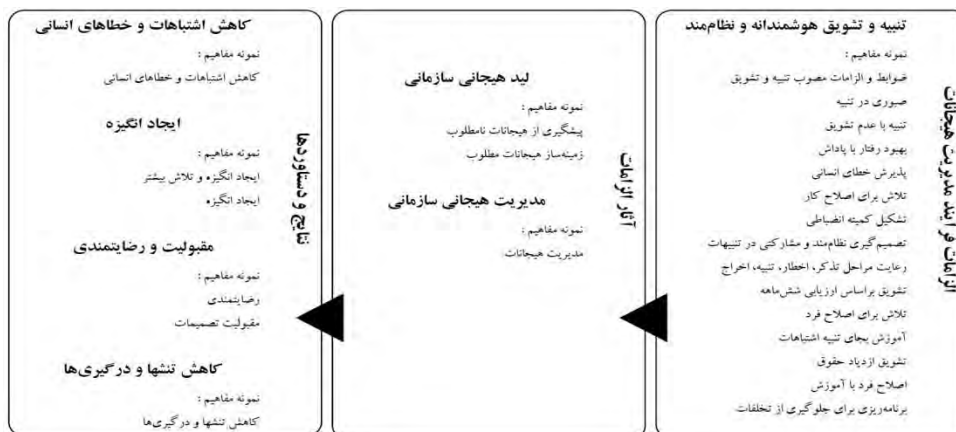


شکل ۱۲. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته الزامات و ضوابط انسان محور

### تنبیه و تشویق هوشمندانه و نظام مند

ضوابط و دستورالعمل‌هایی برای تنبیه و تشویق وجود دارد. به نظر می‌رسد بیشتر آنها بر پایه تشویق است. در شرکت مورد مطالعه به نیروها به عنوان سرمایه شرکت نگاه می‌شود، لذا تنبیه در سطح اخراج به ندرت اتفاق می‌افتد. بر اساس آنچه از توضیحات مصاحبه‌شوندگان برداشت می‌شود، اگر تنبیه و تشویق بر اساس چارچوب و نظام مند باشد و عدالت در آن رعایت شود، مورد پذیرش نیروها خواهد بود و اثر پیشگیری از ایجاد هیجانات نامطلوب و همچنین هدایت هیجانات مطلوب به سمت انگیزش و شور و شوق کاری خواهد داشت. در کنار ضوابط تنبیهی، قضاوت و نظر مدیر پروژه و سرپرستان و نحوه اعمال به صورت تنبیهات عاطفی، توانسته است از بار خشک و خشن بودن تنبیهات کاسته و به سوی اصلاح و بهبود هدایت نماید. تنبیهات کسانی که اشتباه و خطای خود را گزارش و کمک به رفع آن می‌کنند، حذف می‌شود و در اندک مواردی به حداقل ممکن می‌رسد که تأثیر آن اصلاح و بهبود مستمر بوده است. همچنین تنبیهات در اکثر موارد به صورت گروهی توسط کمیته انضباط، تصمیم‌گیری می‌شود تا پذیرش آن بیشتر بوده و تمایلات شخصی وارد آن نشود. در نهایت، اظهارات نشان می‌دهد تنبیه و تشویق به گونه‌ای که در پروژه‌های این شرکت برای آن برنامه‌ریزی شده است، ضمن پیشگیری از هیجانات نامطلوب، تأثیر بسیار زیادی در مدیریت هیجانات داشته است و پیامدهایی چون مقبولیت و رضایتمندی، ایجاد انگیزه، کاهش تنش‌ها، اشتباهات و خطاهای انسانی را برای پروژه‌ها به ارمغان آورده است.

### چارچوبی برای الزامات فرایند مدیریت هیجانات در سازمان‌ها



شکل ۱۳. مفاهیم، آثار و نتایج حول مقوله هسته تنبیه و تشویق هوشمندانه و نظام‌مند

بر اساس مدل‌های فوق، سازمان از منظر الزامات فرایند مدیریت هیجانات به صورت مدل تجمیعی شکل (۱۴) ترسیم شده است.



شکل ۱۴. چارچوب الزامات فرایند مدیریت هیجانات در سازمان‌ها

## بحث و جمع‌بندی

در این پژوهش مسئله از وجود هیجان‌ناگوناگون در پروژه شروع می‌شود که نه به‌درستی شناخته می‌شوند و نه کنترل و مدیریتی روی آن صورت می‌گیرد و می‌تواند منشأ بسیاری از واکنش‌ها و رویدادهای منفی و مثبت باشد. با توضیحاتی که در بخش‌های قبل داده شد، مشخص گردید تنها با ارتقای سطح هوش هیجانی فردی نیروهای پروژه، نمی‌توان هیجان‌ناگوناگون را در سازمان پروژه مدیریت نمود و این دلیلی بود تا پژوهش حاضر شکل گرفت و با مطالعه عمیق یک شرکت پروژه‌محور با سابقه زیاد در صنعت ساخت، داده‌ها را جمع‌آوری و با روش گراند تئوری آنها را تحلیل کردیم تا به تدوین چارچوبی برای الزامات فرایند مدیریت هیجان‌ناگوناگون در سازمان‌ها منجر شد.

از مطالعه شرکت در حوزه الزامات فرایند مدیریت هیجان‌ناگوناگون ۱۱ مقوله هسته شامل: ۱. بخش جذب و استخدام هوشمندانه، ۲. روان‌شناسی سازمانی، ۳. بخش توسعه انسانی پایدار، ۴. مرکز ارزیابی و انتخاب، ۵. مدیریت رفتار سازمانی، ۶. پیاده‌سازی سیستم‌های کنترل-اصلاح-بهبود، ۷. مسیر شغلی شفاف و نظام‌مند، ۸. مدیریت ریسک، تنش، تعارض و بحران، ۹. تصمیم‌گیری مشارکتی و نظام‌مند، ۱۰. الزامات و ضوابط انسان‌محور، ۱۱. تنبیه و تشویق هوشمندانه و نظام‌مند، کشف شد.

مجموع مصاحبه‌ها نشان داد که مقوله‌های هسته فوق به‌عنوان قابلیت برای شرکت مورد مطالعه، آثاری در خصوص بحث هیجان‌ناگوناگون داشته‌اند که به‌صورت کلی در سه دسته مشخص شد. برخی از مقولات توانستند از هیجان‌ناگوناگون نامطلوب پیشگیری کنند و یا برای بروز هیجان‌ناگوناگون مطلوب، زمینه‌سازی کنند و در واقع نقش پیش‌دستی را داشته و توجه آنها بیشتر به عامل پیشگیری، نسبت به عامل درمان است که تحت نام لید هیجانی سازمانی قرار گرفتند. برخی دیگر از مقولات توانستند در خصوص هیجان‌ناگوناگون برای سازمان آگاهی کسب نمایند که نام آگاهی هیجانی سازمانی برای اثر آنها انتخاب شد و بالاخره آثار برخی از مقولات در بحث کنترل و مدیریت هیجان‌ناگوناگون ظهور پیدا کرد که به‌عنوان مدیریت هیجانی سازمانی نام گرفتند. مطالعه پروژه‌های شرکت مورد مطالعه در بعد الزامات فرایند مدیریت هیجان‌ناگوناگون نشان داد که این بعد، نتایج و دستاوردهای بسیار ارزشمندی برای سازمان پروژه‌ها شامل: بهبود رفتار سازمانی؛ بهبود ارتباطات سازمانی؛ کاهش اشتباهات و خطاهای انسانی؛ اعتماد متقابل؛ ایجاد تعلق خاطر؛ تلطیف و بهبود جو و فرهنگ سازمانی؛ احترام

متقابل؛ کاهش زمان و هزینه آموزش و پرورش؛ کاهش تنش‌ها و تعارضات؛ مقبولیت و رضایت‌مندی؛ ایجاد انگیزه؛ کاهش شکایات و اعتصابات، به‌ارمغان آورده است.

درخصوص تفاوت دستاوردهای پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبلی نیز باید گفت مدل حاصل، هم به هوش هیجانی افراد و هم به ساختار و فرایندها و رویه‌ها اشاره می‌کند؛ در صورتی که دسته اول محققین که در بخش هوش هیجانی فردی و پیامدهای آن در سازمان و محیط‌های پروژه‌ای به آنها اشاره شد، به‌صورت تک‌بعدی در مدلی ساده تنها بر هوش هیجانی فردی در سازمان تأکید داشته‌اند و دو عامل اجازه سازمان به استفاده از هوش هیجانی و رغبت کارکنان به استفاده از آن مفروض می‌باشد. دسته انگشت‌شمار دوم مثل هوی (۱۹۹۹) و سایر محققین دنباله‌روی وی، بعد هیجانی سازمان را تنها درخصوص تغییرات بنیادی سازمان و آن‌هم فقط با تأکید بر رویه‌های روتین و ساختارهای سازمان و به‌صورت خیلی کلی، مورد بررسی قرار داده‌اند ولی در مدل حاضر کاملاً مشخص است چه ساختار و فرایندهایی به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم در مدیریت هیجانات سازمان پروژه می‌توانند راهگشا باشند. همچنین مدل منگس (۲۰۱۲) (شکل ۲)، ضعف مدل هوی را ندارد و به هر دو وجه فردی و سازمانی توجه نموده است، منتها مدل را به‌صورت خیلی کلی بیان کرده است و در بخش هوش هیجانی سازمانی، به ساختار توجه کمی شده است. وجه تمایز دیگر پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبلی، توجه بسیار زیاد آن به عامل پیشگیری، نسبت به عامل درمان است. همان‌طور که در توضیحات مقوله‌های مدل در بخش پیش آمده است، بیشتر موارد ذکر شده، از ایجاد و شکل‌گیری هیجانات نامطلوب جلوگیری می‌کند و در برخی موارد برای بروز هیجانات مطلوب زمینه‌سازی می‌کند.

درخصوص نتایج و دستاوردهای الزامات فرایند مدیریت هیجانات (شکل ۱۴)، باید گفت که تشابه زیادی با پژوهش‌های قبلی و حتی پیامدهای هوش هیجانی فردی وجود دارد و البته دور از انتظار نیست؛ چرا که پیش‌فرض مدل و یا بهتر است این‌گونه بیان شود که نکته مغفول‌مانده از تحقیقات قبلی این بوده است که اولاً افرادی که دارای هوش هیجانی بالا هستند، آن‌را در محیط سازمان به کار می‌برند و ثانیاً سازمان به آنها این اجازه را می‌دهد که آن‌را به کار ببرند، درحالی که مطالعات اولیه میدانی نشان داد که در واقعیت این‌گونه نیست، فلذا مدل حاضر که چارچوبی برای الزامات فرایند مدیریت هیجانات در سازمان‌ها مهیا کرده، توانسته است آن پیامدها را به‌ارمغان آورد.

با در نظر داشتن اینکه پژوهش کیفی حاضر به صورت موردی برای پروژه‌های یک سازمان پروژه محور در صنعت ساخت انجام شده است و با توجه به اینکه چارچوب نظری مستخرج از دل نظریه داده بنیاد، مختص همان مورد مطالعه می باشد، برای پژوهش های آتی توصیه می شود پژوهش هایی کمی با هدف آزمون فرضیه های مستخرج از آن صورت گیرد و نیز تعمیم یافته های پژوهش به جامعه آماری انجام شود.



## منابع

- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۱). استعاره‌ها: ابزار شناخت سازمان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره سوم، شماره دوم: ۲۳-۵۲.
- انتظاری، فنوش و ایرانبان، سیدجواد (۲۰۱۸). مدل علی هوش هیجانی، عملکرد سازمانی و یادگیری سازمانی. *روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی*، دوره هشتم، شماره سی‌ام: ۱۷۷-۱۹۲.
- رابینز، استیون پی (۱۳۹۲). *مبانی رفتار سازمانی*، ترجمه فرزاد امیدواران و همکاران، تهران: انتشارات مؤسسه کتاب مهربان نشر، چاپ پنجم.
- شریفی، اصغر و اسلامی، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و سبک‌های مدیریت تعارض مدیران دانشگاه‌ها. *رهبری و مدیریت آموزشی*، دوره سوم، شماره ششم: ۶۹-۸۴.
- طبری، مجتبی و قربانی، مهرناز (۱۳۸۸). نقش هوش هیجانی بر شیوه تصمیم‌گیری مدیران. *پژوهشگر*، دوره اول، شماره ششم: ۳۰-۴۶.
- فراست‌خواه، مقصود (۱۳۹۵). *روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظریه برپایه (گراند تئوری)*، تهران، انتشارات آگاه، چاپ دوم.
- کفایت‌مند، مسعود (۱۳۹۳). واکاوی نظریه بازه کامل رهبری به منظور تدوین مدل اقتضایی رهبری در مدیریت پروژه‌محور. *رساله دکترا*، دانشکده هنر و معماری دانشگاه تربیت مدرس.
- گل‌من، دانیل؛ بویاتزیز، ریچارد و مک‌کی، آنی (۱۳۹۱). *هوش هیجانی در مدیریت و رهبری سازمانی*، ترجمه بهمن ابراهیمی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- لطیفیان، احمد (۱۳۹۶). چگونگی کاربرد هوش هیجانی در تعهد سازمانی کارکنان. *کنفرانس سالانه بین‌المللی مدیریت بر مبنای هوشمندی*.
- مشبکی، اصغر و دوستار، محمد (۱۳۸۶). تبیین مدل تأثیرگذاری هوش عاطفی مدیران بر تعهد سازمانی کارکنان با توجه به نقش سبک‌های رهبری. *مدرس علوم انسانی*، دوره سوم، شماره یازدهم: ۲۱۱-۲۳۴.
- مکولی، جان؛ دبرلی، ژوآنی و جانسون، فیل (۱۳۸۹). *نظریه سازمان، نگاه‌ها و چالش‌ها*، ترجمه حسن دانایی‌فر و سیدحسین کاظمی، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، چاپ اول.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ رامین‌مهر، حمید و احمدی، ایمان (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک‌های رهبری در بین مدیران سازمان‌های وابسته به شرکت نفت. *دانشکده علوم انسانی دانشگاه سمنان*، دوره اول، شماره هفتم: ۱۴۱-۱۶۰.
- Clarke, N. (2010b). The impact of a training programme designed to target the emotional intelligence abilities of project managers. *Int. J. Proj. Manag.* 28 (5), 461-468.

- Clarke, N. & Howell, R. (2010). Emotional Intelligence and Projects. **Project Management Inst.**
- Domagalski, T. A. (1999). Emotion in organizations: Main currents. In **Human Relations** 52 (6), 833–852.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry, **Theory into Practice**, Vol. 39.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. In **Academy of management review**, 14 (4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases. Opportunities and challenges. In **Academy of management Journal**, 50 (1), 25–32.
- Esfahani, N. & Soflu, H. Gh. (2011). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership in Physical Education Managers. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 2384–2393.
- Fineman, S. (2008). **The Emotional Organization: Passions and Power**, Blackwell, Oxford.
- Giorgi, G. (2013). Organizational emotional intelligence. Development of a model. In **Int J of Org Analysis**, 21 (1), 4–18.
- Goleman, D. (2018). What Makes a Leader? In: **Contemporary issues in leadership**: Routledge, 21–35.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. In **Academy of management review**, 24 (2), 325–345.
- Menges, J. I. (2012). Chapter 13 Organizational Emotional Intelligence: Theoretical Foundations and Practical Implications. In Neal M. Ashkanasy, Charmine E.J Härtel & Wilfred J. Zerbe (Eds.): *Experiencing and Managing Emotions in the Workplace*, vol. 8: Emerald Group Publishing Limited (**Research on Emotion in Organizations**), 355–373.
- Menges, J. I. & Bruch, H. (2009). Chapter 8 Organizational emotional intelligence and performance: an empirical study. In Charmine E.J Härtel, Neal M. Ashkanasy & Wilfred J. Zerbe (Eds.): *Emotions in Groups, Organizations and Cultures*, vol. 5: Emerald Group Publishing Limited (**Research on Emotion in Organizations**), 181–209.
- Mersino, A. C. (2013). **Emotional Intelligence for Project Managers: The People Skills You Need to Achieve Outstanding Results**, Second Edition
- Morris, P. W.G. (2004). Science, objective knowledge, and the theory of project management. **ICE James Forrest Lecture**.
- pp aadovaaa V., oovanovbbb P., Peooovaaa ,, Mhnaa M. & Mttoovaaa --0"3.. Pcccc Manage Emotional Intelligence - A Ticket to Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 274–284.
- Pollack J. (2007). The changing paradigms of project management. **International Journal of Project Management**, (25), 266–274.
- Rezvani, A., Khosravi, P. & Ashkanasy, N. M. (2018). Examining the interdependencies among emotional intelligence, trust, and performance in infrastructure projects. A multilevel study. In **International Journal of Project Management**, 36 (8), 1034. 1046.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). **Emotional Intelligence, Imagination Cognition, and Personality**, Volume 9, No. 3. Amityville, NY: Baywood Publishing Co.
- Trivellas, P. & Drimoussis, Ch. (2013). Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial, Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 692–700.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. In **Organization science**, 13 (3), 339–351.