

هوش هیجانی برای مدیران پروژه

مهارت‌های ارتباطی برای موفقیت مدیران پروژه

نویسنده

آنتونی مرسینو

مترجمان

دکتر علی محمد گودرزی، شیرین ناظرزاده



گروه پژوهشی صنعتی آریانا
انتشارات آریانا قلم



مقدمه ناشر

تاکنون کتاب‌های مختلفی در زمینه مدیریت پروژه در کشور منتشر شده است. هدف بیشتر این کتاب‌ها، کمک به مدیران و کارشناسان پروژه‌ها یا سازمان‌های پروژه‌محور در تعریف و اجرای بهتر پروژه‌ها می‌باشد. این کتاب‌ها ابزارهای مختلفی را به مدیران پروژه معرفی می‌کنند تا بتوانند زمان، هزینه، کیفیت، ریسک و سایر ابعاد پروژه‌ها را بهتر مدیریت کنند. در عین حال در این کتاب‌ها کمتر به احساسات، عواطف و روابط مدیران پروژه پرداخته شده است. حال آن‌که این موضوعات سهم بسیار مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت پروژه دارند.

هر پروژه‌ای در طول حیات خود با مسائل و چالش‌های متعددی روبه‌رو می‌شود که عبور از آن‌ها نیازمند همدلی، انسجام، تشویق به حرکت و سخت‌کوشی نه تنها اعضای تیم پروژه، بلکه نیازمند همراهی و همدلی سایر ذی‌نفعان و حامیان پروژه است. به ویژه در مدیریت نیروی کار ایرانی این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

از این رو مدیران پروژه‌ای قادرند توان و قابلیت بالای تیم پروژه خود را در طول حیات پروژه حفظ کنند که توان درک احساسات و عواطف خود و دیگران را به خوبی داشته باشند و بتوانند روابط شایسته و مناسبی با دیگران ایجاد کنند.

این کتاب با همین رویکرد و هدف نوشته شده است و در کنار سایر کتاب‌های منتشر شده، یاری‌گر مدیران پروژه خواهد بود. امیدواریم مطالعه این کتاب مورد توجه و استفاده مدیران و کارشناسان پروژه قرار گیرد.

بر خود لازم می‌دانم از همکاری و همراهی صمیمانه جناب آقای دکتر علی محمد گودرزی و سرکار خانم شیرین ناظرزاده که ترجمه این اثر را برعهده داشتند و همکاری جناب آقای گل‌سرخ و خانم‌ها احسانی و فرج‌عصری در طراحی و صفحه‌آرایی کتاب، سپاسگزاری نمایم.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

شکر خدا که هر چه طلب کردم از خدا بر منتهای همت خود کامران شدم

از سال‌ها پیش در دورانی که دانشجوی کلاس علوم رفتاری بودم از میان مفاهیم متعدد روان‌شناسی به واژه هوش، علاقه خاصی پیدا کردم و این علاقه و اشتیاق از گذشته تاکنون نیز ادامه پیدا کرده است. در بیست سال گذشته کمتر روزی هست که درباره هوش، مقاله یا کتابی را مورد بررسی قرار ندهم. تقریباً در دانشگاه هم دانشجویان عزیزم به علاقه بنده برای پژوهش در حوزه هوش و شناخت انواع آن آگاه شده‌اند و هر سال تعدادی از دانشجویان برای درس پژوهش موضوع هوش به ویژه هوش هیجانی، هوش معنوی، هوش اخلاقی و هوش سازمانی را برای طرح پژوهشی خود انتخاب می‌کنند که تا کنون هم مقاله‌های خوبی از کارهای پژوهشی دانشجویان منتشر شده است.

اما در قلمرو صنعت، این روزها در فرایند آموزش و پرورش مدیران به ویژه در ارتباط با عملکرد هیات مدیره و برنامه‌های آموزشی که از منظر حاکمیت شرکتی برای مدیران ارشد در نظر گرفته می‌شود واقعاً هوش هیجانی از جایگاه خاصی برخوردار شده است. از سال‌ها پیش چند جلد کتاب درباره هوش هیجانی و رهبری سازمانی تقدیم دانش‌پژوهان و مدیران ارجمند بخش صنعت نموده‌ام؛ که تقریباً همگی مورد اقبال و استقبال مدیران اقتصادی و صنعتی و همه کسانی که به نوعی به اثربخشی عملکرد رفتاری و سازمانی خود علاقه دارند قرار گرفته است هوش هیجانی بهترین ابزار برای مذاکره موفق است، هوش هیجانی در حوزه‌های مختلف علمی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و حتی دینی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر بخواهم در گستره روان‌شناسی سیاست یک مثال خوب ارایه دهم مذاکرات هوشمندانه جناب آقای دکتر محمد جواد ظریف، وزیر محترم و شایسته جمهوری اسلامی ایران است. اگر از منظر روان‌شناسی سیاسی بخواهیم کنشگری‌های ایشان را در گفتگوی با سایر طرفین مورد مذاکره تحلیل نماییم به چند نکته جالب باید توجه کرد:

۱- قدرت شنیدن و توجه موثر؛

۲- انعطاف در مذاکره با رویکرد ارایه قدرت ملی کشور؛

۳- چهره‌ای شاد و با اعتماد به نفس؛

۴- هدایت موثر جلسه و توسعه ارتباط با رویکرد مدیریت هیجانات دیگران؛

۵- درک و شناخت عالی از هیجانان و احساسات دیگران؛

۶- ارایه تحلیل عقلانی و شفاف در مذاکره؛

۷- توانایی بالا در متقاعد ساختن افراد بدون بهره‌گیری از تعصب و ورزی؛

تردید ندارم که در زمان مذاکره‌های مهم ملی و بین‌المللی افزون بر اطلاعات فنی، آنچه که بسیار اهمیت دارد استفاده از زبان هوش هیجانی است که این روزها آموزش آن در مدارس تربیت سفیر به یک درس راهبردی تبدیل شده است. از چند سال پیش تعدادی کارگاه آموزشی برای مدیران صنعتی و به ویژه در بانک‌ها با عنوان کاربرد هوش هیجانی در اثربخشی رفتار رهبران سازمانی برگزار کردم که خوشبختانه این نشست‌ها جایگاه خودش در میان مدیران فهیم جامعه خرد پرور ما باز کرد.

علت امر هم این بود که محتوای این سمینارها حاصل کار پژوهشی بنده در دوره دکترا ریشه می‌گرفت. برای اولین بار آزمون هوش هیجانی میرو سالوی که از دانشمندان شهیر این دانش مهم در جهان هستند در ایران توسط بنده استاندارد شد. البته موضوع تز بنده هوش هیجانی و سبک‌های رهبری و تعالی سازمانی بود، این رساله پژوهشی با نمره عالی در دانشگاه بوردو فرانسه مورد تایید قرار گرفت. اما علت انتخاب کتاب «هوش هیجانی» برای مدیران پروژه را نیز باید توضیح بدهم از سه سال پیش که به دعوت یکی از کارآفرینان موفق در بخش بالادستی نفت دعوت شدم و به عنوان معاون توسعه منابع انسانی کار خود را آغاز کردم چند نفر از همکاران یکی از شرکت‌های گروه جلسه‌ای را با بنده برگزار کردند و از نحوه تعامل و ارتباط و رفتار توأم با خشم یکی از مدیران پروژه گله‌مند بودند اما از یک موضوع هم خرسند بودند که جدیت، دانش بالا، اعتماد به نفس و حس انسانی ارزشمند برای رشد دیگران البته در شرکت‌های دیگری هم به این موضوع بر خورد کرده بودم و حتی در پژوهشی که در مجله کسب و کار هاروارد منتشر شده بود درباره اخراج افراد نخبه از شرکت‌های بزرگ گزارش تکان‌دهنده‌ای منتشر شده بود، مبنی بر این که علت خروج این افراد با هوش به خاطر پایین بودن قدرت سازگاری و عدم درست مدیریت هیجانان و ناموفق بودن در ارتباطات سازمانی بوده است و درباره ساختار پروژه افزون بر امور مهندسی تجهیزات منابع مالی ولی آنچه که واقعاً جایگاه راهبردی در موفقیت طرح دارد قدرت بالای هوش هیجانی مدیران پروژه می‌باشد.

مدیریت تعارض یک از ارکان مهم در هر پروژه می‌باشد که مدیران موفق با به کارگیری قدرت تسهیل‌گری همدلی و الهام‌بخشی و نفوذ قادر هستند در شرایط بحرانی از شکست پروژه

جلوگیری نمایند و اثربخشی مورد دلخواه خود را ایجاد نمایند پس آشکار شد که تنها هوش بالا راز موفقیت نیست و در کنار هوش بالا راز کامیابی در زندگی فردی و سازمانی هوش هیجانی است رهبری تیم‌های در پروژه مرهون معجزه هوش هیجانی است و در یک نگاه ساده این معجزه را می‌توان در چند مفهوم ساده خلاصه کرد.

- ارتباطات موثر
- تأثیرگذاری بر روی دیگران
- رهبری
- انگیزش
- مذاکره و مدیریت تعارض
- حل مسأله

امید است کتاب هوش هیجانی برای جامعه صنعتی ما مفید واقع شود و البته استادان دانشجویان و به ویژه کارشناسان و مدیران پروژه که مشتری اصلی این اثر ارزشمند هستند بهره مناسب‌تری خواهند برد.

این کتاب ثروت بزرگی است چرا که، از زبان مؤلفی روایت می‌شود که خود از نزدیک در قلمرو مدیریت پروژه زندگی کرده است و تجربه عملی مؤلف محترم و علاقه‌مند، مقدم بر دانش دانشگاهی او می‌باشد و این تمایز جدی این کتاب از سایر آثار علمی - پژوهشی می‌باشد در عبارت پایانی باید بگوییم که محتوای این کتاب یادگیری در عمل است. از گروه پژوهشی صنعتی آریانا به خصوص همکاران دانش پژوهم سرکار خانم شیرین ناصرزاده و سرکار خانم سمیه محمدی باید با نیکویی و اخلاص یاد نمایم که اگر تلاش‌های هوشمندانه، صبر، نظم و خلاقیت ایشان نبود گمان نمی‌کنم امروز ما شاهد این کتاب ارزشمند در ایران عزیز بودیم و اخلاق و خرد حکم می‌کند که سپاسگزار ایشان باشیم.



تقدیم به

حکیم الوزرا و خرد جاودان توسعه صنعتی و اقتصادی ایران
جناب آقای مهندس محمدرضا نعمت زاده و همسر فرهیخته و فداکارش سرکار خانم
بختیار که در نبود مادرم، خوش اقبال و بختیار شدم که مهر مادری او همدم لحظه‌های
تنهایی‌ام شد.

زمستان ۱۳۹۲

علی محمد گودرزی Ph.D

دانش آموخته مدیریت دانشگاه بوردو فرانسه

و متخصص روان‌درمانی دانشگاه زیگموند فروید وین

فهرست

پیش‌نویس اول

۱۳..... مقدمه‌ای بر هوش هیجانی

فصل اول

- ۱۵ پیشرفت من در هوش هیجانی
۱۵ یک موقعیت خطرناک
۱۷ مهارت هیجانی برای مدیران پروژه
۱۹ مدیریت پروژه رقابت است
۲۱ هوش هیجانی چیست؟
۲۱ سنجش هوش هیجانی
۲۴ خبر خوب درباره هوش هیجانی
۲۴ کاربرد هوش هیجانی در مدیریت پروژه
۳۰ هوش هیجانی برای مدیران پروژه حیاتی است

فصل دوم

- ۳۳ مقدمه‌ای بر هوش هیجانی
۳۳ محبوبیت هوش هیجانی
۳۴ برخی تعاریف مفید
۴۱ چگونه درک خود را از مفاهیم هوش هیجانی بهبود بخشید
۴۲ یادگیری درباره هوش هیجانی تنها گام اول است

پیش‌نویس دوم

۴۳..... مدیریت پروژه از مدیریت بر خود آغاز می‌شود

فصل سوم

- ۴۵ خودآگاهی
۴۵ مقدمه‌ای بر خودآگاهی

۴۷	خودآگاهی هیجانی
۶۳	خودارزیابی صحیح
۶۴	اعتماد به نفس
۶۶	روش هایی برای بهبود خودآگاهی تان

فصل چهارم

۷۳	مدیریت بر خود
۷۵	مدل هوش هیجانی برای مدیریت پروژه
۷۶	خویشتن داری
۸۵	پیش بینی منفی
۱۰۲	روش هایی برای بهبود مدیریت بر خودمان

پنجمین قسمت

۱۰۹.....	ایجاد روابط با ذی نفعان پروژه
----------	-------------------------------

فصل پنجم

۱۱۱	آگاهی اجتماعی
۱۱۱	مقدمه ای بر آگاهی اجتماعی
۱۱۵	احساس همدردی
۱۱۷	گوش دادن همدلانه
۱۲۰	درک کامل دیگران
۱۲۸	آگاهی سازمانی
۱۳۳	مرزهای احساسی
۱۳۹	روش های بهبود آگاهی اجتماعی

فصل ششم

۱۴۳	مدیریت روابط
۱۴۳	مقدمه ای بر مدیریت روابط
۱۴۷	روابط با ذی نفعان
۱۶۳	توسعه دیگران
۱۶۸	راستگویی
۱۷۸	سایر اصول ارتباط سازی
۱۸۷	روش های مدیریت روابط در پروژه ها

پنجمین چهارم

استفاده از هوش هیجانی برای هدایت گروه‌های پروژه ۱۹۳

فصل هفتم

- ۱۹۵ پیشرفت من در هوش هیجانی
۱۹۵ رهبری گروه پروژه
۱۹۷ ارتباطات
۲۰۵ مدیریت حل تعارض
۲۱۲ رهبری الهام‌بخش
۲۱۴ سایر ملاحظات برای رهبران گروه
۲۲۳ روش‌هایی برای بهبود رهبری گروه پروژه

فصل هشتم

- ۲۲۷ ایجاد محیطی مثبت در گروه
۲۲۸ چه چیزی موجب تشکیل یک گروه پروژه عالی می‌شود
۲۳۰ چگونه مدیران پروژه جهت و آهنگ پروژه را تعیین می‌کنند
۲۴۳ روش‌هایی برای ایجاد یک محیط گروهی مثبت

فصل نهم

- ۲۴۷ استفاده از هوش هیجانی در پروژه‌های بزرگ و پیچیده
۲۴۸ ویژگی‌های پروژه‌های بزرگ و پیچیده
۲۴۹ نگرانی‌های مدیران پروژه‌های بزرگ
۲۵۱ به‌کارگیری سبک‌های مختلف رهبری
۲۶۰ به‌کارگیری هوش هیجانی در گروه‌های پروژه مجازی
۲۶۴ روش‌های هوش هیجانی برای پروژه‌های بزرگ و پیچیده

فصل دهم

- ۲۶۷ موفقیت در پروژه‌های چابک
۲۶۸ مدیران پروژه‌های چابک، مدیران توسعه نرم افزار، مربیان و رهبران گروه
۲۷۴ رهبران چابک باید هوش هیجانی داشته باشند
۲۷۵ آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط
۲۸۰ پیوست A: برآورد ارزیابی احساسات
۲۸۲ پیوست B: ارزیابی خودآگاهی هیجانی و خوب‌تر شدن داری
۲۸۴ پیوست C: ابزار مدیریت ذی‌نفعان
۲۸۶ پیوست D: ابزارهای سنجش هوش هیجانی



بخش اول

مقدمه‌ای بر هوش هیجانی

فصل اول

پیشرفت من در هوش هیجانی



یک موقعیت خطرناک

«آیا می‌دانی چقدر خطرناک است که از احساساتت باخبر نباشی؟» این سؤال را ریچ در تابستان سال ۲۰۰۱ از من پرسید. او درمانگر است و از آن زمان به بعد سرپرست و مشاور شغلی من شده است. سؤال او مرا به تفکر واداشت. «خطرناک؟» او کلماتش را با دقت و کنجکاوی انتخاب کرده بود. باخبر نبودن از احساساتم چه خطری می‌توانست برایم داشته باشد؟ من ۳۹ سال داشتم و بیش از هفده سال مدیر پروژه‌های موفق بودم. پیشرفتم در کار آهسته، اما مستمر بود. از سال ۱۹۹۵ مدرک مدیریت پروژه حرفه‌ای داشتم. برای خودم یک مدیر پروژه حرفه‌ای بودم و مدیریت پروژه را زندگی، تفکر و حتی تنفس کرده بودم. هیچ‌کس تا آن زمان از من سؤالی در مورد احساسات نکرده بود. هیچ‌کس یادآوری نکرده بود که ممکن است خطری در کار باشد. چه چیزی می‌توانست خطرناک باشد؟ چرا احساسات آنقدر مهم بودند؟

نمی‌دانم چرا سؤال ریچ در من طنین انداخت. ناآگاهی از احساسات به نظر خطرناک نمی‌آمد. باوجود این، حس سرزنشگری داشتم که چیزهایی را می‌دید و می‌دانست که من نمی‌دانستم. من تا حدی تشخیص داده بودم که روش کاریم همیشه مؤثر نبوده است. همیشه در پروژه‌هایی که من مدیریت می‌کردم، سخت کارکردن به نتایج برجسته منجر نمی‌شد. من همیشه از اینکه دیگران با تلاش کمتر، موفقیت بیشتری به دست می‌آوردند، تعجب می‌کردم. همچنین درباره روابط فردی و حرفه‌ای محدودی که برقرار می‌کردم، تردید داشتم و حس می‌کردم که این موضوع می‌تواند به من آسیب برساند. هرچه بیشتر می‌خواستم رابطه احتمالی میان احساسات، چالش‌های شغلی و ارتباطی را انکار کنم، بیشتر حس می‌کردم که ریچ درست گفته است. حقیقت این بود که من از احساساتم آگاه نبودم. می‌توانم بگویم، همان قدر که درباره یک قالب کوچک صابون آگاه بودم، از احساساتم هم می‌دانستم. اگر آن موقع می‌توانستم یک تست هوش هیجانی از خودم بگیرم، در حد یک احمق قلمداد می‌شدم.

با کمک ریچ توانستم رابطه میان کمبود آگاهی هیجانی و موفقیت محدود خود را در مدیریت پروژه پیدا کنم. تا آن زمان، حرفه مدیریت پروژه من، مانند جاده پر دست‌اندازی بود. اگرچه خیابانی بن‌بست نبود، بزرگراه نیز نبود. به نظر نمی‌رسید که این جاده بتواند مرا به جایی برساند. در نهایت، به این نتیجه رسیدم که نمی‌توانم از سؤال ریچ درباره خطر چشم‌پوشی کنم و تصمیم گرفتم برای آن کاری بکنم. می‌دانستم که باید تغییراتی ایجاد کنم و آماده بودم تا در زمینه عواطف و روابط، بیشتر سرمایه‌گذاری کنم. دلیل این، در ابتدا مسائل حرفه‌ای نبود. هرچه بود برای من در بازگشت سرمایه خلاصه می‌شد؛ بازگشت سرمایه برای بهبود هوش هیجانی. البته اطمینان داشتم که منفعت آن شامل شغلم نیز خواهد شد. پس از صرف‌کردن زمان زیادی در پنج سال گذشته در زمینه هوش هیجانی، خوشحالم که بگویم حرفه‌ام سود چشمگیری از آن برده است.

همانطور که رشد می‌کردم، یاد گرفتم که چگونه روابط کاری‌ام دیدگاه مرا درباره دنیا منعکس می‌کند. تا آن زمان، رابطه من با گروه‌های پروژه و افراد دیگر ضعیف بود یا اصلاً وجود نداشت. این موضوع تا حد زیادی نتیجه سبک مدیریتی من در مقام یک مدیر پروژه بود. من کاملاً بر روی حرفه تمرکز کرده بودم. متأسفانه، تأکید زیادی بر فعالیت‌ها، سوددهی و نتایج داشتم تا بر روابط. حس همدردی نداشتم و روشم در مدیریت افراد، دوستانه و مسئولانه نبود. اگرچه همکارانم مرا فردی مدیر می‌دانستند، اما روابط مرا گرم و دوستانه نمی‌پنداشتند. در خوشبینانه‌ترین حالت، برای برقراری روابط گرم با مردم، به زمانی طولانی نیاز داشتم.

تغییر بزرگ زمانی ایجاد شد که من به ارزش عواطف و روابط در محل کار پی بردم. از احساسات آگاه شدم و یاد گرفتم که چگونه به آن‌ها به مثابه یک منبع اطلاعاتی، اطمینان کنم؛ همچنین آموختم که احساساتی از قبیل عصبانیت، ترس و خوشحالی را در خود تشخیص دهم و برای آن‌ها

ارزش قائل شوم. افزون بر این، به احساسات اطرافیانم توجه کردم و هنگام تصمیم‌گیری آن‌ها را مدنظر قرار دادم. با چنین روش‌هایی می‌توانستم پروژه‌های خود را بهتر اداره کنم و برای افراد رهبر بهتری باشم.

من به اهمیت روابط کاری پی بردم و بر روی رابطه با دوستان، همکاران و رهبران دیگر سرمایه‌گذاری کردم. آموختم چگونه روابط حیاتی و حمایت‌ها می‌تواند در پروژه‌های بزرگ به موفقیت منجر شوند. به این ترتیب، ارتباطاتم به همراه توانایی‌ام در رهبری رشد کرد. نتایج بسیار تأثیرگذار بود. سرمایه‌گذاری‌ها و تغییراتی که انجام دادم، نفوذ مرا در مقام یک مدیر پروژه بهبود بخشید. پس از یک سال کار بر روی عواطف و روابط، از من خواسته شد مدیریت پروژه دوازده نفری را بر عهده بگیرم که به سرعت در حال پیشرفت بود؛ با توجه به اینکه توانستم موفقیت خود را در رهبری این گروه نشان دهم، مسئولیتم بیشتر شد تا جایی که مدیریت ۷۵ نفر در آمریکا و دیگر کشورها به من سپرده شد. با ادامه دادن یادگیری و به‌کارگرفتن مهارت‌هایم در این حوزه، توانستم به‌طور مؤثری گروه‌های بزرگ‌تری را رهبری کنم و با برقراری روابط عمیق‌تری با دست‌اندرکاران پروژه‌ها به اهداف پروژه‌هایی که مدیریت می‌کردم، دست یابم.

مهارت هیجانی برای مدیران پروژه

بی‌شک، بسیاری از شما این باور را احمقانه می‌پندارید که مهارت هیجانی به موفقیت در مدیریت پروژه منجر می‌شود. شاید شما یکی از پنج میلیون نفری باشید که یکی از کتاب‌های هوش هیجانی را خریداری و واقعاً مطالعه کرده است. البته احساسات در کار نقش به‌سزایی را ایفا می‌کند و فرقی نمی‌کند که شما چه موقعیتی داشته باشید. احساسات برای آن‌هایی که در نقش مدیریت پروژه و رهبری مشغول به کار هستند، اهمیتی ویژه‌ای دارد و نقش مستقیمی در موفقیت ما به‌مثابه مدیران پروژه و رهبران ایفا می‌کند.

من جزء پنج میلیون نفر خریدار کتاب اول دانیل گلمن، با عنوان «هوش هیجانی: چرا مهم‌تر از ضریب هوشی است»، نبودم. این کتاب برای اولین بار در سال ۱۹۹۷ منتشر شد. در واقع، من زمانی در زمینه هوش هیجانی شروع به کار کردم که حتی نمی‌دانستم هوش هیجانی به چه معناست. وقتی تصمیم گرفتم هوش هیجانی را به‌مثابه بخشی از برنامه درسی مدیریت پروژه لحاظ کنم که در دانشگاه نورت وسترن تدریس می‌کردم، شروع به مطالعه آثار چاپ‌شده در این زمینه کردم. نخستین گام برای بهبودی این بود که پذیرفته بودم از نظر هوش هیجانی بسیار ضعیف هستم. از آن مهم‌تر اینکه، به‌عنوان یک مدیر پروژه شروع به رشد، تغییر و کسب تجربه‌های موفقیت‌آمیز بیشتر کرده بودم.

پس از تجربه موفق در ارتباط با هوش هیجانی، پژوهش‌هایی را انجام دادم تا تجارب مدیران دیگر را در این زمینه بررسی کنم. در اواخر سال ۲۰۰۵، با یک بررسی پیمایشی روی بیش از ۱۰۰ مدیر پروژه، عقاید و اندیشه‌های آن‌ها را درباره هوش هیجانی تعیین کردم. نتایج بسیار جالب بود. بسیاری از مدیران پروژه که با آن‌ها مصاحبه کردم، بر این عقیده بودند که هوش هیجانی برای موفقیتشان مهم است. آن‌ها علاقه مند بودند که در این زمینه بیشتر بیاموزند؛ با وجود این، بررسی‌ها نشان داد که بسیاری از مدیران درباره هوش هیجانی چیز زیادی نمی‌دانند.

من این موضوع را از سال ۲۰۰۵، در بیش از چهل رخداد با حضور هزاران نفر از مدیران پروژه ارائه کرده‌ام. بیشتر افراد نسبت به این موضوع علاقه مند هستند. افرادی هم وجود دارند که به صورت طبیعی هوش هیجانی دارند، اما بیشتر افرادی که با آن‌ها صحبت کردم، می‌خواستند بدانند چگونه می‌توانند درباره احساسات و هوش هیجانی بیشتر بیاموزند.

آیا این شگفت‌آور است؟ نه واقعاً. مطمئناً مدیران پروژه تکنیک‌های اساسی مدیریت پروژه و محتوای PMBOK را درک می‌کنند. همچنین، آن‌ها مدرک مدیر پروژه حرفه‌ای^۱ دارند و کارشناس ارشد ابزارهای برنامه‌نویسی پروژه، از قبیل مایکروسافت پروجکت^۲، آرتمیس^۳ یا ان‌آی‌کی‌یو^۴ هستند که این‌ها حتی برای مدیر پروژه جدید، پیش‌شرط‌های موفقیت هستند. شما این پیش‌شرط‌ها را به مثابه معیارهای ورود در نظر بگیرید. البته باید برای پیشرفت شغلی مهارت‌های ارتباط با دیگران^۵ یا مهارت‌های نرم^۶ خود را تقویت کنید. هوش هیجانی چهارچوبی را برای مهارت‌های ارتباط با دیگران ارائه می‌کند.

آیا شما ارتباطی میان هوش هیجانی و موفقیت خود در مقام یک مدیر پروژه می‌بینید؟ آیا سعی می‌کنید حرفه خود را ارتقا دهید؟ آیا با وجود اینکه هرچه می‌توانستید برای بهبود مهارت‌های تکنیکی مدیریت پروژه خود انجام داده‌اید، از نبود فرصت‌ها خسته شده‌اید؟ شاید شما هم، مانند من کارها را به روش سخت انجام می‌دهید؛ کار سخت برای به دست آوردن مهارت‌های نرم.

😊 شما نمی‌توانید مهارت‌های نرم را با کار سخت به دست آورید.

پیشرفت برای مدیر پروژه نیازمند درک و تسلط بر مفهوم هوش هیجانی است. بله، تسلط بر هوش هیجانی! مدیرانی که بر هوش هیجانی تسلط دارند، می‌توانند حرفه خود را از طریق گرفتن و تحویل دادن مداوم پروژه‌های بزرگ‌تر و مهم‌تر ارتقا دهند. در واقع، موفقیت در پروژه‌های بزرگ و پیچیده عمدتاً به سطح هوش هیجانی مدیر پروژه بستگی دارد.

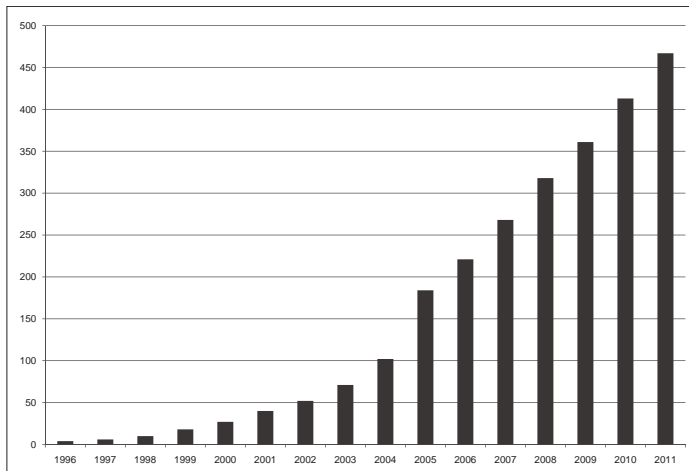
1. PMP Certification
2. Ms Project
3. Artemis
4. NIKU
5. Interpersonal Skill
6. Soft Skills

مدیرانی که در هوش هیجانی مهارت دارند، از مدیران دیگر متمایز می‌شوند. آن‌ها قادر خواهند بود با تعداد افراد و گروه‌های یکسان نتایج بهتری را به دست آورند. آن‌ها در حرفه خود به حد عالی می‌رسند و از خود و روابط خود با دیگران رضایت بیشتری خواهند داشت.

😊 مدیرانی که در هوش هیجانی مهارت دارند، خود را از سایر مدیران پروژه متمایز می‌کنند.

مدیریت پروژه رقابت است

بسیاری از مدیران پروژه حس می‌کنند که باید خود را از دیگر مدیران پروژه متمایز کنند. اگر خود را تحت فشار رقابت می‌بینید، تنها نیستید. مدیریت پروژه، یک حوزه رقابتی است؛ برای مثال، رشد اخیر در کسب مدرک مدیریت پروژه حرفه‌ای را که در شکل ۱-۱ نشان داده شده است، در نظر بگیرید. مدیران پروژه به طور فزاینده‌ای در پی کسب مدرک به عنوان راهی برای متمایز کردن خود از مدیران دیگر هستند؛ در نتیجه استقبال از دریافت این مدرک به شدت رشد کرده است.



شکل ۱-۱. رشد مدیران دارای مدرک مدیریت پروژه حرفه‌ای

زمانی که من مدرک مدیریت پروژه حرفه‌ای خود را در سال ۱۹۹۵ گرفتم، نفر ۴۴۱۰م بودم. تا پایان سال ۲۰۰۶، تنها مدت کمی قبل از انتشار ویرایش نخستین این کتاب، شمار مدیران پروژه دارای این مدرک به مرز ۲۲۱۱۴۴ نفر رسید. تا پایان سال ۲۰۱۱، این تعداد دو برابر شد و به ۴۶۷۳۹۰ نفر رسید. این تعداد همچنان نیز در حال رشد است. افزون بر این، مؤسسه مدیریت پروژه، پنج مدرک دیگر را هم معرفی کرد که به مدیران پروژه اجازه می‌دهد خود را بیشتر از پیش متمایز کنند.

مدرک مدیریت پروژه حرفه‌ای به تنهایی نمی‌تواند یک مدیر را تواناتر کند، تنها می‌تواند مؤید این باشد که شما تجارب لازم را برای مدیریت پروژه دارید و می‌توانید آزمون‌های چند زینه‌ای را

بگذرانید. برای اینکه واقعاً تاثیرگذار باشید، شما باید بتوانید پروژه‌ها را انجام دهید و به خوبی با گروه خود کار کنید. هوش هیجانی به شما در انجام این کار کمک خواهد کرد.

هوش هیجانی و مدرک دو مقوله کاملاً متفاوت هستند. با وجود این، استقبال از دریافت مدرک مدیریت پروژه حرفه‌ای نشان می‌دهد که مدیران به دنبال استفاده از هرگونه فرصتی برای ارتقا خود هستند. هوش هیجانی هم می‌تواند روش متمایزکننده دیگری باشد. به عقیده من، این ایجاد تمایز به علاقه بیشتر در توسعه و به کارگیری هوش هیجانی در مدیریت پروژه منجر خواهد شد.

نقش‌های مدیران پروژه تغییر کرده است

هنگامی که من در اواخر دهه ۱۹۸۰ کار مدیریت پروژه را آغاز کردم، قیود سه‌گانه مدیریت پروژه تعیین شده بود. زمان، طبقه بودجه و در محدوده کاری مشخص، شعار مدیران پروژه بود. این سه ویژگی شاید همچنان درست باشند، اما فکر می‌کنم مسائل بسیار پیچیده‌تر از قبل شده‌اند و امروزه انتظارات بیشتری از مدیران پروژه وجود دارد.

این عبارت «کار بیشتر با منابع کمتر» را شنیده‌اید؟ شما تنها کسی نیستید که این عبارت را شنیده است. مدیران پروژه باید محدودیت‌های سه‌گانه را مدیریت کنند و بتوانند کارها را با حداقل منابع به انجام برسانند. این منابع شامل سرپرستان پروژه، افراد کلیدی مورد نیاز تیم و همچنین افراد دیگری می‌شود که مستقیماً با مدیران پروژه کار می‌کنند.

برای انجام کارها با حداقل منابع، انتظار می‌رود مدیران پروژه در حوزه کاری معین، متخصص باشند. به راستی، دوره‌ای که مدیر پروژه خوب می‌توانست هر تیمی را هدایت کند، به سر آمده است. مدیران پروژه امروز باید افزون بر آشنایی با مفاهیم سب یا شش سیگما گواهی‌نامه‌های CRM، CPA یا MSCA را داشته باشند. من دیده‌ام که برای استخدام مدیر پروژه، گواهی‌نامه آیتار درخواست شده بود، ولی اصلاً نمی‌دانم این چیست!

در نهایت، من معتقدم فشار بیشتری بر روی مدیران پروژه برای هدایت تیم هنگام تغییر وجود دارد. همه سازمان‌ها نسبت به تغییر و نوآوری تحت فشار هستند. تنها نگاهی به سرنوشت کداک و سیرز کافی است تا ببینند اگر با سرعت کافی نسبت به تغییر پاسخ ندهید، چه اتفاقی خواهد افتاد. هر دوی این شرکت‌ها روزگاری در صنعت خود پیشرو بودند، اما اکنون تنها ظاهرشان را حفظ کرده‌اند؛ زیرا به سرعت رقبایشان، تغییر را در خود ایجاد نکردند. سازمان‌ها همواره از پروژه‌ها و برنامه‌ها برای معرفی یا ابعاد تغییر استفاده می‌کنند؛ بنابراین، مدیران پروژه معمولاً کسانی هستند که باید در برابر مقاومت‌ها ایستادگی کنند و در اجرای تغییرات مورد نیاز خوب عمل کنند تا پروژه‌ای موفق را به سرانجام برسانند.

هوش هیجانی چیست؟

عبارت هوش هیجانی را در اصل دو روانشناس، با نام‌های پیتر سالووی^۱ و جان دی مایر^۲ در سال ۱۹۹۰ ابداع کردند. من تعجب می‌کنم از اینکه آن‌ها این مفهوم را اصل سالومایر یا چیزی مثل آن ننامیدند. شرط می‌بندم اگر می‌دانستند در سال ۱۹۹۵ دانیل گلنن از این عبارت برای عنوان یک کتاب پرفروش استفاده خواهد کرد، نام خود را روی آن می‌گذاشتند. به هر حال، آن‌ها آن را هوش هیجانی نامیدند و آن را چنین تعریف کردند:

☺ **هوش هیجانی: «توانایی کنترل احساسات و عواطف خود و دیگران، ایجاد تمایز بین آن‌ها و**

استفاده از این اطلاعات برای هدایت اندیشه و کارهای خود.»

پیتر سالووی و جان دی مایر

در حالی که سالووی و مایر کارهای تحقیقاتی خود را ادامه دادند، گلنن در سال ۱۹۹۵ کتاب *هوش هیجانی: چرا می‌تواند مهم‌تر از ضریب هوشی باشد* را نوشت. این کار پیغام مناسبی در زمان مناسب بود. گلنن به زودی به نویسنده پرفروش تبدیل شد که نامش مترادف با هوش هیجانی شد. پس از آن گلنن چند کتاب دیگر را در این زمینه به رشته تحریر درآورد. در یکی از کتاب‌های جدید، گلنن و همکارش، کری چرنیس، هوش هیجانی را در کلی‌ترین حالت این‌گونه تعبیر می‌کنند:

☺ **«توانایی پایش و تنظیم احساسات و هیجان‌های خودمان و دیگران»**

دانیل گلنن و کری چرنیس

من در مقام مدیر پروژه، به هوش هیجانی از دیدگاه عملی و کاربردی نگاه می‌کنم و آن را «شناختن و مدیریت احساسات خود و دیگران به منظور عملکرد بهتر» تعریف می‌کنم. به طور کلی، من به استفاده از هوش هیجانی در زندگی و به ویژه در حوزه مدیریت پروژه علاقه مند هستم. در موقعیت اجرای پروژه، درک و استفاده از احساسات به ما کمک می‌کند تا پروژه‌های لذت‌بخش‌تر، قابل پیش‌بینی‌تر و موفق‌تری داشته باشیم. این موضوعی است که این کتاب به آن می‌پردازد.

سنجش هوش هیجانی

هر یک از ما میزانی هوش هیجانی داریم. سؤال این است که چگونه می‌توان این میزان را اندازه‌گیری کرد. اگر اندازه‌گیری هوش هیجانی مانند اندازه‌گیری قد یا وزن بود، مسلماً این کار بسیار ساده می‌شد، اما متأسفانه چنین نیست. ارزیابی‌های متفاوت و زیادی برای هوش

1. Peter Salovey
2. John D. Mayer

هیجانی وجود دارد. این ابزارها از سه جنبه با یکدیگر متفاوت اند: فرد ارزیابی کننده، مکانیزم ارزیابی و چهارچوب آن.

در رابطه با فرد ارزیابی کننده، بسیاری از ابزارهای سنجش هوش هیجانی را خود فرد گزارش می دهد. به عبارت دیگر، فرد ارزیابی شونده، خودش تست را کامل می کند. به منظور دستیابی به دیدگاهی کامل تر و عینی تر، ابزارهایی وجود دارند که چند فرد آن ها را تصحیح می کنند و بررسی های ۳۶۰ درجه ای ارائه می دهند.

ارزیابی های هوش هیجانی همچنین از این نظر که چگونه هوش هیجانی را می سنجند، با یکدیگر متفاوت هستند. برخی براساس ویژگی ها و برخی دیگر بر پایه توانایی ها ارزیابی می کنند. نمونه هایی از ارزیابی هایی که ویژگی ها را اندازه گیری می کنند، عبارت است از: پاسخ دادن به سوالاتی درباره اینکه افراد چگونه در موقعیت های مختلف واکنش نشان می دهند. ابزارهایی که توانایی ها را می سنجند، می توانند یک عکس یا بخشی از یک فیلم را نشان دهند و سپس درباره آن پرسش هایی را بپرسند.

در نهایت، ارزیابی ها از نقطه نظر چهارچوب مهارت های هوش هیجانی با هم فرق می کنند. همان گونه که در فصل ۲ خواهیم دید، پژوهشگران زیادی چهارچوب هایی را برای هوش هیجانی ارائه داده اند که معروف ترین آن ها دانیل گلمن، پیترسالووی، جان مایر، و روئون بارآن هستند.

تمامی ابزارهای ارزیابی از نظر اعتبار و روایی مشکل دارند. منظور از روایی، قدرت ارزیابی مداوم و قابل اعتماد هوش هیجانی در افراد است. هرچند گردآورندگان هر ارزیابی بر روی اعتبار آنچه اندازه گیری می کنند، ادعای بسیاری دارند، هیچ ابزار معتبری برای سنجش هوش هیجانی وجود ندارد. برای بررسی ابزارهای مختلف موجود و اعتبار آن ها به ضمیمه F مراجعه کنید.

قبل از اینکه از بحث سنجش هوش هیجانی خارج شویم، باید به آنچه برخی از ابزارهای موجود می توانند به ما درباره خودمان بگویند، نگاهی بیندازیم. این امکان وجود دارد که شما با استفاده از یک سری پرسش ساده، مانند آنچه در جدول ۱-۱ نشان داده شده است، بتوانید درباره هوش هیجانی خود اطلاعاتی به دست آورید. هرچند نتایج، ذهنی خواهد بود، اطلاعاتی را درباره EQ (هوش هیجانی) شما ارائه خواهد داد. این تست کوتاه را با بررسی هر مورد و انتخاب یکی از دو گزینه «بلی» یا «خیر» انجام دهید.

برای امتیازدادن به این تست کوتاه، تعداد کل پاسخ های منفی را بشمارید و از جدول ۱-۲ برای تفسیر نتایج استفاده کنید.

جدول ۱-۱: تست کوتاه هوش هیجانی

۱. آیا حس می‌کنید که باید درباره یک رویداد خاص بیشتر از آن چه هستید، هیجان زده شوید؟	بلی	خیر
۲. آیا زمانی که دیگران گریه می‌کنند، گریه نمی‌کنید؟	بلی	خیر
۳. آیا از اینکه هیچ وقت عصبانی نمی‌شوید، به خود مغرورید؟	بلی	خیر
۴. آیا کسی تاکنون به شما گفته است که بی‌احساس و بی‌مسئولیت هستید؟	بلی	خیر
۵. آیا همیشه از این موضوع تعجب می‌کنید که انتظاراتان از دیگران با آنچه واقعاً اتفاق می‌افتد، متفاوت است؟	بلی	خیر
۶. آیا حس می‌کنید که مشکلات دیگران همواره تقصیر خودشان است؟	بلی	خیر
۷. آیا کارکردن با افرادی که دیدگاه‌های متفاوتی با شما دارند، برایتان دشوار است؟	بلی	خیر
۸. آیا زمانی که همسر یا هم گروهی شما غمگین است، شما هم غمگین می‌شوید؟	بلی	خیر
۹. آیا درباره مسائل ظاهراً بی‌اهمیت با همسر، فرزندان، یا گروهتان جروب‌بحث می‌کنید؟	بلی	خیر
۱۰. آیا صمیمی‌ترین دوست یا همسرتان به شما گفته است که در کنترل احساساتان مشکل دارید؟	بلی	خیر
۱۱. آیا شما غالباً از لطیفه یا طنزهای انتقادی استفاده می‌کنید؟	بلی	خیر
۱۲. آیا با خشونت جلسات را ترک می‌کنید، ایمیل‌های خشن می‌فرستید، یا درها را می‌کوبید؟	بلی	خیر
۱۳. آیا روابط شما با گروه پروژه، مدیران یا حمایت‌کنندگان، سطحی و محدود به پروژه فعلی است؟	بلی	خیر
۱۴. آیا حس می‌کنید با افراد خاصی به طور مداوم درگیری‌های کوچک دارید؟	بلی	خیر
۱۵. آیا خود را قربانی دیگران می‌دانید، یا اینکه وقتی واقعاً می‌خواهید نه بگویید، جواب مثبت می‌دهید؟	بلی	خیر
۱۶. آیا افراد به دلیل وجود شما تیم پروژه را ترک می‌کنند؟	بلی	خیر
۱۷. آیا برقراری ارتباط با دیگران را دشوار می‌دانید؟	بلی	خیر
۱۸. آیا از اینکه گروه‌تان اهداف پروژه را درک نمی‌کند، تعجب می‌کنید؟	بلی	خیر
۱۹. آیا در پروژه‌ها تضادهایی را حس می‌کنید که به نظر حل‌نشده هستند؟	بلی	خیر
۲۰. آیا می‌خواهید کار بهتری برای ایجاد کاریزما یا تثبیت موقعیت خود در مقام رهبر انجام دهید؟	بلی	خیر

جمع

جدول ۱-۲: نمره دادن به تست کوتاه هوش هیجانی

نمره	تفسیر
۱۷ - ۲۰	شما عالی هستید؛ شما جزء اقلیت مدیران پروژه‌ای هستید که هوش هیجانی را درک می‌کنند. این کتاب می‌تواند به شما کمک کند که رویکرد خود را بهتر تنظیم کنید.
۱۳ - ۱۶	کار شما خوب است، اما می‌توانید اصلاحاتی را در چند حوزه کلیدی انجام دهید.
۷ - ۱۲	نقاط قوتی دارید، اما فرصت‌هایی نیز برای اصلاح در زمینه‌های دیگر وجود دارد. کارکردن بر روی هوش هیجانی به شما کمک خواهد کرد که بتوانید بهتر عمل کنید.
۱ - ۶	باید هوش هیجانی خود را به‌طور چشم‌گیری بهبود ببخشید. سرمایه‌گذاری در این زمینه نتایج بهتر و موفقیت‌های بیشتری برای شما به ارمغان خواهد آورد.

خبر خوب درباره هوش هیجانی

خبر خوب درباره هوش هیجانی این است که بسیاری از کارشناسان بر این باورند که صرف‌نظر از اینکه شما اکنون کجا هستید، می‌توانید سطح هوش هیجانی خود را بهبود ببخشید. در حقیقت، کارشناسان توافق دارند که شما می‌توانید بهبود هوش هیجانی خود را در همه عمر ادامه دهید. من به این موضوع ایمان دارم، چون خودم این کار را انجام داده‌ام. در طول ۵ سال گذشته، من از یک فرد ناآگاه به فرد آگاهی که می‌تواند احساسات خود را کنترل و مدیریت کند، تبدیل شده‌ام. شاید من بتوانم به «نبوغ هیجانی» برسیم!

خبرهای خوب دیگری هم وجود دارد. بهبود هوش هیجانی می‌تواند به حرفه شما به‌عنوان یک مدیر پروژه کمک کند. مهم نیست که نقطه آغاز هیجانی شما کجا باشد؛ زیرا اگر بتوانید سطح هوش هیجانی خود را بهبود ببخشید، وظایف یک مدیر پروژه را بهتر انجام خواهید داد. این کتاب به شما خواهد گفت که این کار را چگونه انجام دهید. ما قصد داریم درباره جنبه‌های گوناگون هوش هیجانی بحث کنیم؛ اینکه این جنبه‌ها چگونه در محیط مدیریت پروژه به کار می‌روند و کارها و تمرین‌های خاصی که شما می‌توانید برای بهبود هوش هیجانی انجام دهید. بی‌تردید این کار به شما کمک خواهد کرد تا به‌عنوان یک مدیر پروژه موفقیت بیشتری کسب کنید.

کاربرد هوش هیجانی در مدیریت پروژه

تجربه شخصی من نشان داده است که هوش هیجانی در عملکرد مدیران پروژه نقش مهمی ایفا می‌کند. ظاهراً من تنها کسی نبودم که فکر می‌کردم باید میان هوش هیجانی و عملکرد مدیران پروژه رابطه‌ای وجود داشته باشد. مؤسسه مدیریت پروژه دست کم دو مطالعه پژوهشی را روی این حوزه متمرکز کرده است.