

خلاصه کتاب:

# ریس خوب، ریس بد

چگونه بهترین باشیم و از بدترین‌ها عبرت بگیریم

نویسنده: دکتر رابرت ساتن

برگرداننده به فارسی:

سارا پنجی‌زاده



سازمان فرهنگی فرا

این کتاب برگردان به فارسی اثر زیر است:

# GOOD BOSS, BAD BOSS

*How to Be the Best . . .  
And Learn from the Worst*

By: Robert I. Sutton, PHD

ISBN: 978-0-446-55607-1

New edition: 2012



## فهرست

صفحه	موضوع
۷	مقدمه ناشر
۹	مقدمه نویسنده
۱۱	<b>الف) تنظیم صحنه</b>
۱۳	فصل ۱: ذهنیت درست
۴۷	<b>ب) بهترین روسا چه می کنند</b>
۴۹	فصل ۲: کنترل را به دست گیرید
۷۳	فصل ۳: بکوشید خردمند باشید
۱۰۱	فصل ۴: ستاره‌ها و سیب‌های گندیده
۱۳۱	فصل ۵: حرف و عمل را به هم پیوند دهید
۱۵۵	فصل ۶: در نقش سپر انسانی عمل کنید
۱۷۹	فصل ۷: از زیر بار کارهای ناخوشایند شانه خالی نکنید
۲۰۷	فصل ۸: رییس ابله درون خود را بشکنید
۲۳۵	<b>ج) نتیجه</b>
۲۳۷	فصل ۹: همه چیز مربوط به شماست
۲۴۳	سخن آخر: کارهایی که روسای خوب انجام می دهند

درس‌هایی که پس از نگارش «رییس خوب، رییس بد» گرفته‌ام

## معرفی کتاب : رییس خوب، رییس بد

دکتر رابرت ساتن نویسنده‌ی این کتاب در مقدمه اعلام می‌کند که ابلهان حاضر در محیط‌های کاری، او را به‌سوی نگارش کتاب «رییس خوب، رییس بد» هدایت کردند؛ زیرا افراد بسیار زیادی آرزو دارند رییس بزرگی باشند و یا رییس بزرگی داشته باشند. منظور از افراد ابله یا نادان، کسانی هستند که هنجارهای احترام متقابل را نقض می‌کنند. در واقع کتاب «رییس خوب، رییس بد» درباره‌ی کارهایی است که بهترین روسا انجام می‌دهند، و نه روسای معمولی. این کتاب بر تفاوت‌های موجود میان بهترین و بدترین روسا تمرکز می‌کند.

این کتاب دارای نه فصل است که به ترتیب عناوین زیر را شامل می‌شود:

- ذهنیت درست،
- کنترل را به دست بگیرید،
- بکوشید خردمند باشید،
- ستاره‌ها و سیب‌های گندیده،
- حرف و عمل را به هم پیوند دهید،
- در نقش سپر انسانی عمل کنید،
- از زیر بار کارهای ناخوشایند شانه خالی نکنید،
- رییس ابله درون خود را بشکنید،
- و سخن آخر: کارهایی که روسای خوب انجام می‌دهند.

## معرفی کتاب رییس خوب، رییس بد

در این جا به اختصار محتوای هر یک از این فصول را بررسی می کنیم.

### فصل یک: ذهنیت درست

فصل یک به اهمیت روسا و نقش کلیدی آنها در محیطهای کاری اشاره می کند و از تأثیر روسا حتا بر سلامت کارکنان شان سخن می گوید. نویسنده به پژوهشهای بسیاری در این خصوص و مثالهایی از تاثیرات روسا در محیطهای گوناگون (از ورزش قهرمانی گرفته تا کسب و کارها) می پردازد و سپس به سراغ پنج ذهنیتی می رود که در بهترین روسا دیده می شوند:

(۱) میانه روی در مدیریت،

(۲) ثبات قدم،

(۳) جستجوی پیروزیهای کوچک،

(۴) دوری از سم ریاست، و

(۵) پشتیبانی از زیردستان.

او در ادامه بحث «عملکرد و انسانیت» را مطرح ساخته و به این موضوع اشاره می کند که یک رییس خوب همواره می کوشد به هر طریق ممکن میان مسالهی عملکرد و برخورد انسانی با کارکنان یک تعادل برقرار کند. بنابراین به گفتهی دکتر ساتن، ایجاد توازن میان «پول و عشق» هدف اصلی یک رییس خوب است و همچنین معیاری برای شناسایی روسای خوب به شمار می رود.

## فصل دو: کنترل را به دست گیرید

فصل دو به این نکته اشاره می‌کند که هر رییس موفق باید دیگران را متقاعد سازد که کنترل اوضاع را در دست دارد، و گفتار و کردارش فوق‌العاده موثر است. نکته‌ی مهم در این‌جا، آن است که معمولاً رهبران بسیار بیش از آن‌چه سزاوارش هستند از سوی زیردستان، روسا، و افراد بیرونی اعتبار می‌گیرند و نیز سرزنش می‌شوند. به قول نویسنده، این پدیده را «افسانه‌ی رهبری» می‌نامند. وی می‌گوید که رهبران نمی‌توانند این افسانه را از بین ببرند، ولی می‌توانند از آن به سود خود استفاده کنند. به همین جهت است که بهترین روسا به این ذهنیت کنترل در عمل دامن می‌زنند. مثلاً چنان رفتار می‌کنند که گویی همه‌چیز در کنترل آن‌هاست، حتا وقتی نیست. آن‌ها همچنین جلوی تردید خود را می‌گیرند، به دیگران اعتبار می‌دهند، و از خودشان انتقاد می‌کنند. دکتر ساتن در ادامه‌ی فصل دو مثال بسیار خوبی را از نحوه‌ی در دست گرفتن کنترل اوضاع توسط رهبر شرکت بحران‌زده‌ای به نام مپل لیف‌فودز ارائه می‌کند. و در پایان یادآوری می‌کند که روسا باید قدرت‌ها و محدودیت‌های خود را مد نظر قرار بدهند.

## فصل سه: بکوشید خردمند باشید

فصل سه به تشریح این موضوع می‌پردازد که روسای خوب می‌توانند با بهره‌گیری از مقداری تواضع و تردید نسبت به خود، از درافتادن به ورطه‌ی تکبر و کله‌شقی در امان بمانند تا خردمندانه رفتار کنند. به گفته‌ی نویسنده،

### معرفی کتاب رییس خوب، رییس بد

تفاوت یک رییس خردمند با یک رییس صرفاً باهوش در آن است که نسبت به عقاید و تشخیص خود دچار تردید می‌شود و از زیردستان نیز کمک می‌طلبد.

دکتر ساتن سپس درباره‌ی نقش امنیت روانی کارکنان در مواجهه با شکست به منظور درس گرفتن از آن صحبت می‌کند و اظهار می‌دارد که بهترین روسا با بخشودن خطاهای افراد، ترس را از محیط کار خود بیرون می‌رانند. همچنین با ترس‌زدایی موجب پرورش خلاقیت می‌شوند. او در ادامه‌ی این فصل درباره‌ی اقدامات روسای خردمند سخن می‌گوید و مثال‌های جالبی را نیز ارائه می‌کند. از جمله‌ی اقدامات بهترین روسا می‌توان به برطرف ساختن پاشنه‌ی آشیل خود، دلسوزی و همدلی با کارکنان، و قدردانی از آن‌ها اشاره کرد.

### فصل چهار: ستاره‌ها و سیب‌های گندیده

فصل چهار به اهمیت روابط انسانی سالم در میان کارکنان می‌پردازد و این‌که بهترین روسا صرفاً افرادی با مهارت‌های درخشان و تک را استخدام نمی‌کنند؛ بلکه کارمندی را به خدمت می‌گیرند که توان و استعدادهایشان را با دیگران گره بزنند؛ چراکه وابستگی متقابل یک واقعیت گریزناپذیر و ضروری در زندگی سازمانی است. این فصل نشان می‌دهد که روسا چگونه کارکنانی را انتخاب کنند که علاوه بر عملکرد انفرادی باشکوه، باعث شکوفایی استعدادهای دیگران نیز بشوند.

## معرفی کتاب رییس خوب، رییس بد

دکتر ساتن می‌گوید که روسا در ابتدا باید ببینند ستاره‌هایشان چه کسانی هستند؟ چرا که پرورش ستاره‌های خودخواه می‌تواند فوق‌العاده مخرب باشد. سپس به این موضوع اشاره می‌کند که افراد راکد، اشخاص افسرده‌کننده، و ابلهان به منزله‌ی سیب‌های گندیده‌ای هستند که دیگران را نیز فاسد می‌کنند. در ادامه‌ی فصل چهارم، توصیه‌هایی برای روسا در این خصوص ارائه می‌شود.

### فصل پنج: حرف و عمل را به هم پیوند بدهید

گاهی می‌بینیم که روسا و افرادشان با وجود آن که می‌دانند دقیقاً چه کاری باید انجام شود، به صحبت‌ها و بررسی‌ها در آن خصوص ادامه می‌دهند؛ و همه‌ی آن وراجی‌ها خود تبدیل به هدف می‌گردد. به گفته‌ی دکتر ساتن، در چنین شرایطی می‌گوییم روسا در «دام سخنان زیبا»<sup>1</sup> افتاده‌اند. علت آن است که ظاهراً انبوه واژه‌ها و اعداد و تصاویر به طرز غریبی تسلی‌بخش هستند.

نویسنده اشاره می‌کند که حتی بهترین روسا گاهی در اجرای ایده‌های خوب درمی‌مانند و شکاف میان دانش و کنش یک واقعیت گریزناپذیر در زندگی سازمانی است. با این حال میان بهترین و بدترین روسا تفاوت‌های بنیادینی وجود دارد. بدترین‌ها حتی درک نمی‌کنند که مرتباً باعث سرکوبی و گمراهی اقدامات می‌شوند؛ ولی بهترین‌ها راه‌هایی را برای پر کردن شکاف‌های میان دانش-کنش می‌یابند.

---

1 . Smart talk trap



### معرفی کتاب رییس خوب، رییس بد

از جمله‌ی این راه‌ها، جلوگیری خود رییس از پرگویی، سر درآوردن از کار اصلی مجموعه، همدلی با مشتریان، تکرار راهنمایی‌های ملموس، رعایت اصول سادگی، عدم پیروی کورکورانه از روسای دیگر، و استفاده از راه‌حل‌های خونسردانه در کنار احساسات آتشین است. او در پایان این فصل توصیه‌هایی را برای از میان برداشتن موانع اقدام ارایه می‌دهد.

### فصل شش: در نقش سپر انسانی عمل کنید

مهم‌ترین نکته در این فصل آن است که بهترین روسا اجازه می‌دهند کارگران به کارشان برسند. آن‌ها از افرادشان در برابر تشریفات اداری، مدیران مداخله‌جو، بازدیدکنندگان فضول، جلسات غیرضروری، و برخی توهین‌ها، ورودهای سرزده، و عوامل اتلاف وقت محافظت می‌کنند. به گفته‌ی دکتر ساتن، خدمت در نقش سپر انسانی، جذب و دور کردن انرژی منفی مافوق‌ها و مشتریان، انجام هر نوع کار کسل‌کننده و چرند، و مبارزه با ابلهان از ویژگی‌های یک رییس خوب است.

در اینجا بسیار مهم است که زیردستان این حمایت را باور داشته باشند. نویسنده به روسا توصیه می‌کند که به منظور حمایت موثر از زیردستان خود این اقدامات را سر لوحه‌ی کار خود سازند: به هیچ طریقی وقت کارکنان را به هدر ندهند، در برابر دستورات ابلهانه‌ای که از بالا می‌رسد مقاومت کنند، جلوی مزاحمان بیرونی را بگیرند، و بر سر منابع مورد نیاز آن‌ها بجنگند.

### فصل هفت: از زیر بار کارهای ناخوشایند شانه خالی نکنید

هر ریسی مجبور است دست به کارهایی بزند که موجب ناراحتی و رنجش افراد می‌شود. روسا وظیفه دارند که توییح رسمی صادر کنند، افراد را اخراج کنند، درخواست‌های بودجه را رد کنند، کارکنان را به مشاغلی انتقال دهند که نمی‌خواهند، و ادغام‌ها، اخراج‌ها، و تعطیلی‌ها را به اجرا درآورند. دکتر ساتن می‌گوید بهترین روسا کارهای دشوار را به تعویق نینداخته و از آن‌ها طفره نمی‌روند. این در حالی است که روسای بد در سرزمین خیالی انکار و وهم زندگی می‌کنند. آن‌ها در ابداع بهانه‌هایی برای به تعویق انداختن کارهای ناخوشایند مهارت چشمگیری دارند. شاید سخنان جدی را به زبان بیاورند ولی شهامت ندارند که به وسیله‌ی بازخورد منفی، تنبیهات، و یا دیگر اخبار بد با کارکنان برخورد کنند.

نویسنده در ادامه‌ی این فصل اشاره می‌کند که بر اساس پژوهش‌های دانشمندان رفتارشناس، استفاده از چهار پادزهر می‌تواند آسیب ناشی از کارهای ناخوشایند را کاهش دهد: پیش‌بینی، درک چرایی، کنترل بر رخدادها، و دلسوزی. سپس توصیه‌هایی کاربردی را برای مدیریت موثر کارهای ناخوشایند به روسا ارائه می‌دهد.

### فصل هشتم: رییس ابله درون خود را بشکنید

فصل هشتم این نکته را مطرح می‌سازد که ویژگی‌های مشترک پست‌های ریاست (یعنی قدرت، فشار عملکرد، و خستگی) موجب می‌شود که روسا باعث

### معرفی کتاب رییس خوب، رییس بد

احساس هتک حرمت، آسیب عاطفی، و تخلیه‌ی انرژی در زیردستان بشوند. این عوامل توضیح می‌دهند که چرا روسا سهم عمده‌ای در زورگویی‌ها و سوءاستفاده‌ها در محیط‌های کاری دارند. سپس دکتر ساتن با ذکر مثال‌ها و پژوهش‌ها آسیب ناشی از این رفتارهای برخی روسا را از ابعاد مختلف بررسی کرده و به علل و درمان‌ها نیز می‌پردازد. او از جمله‌ی علل بدرفتاری روسا را آلودگی به سم قدرت، فشار عملکرد، و حالات بد جسمی دانسته، و راه‌حل‌هایی را برای هر یک از آنها پیشنهاد می‌دهد.

### سخن آخر: کارهایی که روسای خوب انجام می‌دهند.

نویسنده‌ی «رییس خوب، رییس بد» همچنین در موخره‌ای که در چاپ‌های بعدی این کتاب اضافه شده، به نکات دیگری می‌پردازد که پس از نگارش آن دریافت شده است. او در این بخش از کتاب یک ماجرای عینی عملکرد یک رییس بزرگ را نقل می‌کند و سپس نکات کوچک ولی جالبی را در مورد رفتارهای روسای خوب می‌افزاید.