

خلاصه کتاب مدیریت در ایران باستان

نویسنده: گزنفون
مترجم و ویراستار: محمد ابراهیم محجوب
تلخیص: نازیلا ماهوتی

معاونت منابع انسانی و پشتیبانی
مدیریت توسعه مدیریت
اداره مدیریت دانش و کتابخانه

بهار 88

عنوان اصلی
مدیریت کوروش
بزرگ

پیتر دراگر:
این کتاب نخستین و هنوز بهترین
کتاب در زمینه رهبری است.

مقدمه:

چه بسیار مطالبی در مورد مدیریت و رهبری که از زبان بیگانگان جستجو می کنیم و چون نیک بنگریم ریشه در گفتار و کردار آشنایانی چون کورش بزرگ دارد. همواره از پادشاهی و کشورگشایی های کورش خوانده ایم ولی کمتر در مورد مدیریتش سخن به میان آمده است.

پیتر دراگر که این کتاب را بهترین در زمینه رهبری می داند، می گوید رهبری به معنای شخصیت پر جاذبه نیست. شخصیت های گیرا به راحتی می توانند عوام را بفریبند. **رهبری به معنای ایجاد دوستی و نفوذ بر دیگران نیست، رهبری یعنی گسترش افق دید پیروان، برکشیدن و بالا بردن عملکرد او و ساختن شخصیتی فراسوی محدودیت هایش.**

به گفته کورش رهبری یعنی رساندن افراد به اوج شایستگی. او وظیفه رهبر را خلق انگیزه برای دستیابی به هدف های والا در کنار رسیدن به هدف های فوری می دانست.

کورش را می توان از نخستین رهبران آرمانی دانست، چرا که توانایی آفرینش و بیان چشم اندازی روشن، جذاب و دلخواه را دارا بوده و می توانست همکارانش را به آن سو رهنمون شود.

وی بر لزوم شکل گیری چشم انداز یک رهبر، پیش از دست بردن به عمل پای می فشارد. چنانکه می گوید: "بسی پیشتر از آنکه در عالم واقع دست به ایجاد چنان امپراتوری بزنم، رویای آن را پرورده ام."

مدیریت از راه ارزش ها را شنیده ایم اما شیوا ترین گفتار را در گفته های کورش می توان یافت که می گوید "ما هدفی والا داشتیم لیک برای دست یافتن به آن هر کاری را آزاد نمی دانستیم. از جمله دروغ گفتن را پست می شمردیم."

دیدگاه های نوین رهبری بر مدیریت مشارکتی پافشاری می نماید و مدیریت سنتی را که بر اندیشیدن یک فرد، متمرکز و دیگران را فرمانبردار آن فرد متفکر قلمداد می نماید نفی می کند. کورش کبیر در آن زمان با این گفته که هر سربازی که فرصت تفکر نداشته باشد همواره سرباز خواهد ماند، بر آن صحنه گذارده است.

پیاده سازی مدیریت مشارکتی نیازمند دو پیش زمینه است
: توان افزایش کارکنان و کار گروهی.

گرچه در ژرفای وجودمان بر این باوریم که ایرانی فرهنگ کار تیمی ندارد، ولی وقتی ریشه های فرهنگ کار گروهی را در آئین مدیریت کورش می یابیم متعجب گشته و به این باور می رسیم که آگاهی او به پدیده هم افزایی گروهی شگفت انگیز بوده است. **کورش می گوید اگر با**

دامن زدن به همکاری افراد برای رسیدن به هدف های مشترک بدگمانی های میان آنها را کاهش دهید، تفاوت آنها بیشتر نیروزا خواهد بود تا تنش زا.

همانگونه که سان تزو فرمانده چینی دوران باستان هنر جنگاوری را بر پندار رقابت بنا نهاده است، کورش هنر صلح آوری را بر شالوده همکاری استوار نموده است. در پنداره همکاری، سامان بخشیدن و اداره یک سازمان یا کشور به خردورزی، توانمندی اندیشه و مهارت های ارتباطی یک مدیر بستگی دارد تا قدرت امر و نهی او. از دیگر سو شایسته است که کار را به شیوه کورش ارج نهیم، چنانچه نه خود و نه سپاهیان لب به خوراک نمی گشودند مگر آنکه آنقدر کوشش کرده باشند که سزاوار آن باشند.

به گفته بزرگان، وجاهت مدیریت نه سنتی است، نه رضایتی بلکه عملکردی است.

آشنایی با شیوه مدیریت کورش از هر جهت آموزنده است. نخست آنکه او اولین مدیر برجسته دیوانی کشور ماست. ما در هر سازمانی خواهیم کار کنیم نخست باید به فرهنگ آن سازمان پی ببریم. دوم اینکه هر مدیریتی دنبال الگو است و کورش به گواه همگان نبوغ رهبری بی همتایی داشته و از این رو الگوی مناسبی برای پژوهش است. سوم اینکه بنظر می رسد **کورش همه جنبه های امروزی رهبری را در نظر داشته و بنا به دانش امروزی سه دغدغه اصلی او:**

1- تعریف هدف 2- طراحی استراتژی شایسته 3- توزیع دستاوردها بوده است و عملکرد او نشان می دهد که او در هر سه جنبه موفق عمل کرده است.

عامل اصلی شکست بسیاری از مدیران امروزی در این است که نمی دانند چگونه افراد و گروه های گوناگونی را که هر یک به نوعی بر سازمان اثر دارند یا از آن اثرمی پذیرند، گرد هم آورند و همچنین در توزیع دستاوردها عدالت و گشاده دستی را رعایت نمی کنند. به گفته دیاکوئوف در کتاب تاریخ ایران باستان کورش یکی از برجسته ترین شخصیت های تاریخ باستان بوده و بر معاصران خود اثرات شگرفی گذاشته است. چنانچه از عملکردهایش هویداست او در همه زمینه ها از جمله عملکرد فوری، صبر و شکیبایی، مدیریت استراتژیک، مدیریت منابع انسانی و مدیریت اجرایی بسیار ماهرانه عمل نموده است.

سخن بر سر به کار بستن روشهای مدیریتی کهن نیست بلکه می خواهیم از لابلای داشته های تاریخی با ژن فرهنگی، رفتار فردی، گروهی، اجتماعی و سازمانی خویش بیشتر آشنا شویم تا با کمک آن، ابزارهای مدیریت امروز را به درستی به کار بندیم.

به کارگیری ابزارهای مدیریتی بدون آشنایی با پیشینه ملی در هر کشوری بلاخص کشوری چون ایران می تواند دلیل ناکامی بسیاری از مدیران ما باشد. یعنی ناآگاهی آنان از شالوده فرهنگی پیچیده و دور و درازمان.

سکه فتوحات کوروش دورو دارد. او در مدتی بس کوتاه حدود 20 سال نیمی از جهان متمدن آن روز را زیر فرمان گرفت. چنین زمانی برای تربیت رهبرانی که بتوانند آن سرزمین ها را با همه تنوع قومی ، فرهنگی ، زبانی و دینی اداره کنند بس کوتاه بود.

اگر بخشی از نبوغ مدیریت کوروش صرف تربیت رهبران نسلهای بعد می شد امروز جهان شکل دیگری داشت.

گزنفون اهل آتن تاریخ نگار و قهرمان اصیل یونان باستان است. در سال 431 پیش از میلاد زاده شده و در اوج قدرت بود که شاهنامه کوروش را نوشت. بینش هائی که او در این کتاب از رهبری کوروش می دهد الهام بخش بزرگانی چون ژولیوس سزار، بنجامین فرانکلین، لورنس عربستان و بسیاری دیگر بوده است. کوروش بزرگ 529 تا 580 پیش از میلاد با متحد کردن دو قبیله پارس و ماد امپراتوری پارس را در قرن ششم پیش از میلاد بنا نهاد.

افلاطون و گزنفون که هر دو شاگرد سقراط بوده اند کورش را به عنوان الگوی دقیقی از فرمانروایی روشن مایه می ستایند. او برای پارسیان مانند موسی بود برای یهودیان، پارسیان او را پدر، بابلیان آزادیبخش، یونانیان قانونگذار و یهودیان نظر کرده خدا می خواندند. نام او به دلیل نیک اندیشی و نیک خواهی قلبی اش برای زندگی صلح آمیز بشر، درآیات آغازین انجیل اشعیا جاودانه گشته است. به گفته افلاطون که نظریه پرآواز (فیلسوف - پادشاه) از آن اوست و قدرت را به در آمیختن با خرد فرا می خواند، **ما باید پافشاری کنیم تا مدیران و کارآفرینان، قدرت و تخصص خود را در هم آمیزند، فعالیت های انسانی را بفهمند و دانش نظری ساختار هستی را دارا باشند.**

در کتیبه ای که در سال 1878 در کاوش های باستان شناسی به دست آمد، از زبان کورش می خوانیم که چگونه پس از چیرگی بر شهر، با مردم آن سامان به انسانیت رفتار کرده است. این کتیبه اکنون نخستین اعلامیه حقوق بشر شناخته شده و سازمان ملل متحد برای بزرگداشت کوروش آنرا که اعلامیه حقوق بشر کورش می نامند به یکایک زبان های رسمی ترجمه کرده است.

گزنفون با برجسته سازی شیوه های پیروزی آور کوروش، نشان می دهد چگونه میتوانید مذاکره کننده چیره دستی شوید، افراد را به

بالاترین دستاوردها بر انگیزید و یقین کنید که سازمان شما از افراد کاردان بهره مند است.

ثابت کنید کردار شما پشتیبان گفتار شما است.

از نظر گزنفون کوروش هم استراتژی میدانند هم تاکتیک. او مانند یک مدیر عامل برنامه ریزی و مانند یک مدیر میانی اجرای برنامه را دنبال می کند، بنابراین می توانیم آموزه های وی را در سراسر زندگی حرفه ای خود به کار بندیم. یافتن مراتب هم سنگ میان اعمال ما و کورش هم آموزنده خواهد بود هم سر گرم کننده .

تولد یک رویا

من، کورش بزرگ پارسی، رهبر افسانه ای روزگاران کهن که سرزمینهای پهناوری را چنان ناگهانی زیر فرمان آوردم که بسیاری مردم مرا خدا پنداشتند. من اینک برای شما می گویم چگونه امپراتوری خود را بنا نهادم تا شما هم از پندار و کردار من بیاموزید.

من دارای اندیشه شفاف، حسابگر و همواره نیک بوده ام. زاده یک فرهنگ سربازی با انضباط هستم. درابتدا آموختم چگونه بر خواسته های دل خویش چیره باشم و در برابر خطر با خویشتن داری واکنش نشان دهم. هرگز بازیچه ترس و آرز نبودم. من گیتی را چنان که می خواستم سامان دادم: نه به زور بازو، به نیروی خرد.

امیدوار مباش دستاوردهایت تا پایان زندگی بیایند مگر بایستوانه نیک نهادی.

رهبران باید نظم نوین و نرم تر برای آیندگان که بیش تر در خطرند استوار گردانند و برای اینکار باید زیرکانه رفتار کنند.

زیرکی عامل رسیدن به قدرت است اما بدون آلودگی به گناه و خودخواهی.

سفر دور و دراز من به اندازه ای که بیرونی بود درونی هم بود. داستانی که نقل می کنم بیش از آنکه سرگذشت پیروزیهای من در میدان کارزار باشد، داستان پیشامد های والای روح و روان من است. اولین بار پدرم کمبوجیه آتش خرد، دلاوری و دوست داشتن انسانها را در من افروخت. حتی در جوانی کسی را نیازردم. چرا که پیوسته خود را در خدمت بهروزی همه پیرامونیان خود می دانستم. کسی در شکیبائی و احترام به بزرگان به پای من نمی رسید. تمام سالهای جوانی من با

شتاب آمدند و رفتند، همراه باشکار و ورزش و خدمات سربازی و در نبرد با جنگجویان بیابان گرد. بسیار کتاب می خواندم و از بازرگانان درباره سرزمینهای فراسوی سرزمین پارس پرس و جو می کردم. آنچه می خواندم بیشتر درباره کشتار بود. برایم روشن نبود چرا انسان ها چنین می کردند. می پذیرفتم انسان گرسنه سر به شورش بردارد ولی بنظر می رسید بیشتر آن ناهنجاریها از سر سیری و پر خواهی بود.

همواره رویای ایجاد یک امپراتوری یکپارچه که مردم در آن با صلح و صفا زندگی کنند بر بستر آموخته هایم نقش می بست. عبارت دقیق تر **پیش از آنکه در عالم واقع دست به ایجاد چنان امپراتوری بزنم، رویای آن را پرورده بودم.**

در سی و چهارمین سال زندگی ام شاه آشور، رهبران قبایل سوری، بابلی، عرب و هیرکانی بزرگترین تهدید برای مادها که برادر پارس می ها به حساب می آمدند، بودند و در آن زمان هوشتره دانی خودم بر مادها فرمانروایی می کرد. آشور با ارسال پیک ها به تمام جهانیان یادآوری کرد که با ازدواج با ماد و پارس فرزندی چون من زاده خواهد شد که ادعای فرمانروایی بر یک امپراتوری نوین دارد. بسیار متعجب گشتم از اینکه آشوریان مرا نشانه رفته بودند نه پدرم را که پادشاه بود. مانند آن بود که آنها افکار مرا خوانده بودند. باور کرده بودم که برآستی زمان پرداختن به وظیفه ام فرا رسیده است.

به تشویق پدرم سپاهی سی هزار نفری گردآوری کردم و در وقت مساعد افرادم را گرد آوردم و برای نخستین بار به نام فرمانده با آنان سخن گفتم. درباره جایگاهمان در تاریخ با آنها گفتم. از ستایش نیاکان گفتم. به آنان گفتم بیایید در نظام این جهان بزرگ خود را به شیوه ای نوین بنگریم و

کوروش در اصل با این سخنرانی که اشاره ای به گذشته و دستاوردهای اندک آن توسط نیاکان داشت بدون آنکه آنان را سرزنش کند، افسران خود را به آینده ای روشن امیدوار می ساخت. اما به یکباره نمی خواست و حتی نمی توانست رویایی را که در سر داشت برای آنان بازگو کند. چرا که خردمندان ندانست از جنبشی سخن بگویند که تا آن زمان پیشینه نداشته است. همواره نقشه هایش را خرد خرد به افسران آشکار می ساخت. چون هم بیم آن بود که برخی از آنان واپس بکشند و هم اینکه به کورش اتهام دگرگونی حکومت زده شود. او همواره به افسران خود دلگرمی می داد و آنان را از سستی و ترس بر حذر می نمود و با آنان از هشیاری، سربلندی و چالش هایی که در پیش رو داشتند سخن می گفت.

کوروش می گوید: من در زندگی ام همواره به یزدان بزرگ اندیشیده ام نه به ایزدان. ولی چون برخی افسرانم با پناه بردن بر ایزدان گوناگون احساس امنیت بیشتری کرده اند لذا من نیز همواره در سخنرانی خود ایزدان را ستایش می نمودم.

بدین ترتیب کورش رهسپار اولین مأموریت خود شد.

درس های رهبری

رهبری یعنی رساندن افراد به اوج شایستگی. مذاکره کورش با پدرش زمانی که عازم اولین نبرد بود، درسهای زیادی از رهبری به ما می آموزد. لذا این قسمت به صورت یک مذاکره دو نفره نقل می گردد:

پدر: خوشا آن کسی که هم دلیر و هم نیکو رفتار باشد و هم بتواند نیازهای فاتحانش را فراهم کند. اگر فراتر رود و خرد و چیره دستی لازم را برای رساندن آنان به اوج شایستگی فراهم آورد، آنگاه یک رهبر خواهد بود.

کورش: من از رهبرانی که بی رنج و کوشش فقط به گردآوری طلا سرگرم هستند به خشم می آیم. رهبر واقعی از زر و زیور و تن آسایی روگردان است و همواره سخت تر از دیگران کار می کند.

پدر: قبل از این سخنان به پیروزی و تأمین ساز و برگ برای سپاهت نیاز داری تا از اقتدار نیفتی.

کورش: هوخشتره (رهبر مادها) قول داده همه آذوقه ما را فراهم کند.

پدر: برآستی فقط به پشتوانه او قدم در این راه می گذاری و آیا به او اطمینان داری؟ پس آماده ای به سخنی که پشتوانه ندارد تکیه کنی. پس برای همه دشواری ها آماده نخواهی بود. اگرچه به توانایی قدرت دریافتنی راهکارها ایمان داری ولی اگر فریب بخوری چه بر سرت می آید؟ همواره پیشاپیش باید چنان برنامه بریزی که در همه حال برای تأمین ساز و برگ سپاهت راهکار داشته باشی. ضمناً هیچگاه در تأمین ساز و برگ درنگ مکن و سعی کن منابع تأمین در اختیار خودت باشد.

کورش در حین گوش دادن به سخنان پدرش به این نکته نیز واقف بود که در آغاز راه، **امید آنکه کسی به اندازه خود آدمی به سرنوشتی که می خواهد بیافریند باور داشته باشد غیر ممکن است.**

پدر در ادامه افزود: دلیل اصلی وفاداری پیروان به رهبران از اینکه رهبر به خواست آنان قدم بر می دارد نشأت می گیرد. در ضمن باید یقین کنی هر کس به تو خدمت می کند روان شاداب و جسم سالم دارد. درست است که پزشکان زیادی به همراه داری ولی نخست باید از بیمار شدن سربازانت جلوگیری کنی و مراقب سلامتی خویش نیز باشی.

کورش: من همواره از پرخوری پرهیز کرده و با ورزش اندامم را نیرومند نگاه خواهم داشت و افرادم نیز از همین شیوه پیروی خواهند کرد. سپاهی همواره پیروز می شود که دائماً یا در حال نبرد باشد و یا در حال تمرین.

کوروش در اردویش در زمانی که جنگ نبود مسابقات سوارکاری و تیراندازی ترتیب می داد و به برندگانش پاداش کلان می داد. **او معتقد بود که چیزی بهتر از امید به پیروزی و پاداش های برآمده از آن در پیروزی موثر نمی باشد.** اما پدرش همواره به او گوشزد می کرد یک رهبر هیچگاه نباید چراغی روشن نماید که نتواند آتش آن را روشن نگه دارد، زیرا از اعتبارش کاسته می شود.

رهبر نباید اعتبارش را به راحتی برای چیزهای ناچیز هزینه کند بلکه باید آنرا برای مواقع بحران نگاه دارد.

پدر و پسر معتقد بودند فرمانبرداری همواره از روی میل باید باشد نه از روی زور. زیرا این امر راه رسیدن به هدف را کوتاهتر می کند. **پیروان همواره از کسی که خردمندتر است پیروی می کنند و هیچ چیز نه تنبیه، نه استدلال و نه حتی رشوه، آنان را همراه نخواهد کرد.**

هیچ فرد خردمندی را نمی توان به پای خودش به تباهی کشاند.

رهبر همواره باید برای هر پستی و بلندی برنامه داشته باشد. ضمناً افراد را همواره نمی توان به امنیت امیدوار نگاه داشت یا امنیت آنان را تضمین کرد ولی می توان با آنان همدرد بود و در غم و اندوه آنان شریک گشت. اگر نمی توان از حوادث بد پیش گیری کرد حداقل باید افراد را از بدترین گزند که بیم آن می رود آگاه نمود.

رهبر اگر اطمینان پیروانش را می خواهد هیچگاه نباید از خود خستگی نشان دهد و در روزهای پریشانی استوارترین باشد. رهبر تا آنجا که میتواند باید دیگران را در سرفرازی خود شریک سازد تا آنها دل از او نگیرند.

انسان زمانی باید دست به پیکار زند که امید به برد هست. رهبر همیشه پیروز باید در هر چرخشی ترفند بهتری بزند. یعنی رهبر پیروز همواره باید نو اندیش باشد.

همواره نوترین ترفند بیشترین کارایی را دارد زیرا کسی آنرا پیش بینی نکرده است.

همواره گفتار خردمندانه به نوآفرینی دامن می زند. در ادامه پدر می گوید: مردمان چشم دارند نگهبان ایشان باشی. اگر ایمنی و خواست آنان را نادیده بگیری، اعتمادشان سلب می گردد. هنگام شب باید در اندیشه آنکه پیروانت در روز چه باید بکنند، باشی و

هنگام روز نیز باید به این فکر کنی که چگونه می توان از شب بهترین بهره را برد.

پدر می افزاید: پند های تاریخ را از یاد مبر. چه بسیار نیرومندان که در راه رسیدن به آرزوهای بزرگ آنچه را نیز داشته اند از دست داده اند. هیچگاه نباید گرفتار بلند پروازی خویش شوی. انسان باید در کنار نیرومندی، حس فروتنی را نیز در خود بپروراند.

راهبرد آغازین

به نظر می رسد **کوروش به اهمیت نیروی انسانی آموزش یافته کاملاً پی برده بوده بود**. سربازان در دسته های بزرگ همراه با افسرانشان در زیر چادرهای بزرگ اردو می زدند و این زندگانی مشترک فرصت می داد تا یکدیگر را بهتر بشناسند و استعداد های یکدیگر را تشخیص و در میدانهای جنگ یارهای جدانشدنی باشند. تمرین های زیاد و ورزش های مختلف صحت و سلامتی آنان را تامین و قدرت مقاومت و تحمل آنان را تقویت می کرد.

کوروش معتقد بود که رهبر باید آرامش بدهد نه نگرانی ، همچنین توانایی داشته باشد تا ابزار لازم را به فراخور کار برای نیروهایش فراهم نماید. **او اعتقادی به فاصله های عمیق طبقاتی آن زمان نداشت لذا همواره سعی می کرد تا افسران ، سربازان و مردمان عادی را در یک صف قرار داده و برای تمامی آنان امکانات مساوی فراهم آورد**، حتی به وجود و تاثیر بردگان بسیار اهمیت میداد و آنان نیز از همان امکانات بهره مند می شدند. او معتقد بود باید سخن به فراخور شنونده بیان گردد. وی همواره عوام را به استفاده از فرصتها و افزودن به دارایی خود ترغیب می نمود تا بدین وسیله بتوانند اهداف والاتری را دنبال کرده و به رده های بالاتری از جامعه بپیوندند. کوروش به برابری به فراخور سازمان معتقد بود. او همواره دنبال آن بود که روح همآوری سپاهیان را بپروراند. فراهم نمودن امکانات یکسان برای همگان دیگر بهانه ای برای عوام باقی نمی گذارد که دست کم گرفته شده اند، لذا هیچ کس نمی توانست ادعا کند هنگام کارزار دلیلی برای پا سست کردن دارد.

کوروش معتقد بود رهبر همواره باید به کار گروهی پا فشاری کند. او میدانست تفاوت میان اشراف و عوام کمابیش ماندگار است ولی اگر بتوانید با دامن زدن به همکاری افراد برای رسیدن به هدفهای مشترک ، بدگمانی های میان آنها را کاهش دهید تفاوت آنها بیشتر نیروزا خواهد بود تا تنش زا، او آرزو داشت در سپاهش هیچ کس دست به خوراک دراز نکند مگر اینکه به فراخور آن کوشش کرده باشد. او میدانست که پخش شادیها، دوستی و همبستگی می آورد حتی در

جشنهایی که ترتیب می داد عده ای از مردم عوام نیز که دستاورد ویژه داشتند برای بزرگداشت حضور می یافتند.

کوروش معتقد بود رهبران نابکار ، آزمند و پرخواه هستند و از کار سخت روی می گردانند.

آنها به افراد خود چنین می باوراند که از راههای نادرست زودتر میتوان به دارایی رسید. او چنین رهبرانی را همواره از سیستم خود می راند و رهبران با توانائی های بالاتر حتی از دیگر نژادها و ملیتها برمی گزید. لذا میتوان نتیجه گرفت که **کوروش به شایسته سالاری بیشتر اهمیت می داد تا ملیت، قومیت ویا حتی مذهب و طبقه اجتماعی.**

هم پیمانی : رمز پیروزی

کوروش همواره در نبردهایش خود و افرادش را آماده رزم و دفاع نگاه می داشت و هوشیار بود. هر جا نیاز بود پاسبان و دیده بان می گماشت. همواره در پیروزیها دست به سپاس ایزد بلند می نمود و دلاوری افرادش را می ستود. او خوب می دانست که تشویق بلافاصله پس از یک عمل نیکو چقدر می تواند کارساز باشد. او به هرکس به میزان تلاشش پاداش می داد تا بدین سان انگیزه تلاش بیشتر را در افرادش زنده نگاه دارد. به فرمانبرداری افرادش بسیار اهمیت می داد. همواره آنان را به افزایش دستاوردهایشان تشویق می نمود و به آنان وعده ارتقاء به درجات بالاتر می داد. البته به وعده خود نیز قطعاً عمل می نمود. او معتقد بود پاسخ سخن مخرب، گفتار سازنده است و این مورد را در مذاکرات و مباحثاتش همواره رعایت می نمود.

به نوشته جان کاتر در باب هشت خوان تحول در تحولات کلان کسب چند دستاورد سریع حیاتی است. این کار باور می آفریند، پشتیبانی می آورد و به جمع نیرو می بخشد.

اگر دستاوردها کوچک باشند یا به چشم نیایند و یا مدت دستیابی به آنها کند باشد و یا با شاخص های پذیرفته افراد هم سو نباشند، یا در اصالت آنها تردید باشد، نمی توان به تحول کلان دل بست و در این صورت است که مخالفان رشته ها را پنبه می کنند و این همان چیزی بود که کوروش بخوبی از آن مطلع بود و همواره با پیروان خود به دنبال دستاوردهای بزرگ و متعالی رهسپار می گشت. در نبرد کوروش با آشوری ها پیوستن هیرکانی ها به کوروش که همواره در پشت سپاه

آشوریان حرکت می کردند ضامن پیروزی وی می گشت و این امر با چیزی بدست نیامد مگر اعتماد، که کورش معتقد بود سنگ بنای هم پیمانی است. او همواه از انگیزه پیروانش آگاه بود و همواره پیامهایی که میداد کاملاً روشن و آشکار و به موقع بود. **او همواره به خبرگیری و به عبارت امروزی غنی سازی اطلاعات ایمان راسخ داشت و** بواسطه همین اعتقادات بود که در نبردهایش پیروز می گشت. او هیچگاه بی گذار به آب نمی زد بلکه ابتدا ساز و برگ لازم و اطلاعات کافی را بدست می آورد آنگاه دست به عمل می شد. از دیگر محاسن کورش آن بود که **گرفتار وسوسه غنائم نمی شد بلکه با گذشتن از آنها به دنبال بدست آوردن فرصتهای غنی تر بود.** او می دانست که هیچ چیز مانند پیروزی کارساز نیست، لذا سپاه پیروز به همه چیز می رسد ولی قبل از آن باید به پیروزی روح و جان بخشیده شود.

پیروزی باید آزادگی آورد نه آزمندی.

ازهمین اعتقاد و عملکردش بود که در هر کجا به پیروزی می رسید با بخشش فراوان، مردمان آن دیار را دوست ، پیرو و کارگزار خود می یافت. **دشمن اصلی را رشک می دانست و همواره در پی فرو نشاندن آن بود. همیشه به دنبال نیکونهادترین افراد بود تا داراترین آنها.** او لازمه پیشرفت را پویندگی می دانست و در این راه به دنبال ابزار لازم بود و همواره در سخنرانی هایش فواید دگرگونی را برای افرادش بازگو می کرد. کورش سخنوری قوی بود، لذا در تمام سخنرانی هایی که برای پیروان و سربازانش انجام می داد دیر یا زود آنها را قانع می گردید.

راهبرد اصلی : پیوند دلها ، یکپارچگی نیروها

خشم، بیزاری می آورد. کورش در زمانهای بحران همواره سعی می کرد از قدرت سخن ورزی خود بیشترین بهره را ببرد و زیردستان و پیروانش را به آرامش دعوت کند. همواره به آنان وعده پیشرفت، پاداش و تعالی میداد و آنان را در دستیابی به آن یاری مینمود. او همواره از راه یادآوری منافع مشترک با دیگران، با آنها دوست میشد روشی که امروزه به اصول و فنون مذاکره باز می گردد. یعنی هیچگاه نباید منافع خود را پنهان نگاه داریم بلکه با روشن کردن منافع طرفین به نحوی که هیچیک فکر نکنند مغبون گشته اند، به نکات مشترک و دوستی دست یابیم. بدین سان **کورش را می توان یکی از نوابغ علوم و فنون مذاکره و سخنوری دانست.** چه بسیار دشمنانی را که با همین روش با خود هم نظر ساخته بود. او میدانست وظیفه رهبر ایجاد

همدلی میان پیروان است، حال از هر قوم، نژاد و یامذهبی که باشند. در هر فرصتی آنان را به یکپارچگی و همدلی فرا میخواند. او از هر فرصتی برای جمع آوری پیروان و سخن رانی استفاده می نمود و همواره در سخنانش به هم پیمانی تاکید داشت. کوروش معتقد بود بردگی شایسته انسان نیست زیرا **برده داران را برده پندار خویش می دانست**.

آزادی، سربلندی و بی نیازی سه خواسته بزرگ انسان است خواه پادشاه، خواه برده.

اگر هر رهبری بتواند این سه خواسته را برای افرادش فراهم آورد، همگان او را خواهند ستود و فرمان او را به جان خواهند خرید. او بسی خوب می دانست که باید در کارهای معرفت داشته باشی و همواره تلاش می نمود با کمترین هزینه بیشترین دستاورد را داشته باشد. **وی دنبال اهداف والا بود ولی برای دست یافتن به آن هر کاری را آزاد نمی دانست از جمله دروغ گفتن را.** همین امر نیز باعث گردید تا او وظیفه بزرگ خود را خلق انگیزه برای دست یابی به هدفهای والا در کنار رسیدن به هدف های فردی، قرار دهد. او دنبال زر و مال نبود بلکه به خوبی می دانست آنچه کم دارند صلح و صفا و آرامش و آزادگی است. او همواره چنان رفتار می کرد که بتواند قابل اعتماد همگان باشد و اعتماد دیگران را بالاترین سرمایه می دانست.

انسان گاه از خشم خویش آسیبی میبیند که هیچ دشمنی قادر به وارد آوردن آن نیست. **کوروش رهبری شواری را جهت تصمیم گیریهای کلان مد نظر داشت و همواره تلاش می نمود تا از خرد و تجربیات دیگران در تصمیمات مهم بهره ببرد، چرا که این امر سه مزیت مهم داشت اول آنکه از خرد گروهی بهره مند می شد و اشتباهاتش به حداقل می رسید، دوم اینکه با این روش همگان را خرسند نگاه می داشت و بیم ترک یا خیانت گروهی را کاهش می داد. سوم آنکه دوستی و اعتماد میان اعضای شورا ژرف تر و پیوندها استوار تر می گشت.**

او همواره خود را حافظ جان و مال و خانمان پیروانش می دانست. کوروش معتقد بود **کار مهم رهبر، طراحی راهبرد است.** بیش تر هوش و حواس او به نقشه کشیدن و تجزیه و تحلیل اطلاعات می گذشت تا بتواند تصمیمات درست بگیرد و در شورا سخنان سنجیده بگوید.

او همواره می گفت اعتراف به خطا و جبران آن سازنده است و در تصمیمات بزرگ رایزنی بسیار مهم است.

مدیریت اطلاعات

کوروش می دانست که مدیریت اطلاعات و غنی سازی آن همواره کارساز خواهد بود، لذا همواره از وجود جاسوسان در قلب دشمن برای بدست آوردن اطلاعات مهم بهره می برد و با توجه به اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها استراتژی خود را تعیین می نمود. او همواره از تهدیدها فرصت می ساخت. او می دانست در بسیاری شرایط اندرزها و یا نكوهش هیچ اثری نمی تواند داشته باشد. او زمانی که تهدید را شناسایی می کرد سعی می نمود آینده را بازسازی و برای خود و دیگران روشن سازد و با اتکاء به همین روش تصمیم گرفته و استراتژی خود را تعریف کند. او **هیچگاه شایعات را سرسری نمی گرفت** بلکه سعی می نمود از آنها نهایت بهره را برده و شایعات نگران کننده را به نفع خود تغییر دهد. او آگاه بود که شایعات چگونه می تواند به روحیه لشکر خودی صدمه بزند لذا **لازمه چیرگی بر لشکر آراسته دشمن را چیرگی بر آشوب روانی در جبهه خودی می دانست**. او بلافاصله پس از انتشار شایعات، یاران و سرداران خود را جمع می کرد و ابتدا سعی می نمود سستی پدید آمده در آنان را با هوش سرشار خود به حداقل رسانده و از طریق آنان همین روش را به لشگریانش منتقل سازد. او در نبردهایش سعی می نمود قبل از هر حمله به تخریب روانی دشمن پردازد.

بر بال پیروزی

همواره باید از شکست پند بگیریم. کوروش گاه خشم وجودش را می آکند لیک به خود نهیب می زد که به جای خشم گرفتن پند بگیرد. پند مهم این بود که آسیب ضربات ناشی از اشتباهات یا کم تمرینی آنها گاه کمتر از آسیب ضربه دشمن نبود. کوروش می دانست که همواره باید اشتباهات را به حداقل رساند و پیش از هر اقدام بیش تر تمرین نمود. روند غالب این بود که در پایان هر اشتباهی تنبیه باشد حتی در بیشتر اوقات تنبیه سخت. ولی خواست کوروش این بود که به جای تنبیه بهتر است پند بگیریم. او می دانست تنبیه در بیشتر مواقع اثر معکوس دارد چرا که باعث تخریب روحیه و انگیزه می گردد. او معتقد بود خداوند راه درست را گاهی از پنجره اشتباهات ما به ما نشان می دهد. ما باید آن ها را پیدا کنیم. او پندهای ارزشمندی از برخی شکستها گرفته بود. مانند آنکه پیش از انجام هر کاری نخست باید فکر خبر رسانی آن باشیم یعنی به نوعی تجزیه و تحلیل اطلاعات و پیشرفت کار. پند دیگر برای عملیات بزرگ در نظرگرفتن نیروهای پشتیبان می باشد تا در مواقع لزوم وارد عمل گردند. او همواره از سربازانش می خواست که فکر کنند زیرا معتقد بود **سربازی که فرصت تفکر نداشته باشد، همواره سرباز باقی**

خواهد ماند. کورش هیچگاه دشمن را دست کم نمی گرفت کوروش اعتقاد زیادی به گفتگو و مذاکره داشت و میدانست که این امر همواره سودمند است در عمل نیز به همین روش در میانه نبرد با بسیاری از دشمنانش به توافق رسیده بود و نتیجه نبرد را بنفع خود به پایان رسانده بود. او میدانست گاهی برای بدست آوردن برخی چیزها باید هزینه کرد و حتی باج داد. کمتر پادشاهی است که در اوج پیروزی به نقاط ضعف لشکر خویش اعتراف کند. اما کوروش همواره موضوعات کلان را در نظر داشت و سعی می نمود کاستی ها را برطرف نماید.

کوروش اعتقاد زیادی به وقت شناسی داشت.

همواره تاکید می نمود که کارها طبق برنامه پیش رود. کوروش قادر بود به بسیاری غیر ممکن ها صورت تحقق بدهد و حتی نبردهائی که در محاسبات و استدلال شکست در آنها قطعی می نمود به پیروزی مبدل کند. این امر نشأت گرفته از نبوغ نظامی وی بود. او در لحظه های حساس ابتکار و استعداد خلاق خود را جانشین طریقه های جاری می نمود. او در فتح بابل دست به اقدامی زد که شایسته غولان عظیم افسانه ای می بود. **او چون از مردانی به شمار می رفت که برای پیروزی آماده فداکاری و جسارت بود،** با تعداد اندکی سرباز در یک ساعت بابل را فتح کرد. کورش معتقد بود تنها می توان با دلاوری شهری را تصرف کرد، اما نگاه داشتن آن جز با تسخیر دل های مردم میسر نیست و محال است بدون پرهیزکاری و دور اندیشی بتوان آن را نگه داشت و این همان روشی است که امروزه از آن به عنوان **پیروی نیروها از روی عشق توام با احترام به رهبر و مدیر یاد می شود.** اگر دقیق تر به مسئله بنگریم خواهیم دید از دیرباز مدیریت و رهبری توام با ترس و نفرت زبردستان، نه تنها پاسخگو نبوده، بلکه قادر است ضررهای جبران ناپذیری را به سیستم وارد نماید.

کوروش می دانست چه پیروزمندانی بوده اند که در اثر دست برداشتن از زندگی قهرمانانه و روی آوردن به تن پروری و لغزیدن به آغوش زندگی پر تجمل در معرض خطر قرار گرفته اند.

او همواره به پیروانش گوشزد می نمود که از آزادگی خویش نگاهبانی کنند و پیوسته آنرا به کارگیرند. او میدانست فقط در اینصورت است که نیروی معنوی، ارزش، آمادگی، هوشیاری و پرهیزکاری دوام می آورد و چنانچه به تن پروری روی آورند بدن نیروی خود را از دست می دهد. پس باید نیروهای مادی و معنوی را در کنار هم حفظ نمود.

کوروش همواره به شایستگان احترام می گذاشت و حتی از پیروانش می خواست که او را زیر نظر داشته و معایش را به او گوشزد کنند و این امر باعث محبوبیت بیشتر او میگشت. او معتقد بود

ما باید الگوی پیروان و فرزندانمان باشیم. آنها نباید از ما سخن زشت بشنوند و عمل زشت ببینند، زیرا در اینصورت است که در بین آنان سربلند خواهیم بود.

کوروش پس از فتح نیمی از جهان می دانست که با دنیائی نوین روبرو است و به تنهائی و با روشهای کهن نمی تواند آن را اداره کند. لذا همواره از قدرت رهبری یاران باوفایش بهره می برد.

از نظر کوروش رهبر یعنی قانون زنده . پیروان بیشتر از قوانین، باید از عملکرد های رهبر سر مشق بگیرند.

هم سوی با نظام هستی

بسیاری از صاحب نظران معتقدند کورش به دلیل زندگی در طبیعت و گذراندن روزها و شبهای بسیار در کوهستان و سواری در شکارگاهها توانسته بود ارتباط نزدیکی با گوهر هستی برقرار سازد و بدین ترتیب خصال نیکو در خویش پیوراند. همه اتفاق نظر دارند که کورش دارای مقام و شخصیتی بی نظیر بود. او از جنس دیگر شاهان نبود، بلکه وجودی نادر و بی همتا بود. چنانکه گویی برای زمان آینده به دنیا آمده بود. او در دل ملل معاصر خود چنان اثری به جای گذاشت که عقل را مات می کند. **سر رشته کشور داری او وابسته به محاسن اخلاقی و فضایل او بود.** پادشاهی کورش قتل و عذاب و تازیانه نمی شناخت. گناهکاران را به تازیانه نمی بست و فرمان قتل عام نمیداد. همه جا را امنیت و آرامش فرا گرفته بود و دادگستری و بخشش و مساوات نصیب اقوام شده بود

کوروش در سایه سه عنصر اصلی یعنی تبار پادشاهی خویش، تایید مردم و اتکا به یک قدرت الهی طبیعی جهان گشایی کرد.

او در سراسر عمرش به نظام هستی احترام گذاشت و خود را جزئی از آن دانست. همواره در همه جا به پیروان کیش های گوناگون و بهخدایان ایشان احترام گذاشت. پرستشگاههای آنان را خراب نکرد و فرمان تخریب نداد حتی یاری می کرد که آنان را از نو بسازند. همین اعمال کورش بود که از وی قهرمان می ساخت. به نظر می رسد دلیل اصلی بسیاری از نبردها همین تعصبات دینی بوده است. همانگونه که مولانا می فرماید

گر که بیرنگی اسیر رنگ شد موسی ای با موسی ای در جنگ شد
چون به بیرنگی رسی کان داشتی موسی و فرعون دارند آشتی

گویا کورش از قبل این اشعار را میدانسته و به آن عمل می کرده است.

در زمان کورش سرعت گردش اطلاعات چندین برابر شد. او بازرسانی داشت که برای بررسی حکومت فرماندارانش به همه جا گسیل مینمود و بدینسان نظارت کامل به امپراتوری تحت امرش داشت. هدف کورش آبادانی ، کمک به فرودستان و ایجاد مساوات در جامعه بود.