



هوش هیجانی برای مدیران پروژه

مهارت‌های ارتباطی برای موفقیت مدیران پروژه

نویسنده: آنتونی مرسیانو

مترجمان: دکتر علی محمد گودرزی، شیرین ناظرزاده



۱۵۱۷۵۹۲

لد بیلیری

نویسنده: آنتونی مرسینو

مترجمان: دکتر علی محمد گودرزی، شیرین ناظرزاده

نمونه خوان: فاطمه میرشفیعی

طراح جلد: الهه فرج عنصری

صفحه آرا: رامین مهری

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: واژه پرداز اندیشه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۸۹-۴

نوبت چاپ: پنجم، ۱۴۰۲

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۳۴۴۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhulam.com

تمام حقوق برای انتشارات آریانا قلم محفوظ است.

هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: مرسینو، آنتونی سی. Mersino, Anthony C.

عنوان و نام پدیدآور: هوش هیجانی برای مدیران پروژه: مهارت‌های ارتباطی برای موفقیت مدیران پروژه/

نویسنده آنتونی سی مرسینو؛ مترجمان علی محمد گودرزی، شیرین ناظرزاده.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۳۷۶ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۸۹-۴

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت (عنوان اصلی):

Emotional intelligence for project managers: the people skills you need to achieve outstanding results, Second edition, 2013

موضوع: مدیریت طرح‌ها، جنبه‌های روان‌شناسی، هوش هیجانی، گروه‌های کار، مدیریت

شناسه افزوده: گودرزی، علی محمد، ۱۳۴۴؛ ناظرزاده، شیرین، ۱۳۶۱، مترجم

رده‌بندی کنگره: HD۶۹/م۴م۴ ۱۳۹۲

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۴۰۱۹

کتاب‌شناسی ملی: ۳۳۹۳۱۶۳



سخن 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 پروژه‌هاست. این کتاب‌ها ابزارهای مختلفی را به مدیران پروژه معرفی می‌کنند تا بتوانند زمان، هزینه، کیفیت، ریسک و سایر ابعاد پروژه‌ها را بهتر مدیریت کنند. اما در این کتاب‌ها کمتر به احساسات، عواطف و روابط مدیران پروژه پرداخته شده است. حال آنکه این موضوعات مهم بسیار مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت پروژه دارند.

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

از این‌رو 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.

گفتنی است، با توجه به بازخوردهای ارزشمند برخی از خوانندگانمان، سرکار خانم شیرین ناظرزاده ترجمه کتاب را بازنگری و برخی از اشکالهای ترجمه قبلی را برطرف کردند. هم‌زمان، این فرصت را برای تغییر قطع و صفحه‌آرایی کتاب مغتنم دانستیم و سعی کردیم نسخه خواندنی‌تری ارائه کنیم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

www.ketab.ir



پیشگفتار مترجم

شکر خدا که هرچه 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 بوده است که درباره هوش، مقاله یا کتابی را مورد بررسی قرار نداده باشم. تقریباً در دانشگاه هم در رشته روانشناسی به علاقه بنده برای پژوهش در حوزه هوش و شناخت انواع آن آگاه شده‌ام. در هر سال تعدادی از دانشجویان برای درس پژوهش موضوع هوش به‌ویژه هوش هیجانی، هوش معنوی، هوش اخلاقی و هوش سازمانی را برای طرح پژوهشی خود انتخاب می‌کنند که تاکنون هم مقاله‌های خوبی از کارهای پژوهشی دانشجویان منتشر شده است. اما در قلمرو صنعت، این روزها در فرایند آموزش و پرورش مدیران به‌ویژه در ارتباط با عملکرد هیئت‌مدیره 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 کرده‌ام؛ 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 ارائه دهم مذاکرات هوشمندانه جناب آقای دکتر محمدجواد ظریف، وزیر محترم و شایسته جمهوری اسلامی ایران است. اگر از منظر روان‌شناسی سیاسی بخواهیم کنشگری‌های ایشان را در گفت‌وگوی با سایر طرفین مورد مذاکره تحلیل نماییم به چند نکته جالب باید توجه کرد:

۱. قدرت شنیدن و توجه مؤثر؛
۲. انعطاف در مذاکره با رویکرد ارائه قدرت ملی کشور؛
۳. چهره‌ای شاد و با اعتمادبه‌نفس؛
۴. هدایت مؤثر جلسه و توسعه ارتباط با رویکرد مدیریت هیجانات دیگران؛
۵. درک و شناخت عالی از هیجانات و احساسات دیگران؛
۶. ارائه تحلیل عقلانی و شفاف در مذاکره؛

۷. توانایی بالا در متقاعد ساختن افراد بدون بهره‌گیری از تعصب‌ورزی؛
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 به‌دایره کارگاه آموزشی برای مدیران صنعتی و به‌ویژه 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 خردپرو را باز کرد.

علت امر هم این بود که محتوای این سمینارها از کار پژوهشی بنده در دوره دکترا ریشه می‌گرفت. برای اولین بار آزمون هوش هیجانی مایر و سالووی 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 بورده فرانسه مورد تأیید 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 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 و آن هم جدیت، دانش بالا، اعتماد به نفس و حس انسانی ارزشمند برای رشد دیگران بود. البته در شرکت‌های دیگری هم به این موضوع برخورد کرده بودم و حتی در پژوهشی که در مجله کسب‌وکار هاروارد منتشر شده بود دربارهٔ اخراج افراد نخبه از شرکت‌های بزرگ گزارش تکان‌دهنده‌ای منتشر شده بود، مبنی بر اینکه علت خروج این افراد باهوش، پایین بودن قدرت سازگاری و ناتوانی در مدیریت صحیح هیجانانگیز و ناموفق بودن در ارتباطات سازمانی بوده است. این تجارب نشان می‌دهند آنچه واقعاً جایگاه راهبردی در موفقیت طرح دارد، قدرت بالای هوش هیجانی مدیران پروژه می‌باشد.

مدیریت تعارض یکی از ارکان مهم در هر پروژه می‌باشد که مدیران موفق با به‌کارگیری قدرت تسهیلگری و مهارت‌های مهم بخشی و نفوذ قادر هستند در شرایط بحرانی از شکست پروژه جلوگیری نمایند. و اثربخشی دلخواه خود را ایجاد نمایند؛ پس آشکار شد که تنها هوش بالا از موفقیت نیست و در کنار هوش بالا راز کامیابی در زندگی فردی و سازمانی همان هوش هیجانی است. رهبری تیم‌ها در پروژه مرهون معجزه هوش هیجانی است و در یک نگاه ساده این معجزه را می‌توان در چند مفهوم ساده خلاصه کرد:

- ارتباطات مؤثر
- تأثیرگذاری بر روی دیگران
- رهبری
- انگیزش
- مذاکره و مدیریت تعارض
- حل مسئله

امید است کتاب هوش هیجانی برای جامعهٔ صنعتی ما مفید واقع شود

و البته استادان، دانشجویان و به‌ویژه کارشناسان و مدیران پروژه که مشتری اصلی این اثر ارزشمند هستند، بهره بیشتری ببرند.

این کتاب ثروت بزرگی است چراکه، 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 بگویم که محتوای این کتاب یادگیری در عمل است.

از انتشارات آریانا قلم به خصوص همکاران دانش‌پژوه سرکار خانم شیرین ناظرزاده و سرکار خانم سمیه محمدی باید با نیکی و اخلاص یاد نمایم که اگر تلاش‌های هوشمندانه، صبر، نظم و خلاقیت ایشان نبود گمان نمی‌کنم امروز ما شاهد ترجمه این کتاب ارزشمند در ایران عزیز بودیم و اخلاق و خرد حکم می‌کند که سپاس‌گزار ایشان باشم.

دکتر علی محمد گودرزی

زمستان ۱۳۹۲

www.ketab.ir



فهرست

۱۳	بخش اول: مقدمه‌ای بر هوش هیجانی
۱۵	فصل اول: پیشرفت من در هوش هیجانی
۳۹	فصل دوم: مقدمه‌ای بر هوش هیجانی
۵۱	بخش دوم: مدیریت پروژه از مدیریت بر خود آغاز می‌شود
۵۳	فصل سوم: خودآگاهی
۸۹	فصل چهارم: مدیریت بر خود
۱۳۷	بخش سوم: ایجاد روابط با ذی‌نفعان پروژه
۱۳۹	فصل پنجم: آگاهی اجتماعی
۱۸۱	فصل ششم: مدیریت روابط
۲۴۹	بخش چهارم: استفاده از هوش هیجانی برای هدایت گروه‌های پروژه
۲۵۱	فصل هفتم: رهبری گروه پروژه
۲۸۷	فصل هشتم: ایجاد یک محیط تیمی مثبت
۳۱۵	فصل نهم: استفاده از هوش هیجانی در پروژه‌های بزرگ و پیچیده
۳۴۳	فصل دهم: موفقیت در پروژه‌های چابک
۳۶۱	سخن پایانی
۳۶۳	پیوست الف: جدول ارزیابی احساسات
۳۶۵	پیوست ب: ارزیابی خودآگاهی هیجانی و خویشتن‌داری
۳۶۷	پیوست پ: ابزار مدیریت ذی‌نفعان
۳۷۱	پیوست ت: کتاب‌هایی درباره هوش هیجانی
۳۷۳	پیوست ث: ابزارهای سنجش هوش هیجانی