

مدیریت ناب

هادی زمانی

انتشارات جاودانه

سرشناسه	زمانی، هادی، ۱۳۵۵ -
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت ناب / هادی زمانی
مشخصات نشر	تهران: جاودانه، جنگل، ۱۳۹۷
مشخصات ظاهری	۱۴۴ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۱۵۸-۵۹۱-۳
وضعیت فهرست‌نویسی	فیا
موضوع	مدیریت
موضوع	Management
موضوع	مدیران
موضوع	Executives
موضوع	خدمات مشتری - - مدیریت
موضوع	Customer Services- - Management
رده‌بندی کنگره	HD۳۱/ف۲/۱۳۹۷
رده‌بندی دیوید	۶۵۸
شماره کتابشماره	۵۰۷۳۱۳۱



عنوان کتاب: مدیریت ناب
نویسنده: هادی زمانی
ناشر: انتشارات جاودانه، جنگل
ناظر فنی: امین لشکری
ویراستار: صفورا سلمانیان
طراحی جلد: مجید میرزایی
نوبت و سال چاپ: اول، ۱۳۹۷
قطع و تیراژ: رقعی، ۱۰۰۰ نسخه
قیمت: ۹۰۰۰۰ ریال
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۵۸-۵۹۱-۳

[http:// www.jangal.com](http://www.jangal.com)

[email: info@junglepub.org](mailto:info@junglepub.org)

تلفن: ۰۶۶۴۸۲۸۳۰ - ۰۶۶۴۸۶۱۱۵ - ۰۲۱

۰۳۱ - ۳۳۲۰۵۰۰۵ - ۳۳۲۰۳۸۰۰ - ۹

«حق چاپ برای نویسنده محفوظ است»

فهرست مطالب

۱	مقدمه
۱۶	مرگ مدیریت استراتژیک
۲۱	یک واقعیت مدیریت
۲۶	مدیریت اثربخش و فراگیر (ناب)
۳۷	ذهنیت فلسفی زیربنای تفکر ناب
۴۳	رهبری ناب شکل دهنده فرهنگ ناب
۶۵	تفکر ناب شکل دهنده رهبری ناب
۹۳	مکانیسم‌های ناب ابزار رهبری ناب
۹۵	مکانیسم‌های ناب شخصیتی
۱۰۵	مکانیسم‌های ناب مدیریتی
۱۲۹	درد و دل نامه
۱۳۷	مآخذ

مقدمه

مجموعه در آیات ۸۲ تا ۹۵ سوره کهف و رویدادهایی که به دنبال ظهور و بروز عملکرد کوروش کبیر به عنوان ذوالقرنین در تاریخ نقش بسته است، در کنار مطالعه آثار به جای مانده از گذشته دور همچون تاریخ، گزنفون و تجلی این اثر در آثار پیترو دراکر که از بزرگ‌ترین محققان در عرصه مدیریت می‌باشد، ذهن کامیگر را به این نتیجه سوق می‌دهد که بشر با کنار گذاشتن آموزه‌های پیامبران الهی مجبور شده است تا هر آنچه را که خداوند به ودیعه در نوشتار نگار و رفتار این انسان‌های الهی به او هدیه داده است، خود کسر کند و در این راه چند هزار سال زمان و هزینه صرف نموده است تا آنچه که مکتوبات با تأمل در عملکرد پیامبران الهی بیاموزد و به کار ببندد، به دست آید.

دانش مدیریت پس از گذر از دوران‌های مختلف امروز به مدیریت ناب رسیده است. سبکی از مدیریت که در آن مدیر به عنوان رهبر سازمان، بیش از خود به کارکنانش و بیش از سازمان به مراجعان و مردمش فکر کرده و با ایجاد آرمان و چشم‌اندازی متعالی و زیبا در مقابل کارکنانش از طریق تکنیک مذاکره و گفتگو بر اساس سجایای اخلاقی چون صداقت و درستی و... اعتماد مخاطبان و کارکنانش را جلب کرده و با آزادی عملی که به آنها در کار می‌دهد، باعث شکل‌گیری نتایج عالی می‌گردد.

مطالعه اثر پیترو دراکر با عنوان «مدیریت کوروش بزرگ» به عنوان

نخستین و بهترین کتاب در زمینه رهبری به قول خود او، ما را به ساختارها و عناصر مدیریت ناب و مدیریت خدمتگزار به عنوان متعالی‌ترین نوع و شکل مدیریت در جهان امروزی می‌رساند. گویا خداوند ۲۵۰۰ سال پیش سبک مدیریت ناب را به ما هدیه داده است و ما با انکار یگانگی او و پیامبرانش و صرف وقت گرانبها و هزینه بسیار در اثبات ماتریالیسم، خود را حداقل در مدیریت ۲۵۰۰ سال عقب انداخته‌ایم.

در ادامه بخشی از این کتاب ارزشمند را که با شاخص‌های مدیریت ناب هدایتی درهم تنیده‌ای دارد، جهت آگاهی عزیزان ارائه می‌کنم. کورش می‌گوید: «دامن‌زدن به همکاری افراد برای رسیدن به هدف‌های مشترک بدگمانی‌های میان آنها را کاهش دهید، تفاوت آنها بیشتر نیروزا خواهد بود تا تنش‌زا.»

به گفته بزرگان، رجعت مدیریت نه سنتی است، نه رضایتی؛ بلکه عملکردی است. آشنایی با شیوه مدیریت کوروش از هر جهت آموزنده است. نخست آنکه او اولین مدیر برجسته دیوانی کشور ماست. ما در هر سازمانی بخواهیم کار کنیم، نخست باید فرهنگ آن سازمان پی ببریم؛ دوم اینکه هر مدیریتی دنبال الگو است. کوروش به گواه همگان نبوغ رهبری بی‌همتایی داشته و از این‌رو الگوی مناسبی برای پژوهش است؛ سوم اینکه به نظر می‌رسد کوروش همه جنبه‌های امروزی رهبری را در نظر داشته و بنا به دانش امروزی سه دغدغه اصلی او:

۱- تعریف هدف؛ ۲- طراحی استراتژی شایسته؛ ۳- توزیع دستاوردها بوده است و عملکرد او نشان می‌دهد که او در هر سه جنبه موفق عمل کرده است.

عامل اصلی شکست بسیاری از مدیران امروزی در این است که نمی‌دانند چگونه افراد و گروه‌های گوناگونی را که هر یک به نوعی بر

سازمان اثر دارند یا از آن اثر می‌پذیرند، گرد هم آورند، همچنین در توزیع دستاوردها عدالت و گشاده‌دستی را رعایت نمی‌کنند. به گفته دیاکونوف در کتاب تاریخ ایران باستان، کوروش یکی از برجسته‌ترین شخصیت‌های تاریخ باستان بوده و بر معاصران خود اثرات شگرفی گذاشته است. چنانچه از عملکردهایش هویداست، او در همه زمینه‌ها از جمله عملکرد فوری، عبر و شکیبایی؛ مدیریت استراتژیک؛ مدیریت منابع انسانی و مدیریت اجرایی بسیار ماهرانه عمل کرده است. سخن بر سر به‌کار بستن روش‌های مدیریت کهن نیست؛ بلکه می‌خواهیم از لایه‌های داشته‌های تاریخی با ژرفایی، رفتار فردی، گروهی، اجتماعی و سازمانی خویش بیشتر آشنا شویم.

گزنفون با برجسته‌سازی سیوه‌های پیروزی‌آور کوروش نشان می‌دهد چگونه می‌توانید مذاکره‌کنندهٔ محبوب، دوستی شوید. افراد را به بالاترین دستاوردها برانگیزید و یقین کنید که سازمان شما از افراد کارداران بهره‌مند است. ثابت کنید کردار شما، بنیان گفتار شماست.

از نظر گزنفون، کوروش هم استراتژی می‌داند هم تاکتیک. او مانند یک مدیرعامل برنامه‌ریزی و مانند یک مدیر میانی اجرای برنامه را دنبال می‌کند، بنابراین می‌توانیم آموزه‌های وی را در سراسر زندگی حرفه‌ای خود به کار بندیم. یافتن مراتب همسنگ میان اعمال و کار و روش هم آموزنده خواهد بود هم سرگرم‌کننده.

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

من دارای اندیشهٔ شفاف، حسابگر و همواره نیک بوده‌ام. زادهٔ یک

فرهنگ سربازی با انضباط هستم. در ابتدا آموختم چگونه بر خواسته‌های دل خویش چیره باشم و در برابر خطر با خویشتنداری واکنش نشان دهم. هرگز بازیچه ترس و آز نبودم. من گیتی را چنان که می‌خواستم سامان دادم: نه به زور بازو، به نیروی خرد.

امیدوار مباش دستاوردهایت تا پایان زندگی بپایند، مگر با پشتوانهٔ نیک‌نهادی.

رهبران باید نظمی نوین و ترم‌تر برای آیندگان که بیشتر در خطر هستند، استوار گردانند و برای این کار باید زیرکانه رفتار کنند. زیرا که عامل رسیدن به قدرت است اما بدون آلودگی به گناه و خودخواهی.

سفر دور و دیر من به اندازه‌ای که بیرونی بود درونی هم بود. داستانی که نقل می‌کنم بیش از آنکه برگذشت پیروزی‌های من در میدان کارزار باشد، داستان پیشامدهای ولای روح روان من است.

همواره رویای ایجاد یک امپراتوری یک‌ارچه که مردم در آن با صلح و صفا زندگی کنند، بر بستر آموخته‌هایم نقش می‌بست. به عبارت دقیق‌تر پیش از آنکه در عالم واقع دست به ایجاد چنین امپراتوری بزنم، رویای آن را پرورده بودم.

در سی‌وچهارمین سال زندگی‌ام شاه آشور، رهبران بابل، سوری، بابلی، عرب و هیرکانی بزرگ‌ترین تهدید برای مادها که برادر پارس‌ها به حساب می‌آمدند، بودند و در آن زمان هوشنتره دایی خودم بر مادها فرمانروایی می‌کرد. آشور با ارسال پیک‌ها 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 به راستی زمان پرداختن به وظیفهام 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. آنان گفتم بیا باید در نظام این جهان بزرگ خود را به شیوه‌ای نرین بنماییم و...

که و شر را با این سخنرانی که اشاره‌ای به گذشته و دستاوردها، اندک از، توسط نیاکان داشت، بدون آنکه آنان را سرزنش کند، افسران خود را به آینده‌ای روشن امیدوار می‌ساخت. اما به یکباره نمی‌خواست و حتی نمی‌توانست، ویایی را که در سر داشت برای آنان بازگو کند؛ چراکه خردمندان، ندانست از جنبشی سخن بگویند که تا آن زمان پیشینه نداشته است. همواره نقشه‌هایش را خرد خرد به افسران اشکار می‌ساخت. چون هم بیم آن بود که برخی از آنان واپس بکشند و هم اینکه به کوروش اتهام دگرگونی حکومت را بزنند. او همواره به افسران خود دلگرمی می‌داد و آنان را از سستی و ترس بر حذر می‌نمود و با آنان از هشیاری، سربلندی و چالش‌هایی که در پیش رو داشتند، سخن می‌گفت.

کوروش می‌گوید: «من در زندگی‌ام همواره به یزدان بزرگ اندیشیدم. ام نه به ایزدان. ولی چون برخی افسرانم با پناه‌بردن بر ایزدان گوناگون احساس امنیت بیشتری کرده‌اند؛ لذا من نیز همواره در سخنرانی خود ایزدان را ستایش می‌نمودم.»

کوروش در اردویش در زمانی که جنگ نبود، مسابقات سوارکاری و تیراندازی ترتیب می‌داد و به برندگان پاداش کلان می‌داد [آمادگی]. او

معتقد بود که چیزی بهتر از امید به پیروزی و پاداش‌های برآمده از آن در پیروزی مؤثر نمی‌باشد. اما پدرش همواره به او گوشزد می‌کرد یک رهبر هیچ‌گاه نباید چراغی روشن نماید که نتواند آتش آن را روشن نگه دارد؛ زیرا از اعتبارش کاسته می‌شود.

رهبر نباید اعتبارش را به راحتی برای چیزهای ناچیز هزینه کند؛ بلکه باید آن را 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 می‌کند. پیروان همواره از کسی که خردمندتر است پیروی می‌کنند و هیچ چیز نه تنبیه، نه استدلال، نه حتی شوه، آنان را همراه نخواهد کرد.

هیچ فرد خردمند را نمی‌توان به پای خودش به تباهی کشاند.

رهبر همواره باید رای‌های پستی و بلندی برنامه داشته باشد. ضمناً افراد را همواره نمی‌توان به امنیت امیدوار نگاه داشت یا امنیت آنان را تضمین کرد، ولی می‌توان با آنان هم‌درد کرد و در غم و اندوه آنان شریک گشت. اگر نمی‌توان از حوادث بد پیشگیری کرد، حداقل باید افراد را از بدترین گزند که بیم آن می‌رود آگاه نمود.

رهبر اگر اطمینان پیروانش را می‌خواهد، 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 از دل آن‌ها 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 نواندیش باشد. [اخلاقیت و نوآوری]. همواره نوترین ترفند بیشترین کارایی را دارد؛ زیرا کسی آن را پیش‌بینی نکرده است.

همواره گفتار خردمندانه به نوآفرینی دامن می‌زند. ارتباط مستمر و اثربخش.]

پدرش به او می‌گوید: «مردمانت چشم دارند نگاهبان ایشان باشی. اگر ایمنی و خواست آنان را نادیده بگیری، اعتمادشان سلب می‌گردد. هنگام شب باید در اندیشه آنکه پیروانت در روز چه باید بکنند، باشی و هنگام روز نیز باید به این فکر کنی که چگونه می‌توان از شب بهترین بهره را برد.» پدر می‌افزاید: «پندهای تاریخ را از یاد ببر. چه بسیار نیرومندان که در راه رسیدن به اوج بزرگی آنچه را نیز داشته‌اند از دست داده‌اند. هیچ‌گاه نباید گناهان و پروای خویش شوی. انسان باید در کنار نیرومندی، حس فروتنی را نیز در خود پیوراند.»

به نظر من می‌رسد که ریشه اهمیت نیروی انسانی آموزش‌یافته کاملاً پی برده بود. سربازان در دست‌های بزرگ همراه با افسران‌شان در زیر چادرهای بزرگ اردو می‌زدند و با نانی مشترک فرصت می‌داد تا یکدیگر را بهتر بشناسند و استعداد‌های یکدیگر را تشخیص دهند و در میدان‌های جنگ یارهای جدانشدنی باشند. تمرین‌های زیاد و ورزش‌های مختلف صحت و سلامتی آنان را تأمین و قدرت جسمانی و تحمل آنان را تقویت می‌کرد. کوروش معتقد بود که رهبر باید آرامش بدنی و نگرانی، همچنین توانایی داشته باشد تا ابزار لازم را به فراخور کار برای برپا داشتن فراهم نماید. او اعتقادی به فاصله‌های عمیق طبقاتی آن زمان نداشت و همواره سعی می‌کرد تا افسران، سربازان و مردمان عادی را در یک صف قرار داده و برای تمامی آنان امکانات مساوی فراهم آورد، حتی به وجود و تأثیر بردگان بسیار اهمیت می‌داد و آنان نیز از همان امکانات بهره‌مند می‌شدند. 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 بتواند اهداف والاتری را دنبال کرده و به رده های بالاتری از جامعه بپیوندند. کوروش به برابری به فراخور سازمان معتقد بود. او همواره به دنبال آن بود که روح همآوری سپاهیان را به پروراند. 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 پاست کردن دارد.

کوروش معتقد بود رهبر همواره باید به کار گروهی پافشاری کند. او می دانست تا زمانی که میان اشراف و عوام کمابیش ماندگار است ولی اگر بتوانی با دشمنان به همکاری افراد برای رسیده به هدف های مشترک، بدگمانی های میان آنها کاهش دهید تفاوت آنها بیشتر نیروزا خواهد بود تا تنش زاء. [حب و دوستی و کار گروهی] او آرزو داشت در سپاهش هیچ کس دست به خرداک نبرد نکند، مگر اینکه به فراخور آن کوشش کرده باشد. [پشتکار و کوشش] او می دانست که پخش شادی ها، دوستی و همبستگی می آورد.

او همواره از انگیزه پیروانش آگاه بود و به موازات پیام هایی که می داد کاملاً روشن و آشکار و به موقع بود. او همواره به خبیری و به عبارت امروزی غنی سازی اطلاعات ایمان راسخ داشت و به واسطه همین اعتقادات بود که در نبردهایش پیروز می گشت. او هیچ گاه بی برنامه عمل نمی کرد؛ بلکه ابتدا ساز و برگ لازم و اطلاعات کافی را به دست می آورد آنگاه دست به عمل می شد. از دیگر محاسن کوروش آن بود که گرفتار وسوسه غنائم نمی شد؛ بلکه با گذشتن از آنها به دنبال به دست آوردن فرصت های 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 آزادی آورد نه آزمندی.

از همین اعتقاد و عملکردش بود که در هر کجا به پیروزی می‌رسید با بخشش فراوان، مردمان آن دیار را دوست، پیرو و کارگزار خود می‌یافت. دشمن اصلی را رشک می‌دانست و همواره در پی فرونشاندن آن بود. همیشه به دنبال نیکو نهادترین افراد بود تا دارا ترین آنها. او لازمه پیشرفت را پویایی می‌دانست و در این راه به دنبال ابزار لازم بود و همواره در سخنرانی‌هایش فواید دگرگونی را برای افرادش بازگو می‌کرد. کوروش سخنور قوی بود، لذا در تمام سخنرانی‌هایی که برای پیروان و سربازانش انجام می‌داد، سر یا زود آنها را قانع می‌کرد.

راهِبرد اصلی: پدید آمدن ال‌ها، یکپارچگی نیروها

خشم، بیزاری می‌آورد و خورش در زمان‌های بحران همواره سعی می‌کرد از قدرت سخن‌ورزی خود بیشترین بهره را ببرد و زیردستان و پیروانش را به آرامش دعوت کند. راه 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 می‌گردد. یعنی هیچ‌گاه نباید منافع خود را پنهان نگاه داریم؛ بلکه با روشن کردن منافع طرفین به نحوی که هیچ‌یک فکر نکنند مغبون گشته‌اند، به نکات مشترک و دوستی دست یابیم [مذاکره برد- برد]. بدین‌سان کوروش را می‌توان یکی از نوایغ عالم 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 یا مذهبی که باشند. در هر فرصتی آنان را به یکپارچگی و همدلی فرا می‌خواند. او از هر فرصتی برای جمع‌آوری پیروان و سخنرانی استفاده می‌نمود و همواره در سخنانش به هم‌پیمانی

تأکید داشت. کوروش معتقد بود بردگی شایستهٔ انسان نیست؛ زیرا برده‌داران را برده‌پندار خویش می‌دانست.

آزادی، سربلندی و بی‌نیازی سه خواستهٔ 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 می‌دانست که باید در کارهایت معرفت داشته باشی و مموار تلاش می‌نمود با کمترین هزینه بیشترین دستاورد را داشته باشد. [۱] در دنبال اهداف والا بود ولی برای دست یافتن به آن هر کاری را آزاد نمی‌دانست. از جمله دروغ گفتن را. همین امر نیز باعث گردید تا او وظیفهٔ بزرگ، خرد را خلق انگیزه برای دستیابی به هدف‌های والا در کنار رسیدن به هدف‌های فردی، قرار دهد. او دنبال زر و مال نبود بلکه به‌خوبی می‌دانست آنچه دارند صلح و صفا و آرامش و آزادگی است. او همواره چنان رفتار می‌کرد که بتواند قابل اعتماد همگان باشد و اعتماد دیگران را بالاترین سرمایه می‌دانست.

انسان گاه از خشم خویش آسیب می‌بیند که هیچ دشمنی قادر به وارد آوردن آن نیست. کوروش رهبری شورایی را جهت تصمیم‌گیری‌های کلان مد نظر داشت و همواره تلاش می‌نمود تا از خرد و تجاربیات دیگران در تصمیمات مهم بهره‌بردارد. [مشورت در کارگروهی] چنانکه این امر سه مزیت مهم داشت: اول اینکه، از خرد گروهی بهره‌مند می‌شد و اشتباهاتش به حداقل می‌رسید؛ دوم اینکه با این روش همگان را خرسند نگاه می‌داشت و بیم ترک یا خیانت گروهی را کاهش می‌داد؛ سوم آنکه دوستی و اعتماد میان اعضای شورا ژرف‌تر و پیوندها استوارتر می‌گشت. او همواره خود را حافظ جان و مال و خانمان پیروانش می‌دانست.

[تعهد رهبر در قبال کارکنانش] کوروش معتقد بود کار مهم رهبر، طراحی راهبرد است. بیشتر 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. **[ترسیم چشم انداز]**

او همواره می گفت اعتراف به خطا و جبران آن سازنده است و در تصمیمات بزرگ رایزنی بسیار مهم است. **[از خود گذشتگی]**

کوروش می دانست که مدیریت اطلاعات و غنی سازی آن همواره کارساز خواهد بود؛ لذا همواره از وجود جاسوسان در قلب دشمن برای به دست آوردن اطلاعات بهم بهره می برد و با توجه به اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها استراتژی خود را تعیین می نمود. **[مطالعه مستمر]** او همواره از تهدیدها فرصت می ساخت. **[Smart]** او می دانست در بسیاری مواقع اندرزه ها یا نگوئش هیچ اثری نمی ماند داشته باشد. او زمانی که تهدید را شناسایی می کرد سعی می نمود این را در ساز و برای خود و دیگران روشن سازد و با اتکا به همین روش تصمیم گیرانه و استراتژی خود را تعریف کند **[مدیریت اقتضایی]**. او هیچ گاه شایعات را سرسری نمی گرفت بلکه سعی می کرد از آنها نهایت بهره را برده و شایعات نارازن کننده را به نفع خود تغییر دهد. او آگاه بود که شایعات چگونه می تواند به روحیه لشگر خودی صدمه بزند؛ لذا لازمه چیرگی بر لشگر 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 بپردازد.

همواره باید از شکست پند بگیریم. کوروش گاه خشم وجودش را می‌آکند لیک به خود نهیب می‌زد که به جای خشم گرفتن پند بگیرد. پند مهم این بود که آسیب ضربات ناشی از اشتباهات یا کم‌تمرینی آنها گاه کمتر از آسیب ضربه دشمن نبود. [بر دوش کشیدن بار شکست ب‌جای دنبال مقصر گشتن]. کوروش می‌دانست که همواره باید اشتباهات را به حداقل رساند و پیش از هر اقدام بیشتر تمرین کند. روند غالب این بود که در پایان هر اشتباهی تنبیه باشد حتی در بیشتر اوقات تنبیه سخت. ولی خداوند که روش این بود که به جای تنبیه بهتر است پند بگیریم. او می‌دانست تنبیه در بیشتر مواقع اثر معکوس دارد؛ چرا که باعث تخریب روحیه و انگیزه می‌گردد. او معتقد بود خداوند راه درست را گاهی از پنجره اشتباهات ما به ما نشان می‌دهد. ما باید آنها را پیدا کنیم. او پندهای ارزشمندی از برکنار شدن شکست‌ها گرفته بود. مانند آنکه پیش از انجام هر کاری نخست باید فکر و بررسی‌های لازم را انجام دهیم؛ یعنی به نوعی تجزیه و تحلیل اطلاعات و پیشرفت کار. [داده کاوی]. پند دیگر برای عملیات بزرگ در نظر گرفتن نیروهای دشمنان می‌باشد تا در مواقع لزوم وارد عمل گردند.

او همواره از سربازانش می‌خواست که فکر کنند [اندیشه ناب] زیرا معتقد بود سربازی که فرصت تفکر نداشته باشد، همواره سرباز باقی خواهد ماند [ارتقای دیگران]. کوروش هیچ‌گاه دشمن را دست کم نمی‌گرفت. 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 به نفع خود به پایان رسانده بود. او می‌دانست گاهی برای به‌دست 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 می‌کرد کاستی‌ها را برطرف نماید.

کوروش اعتقاد زیادی به وقت‌شناسی داشت. [نظم و انضباط]. همواره تأکید می‌کرد که کارها طبق برنامه پیش رود. کوروش قادر بود به بسیاری غیرممکن‌ها تحقق بخشد و حتی نبردهایی که در محاسبات و استدلال شکست در آنها قطعی می‌نمود، به پیروزی مبدل کند. این امر نشأت گرفته از نبوغ نظامی وی بود. او در لحظه‌های حساس ابتکار و استعداد خلاق را حاشین طریقه‌های جاری می‌کرد. او در فتح بابل دست به اقدامی زد که شایسته غولان عظیم افسانه‌ای می‌بود. چون از مردانی به شمار می‌رفت که برای پیروزی آماده فداکاری و جسارت بود، با تعداد اندکی سرباز در یک دایره با افتخار و افتخار کوروش معتقد بود تنها می‌توان با دلاوری شهری را تصرف کرد، اما نگاه‌داشتن آن جز با تسخیر دل‌های مردم میسر نیست. محال است بدون پرهیزگاری و دوراندیشی بتوان آن را نگه داشت و این روشی است که امروزه از آن به عنوان پیروی نیروها از روی عشق توأم با احتیاط به رهبر و مدیر یاد می‌شود. اگر دقیق‌تر به مسأله بنگریم خواهیم دید که مدیریت و رهبری توأم با ترس و نفرت زبردستان، نه تنها پاسخ‌گو نبوده؛ بلکه قادر است ضررهای جبران‌ناپذیری را به سیستم وارد نماید. [مدیریت ناب]

کوروش می‌دانست چه پیروزمندانی بوده‌اند که در اثر دست‌برداشتن از زندگی قهرمانانه و روی آوردن به تن‌پروری و لغزیدن به آغوش زندگی پرتجمل در معرض خطر قرار گرفته‌اند.

او همواره به پیروانش گوشزد می‌کرد که از آزادگی خویش نگاهبانی کنند و پیوسته آن را به کار گیرند [ارتقای خود]. او می‌دانست فقط در

این صورت است که نیروی معنوی، ارزش، آمادگی، هوشیاری و پرهیزکاری دوام می‌آورد و چنانچه به تن‌پروری روی آورند، بدن نیروی خود را از دست می‌دهد. پس باید نیروهای مادی و معنوی را در کنار هم حفظ کرد.

کوروش همواره به شایستگان احترام می‌گذاشت و حتی از پیروانش می‌خواست که او را زیر نظر داشته و معایش را به او گوشزد کنند و این امر باعث محبوبیت بیشتر او می‌گشت. وی معتقد بود ما باید الگوی پیروانمان را بدانیم. آنها نباید از ما سخن زشت بشنوند و عمل زشت ببینند. زیرا در این صورت است که در بین آنان سربلند خواهیم بود [شاید سالاری].

کوروش پس از فتح نیمی از جهان می‌دانست که با دنیایی نوین روبه‌رو است و به‌تنهایی و با روش‌های کهن نمی‌تواند آن را اداره کند؛ لذا همواره از قدرت رهبری یا انانیتاس فایش بهره می‌برد. [اعتماد و درک متقابل].

از نظر کوروش رهبر یعنی قانون زنم. پیروان بیشتر از قوانین، باید از عملکردهای رهبر سرمشق بگیرند. (دراکر: ۱۱۱)

در این کتاب سعی بنده بر آن بوده است تا سبک مدیریت که بخش عمده‌ای از شرکت‌های بزرگ دنیا همچون گوگل، همپل، را به اوج موفقیت رسانیده است به شما معرفی کنم. آنچه در مقدمه مطالعه فرمودید اصولی است که در ادامه کتاب به عنوان شاخصه‌های آخرین سبک دانش مدیریت مطرح می‌شود و جای بسی شگفتی است که همه اصول رهبری ناب در شیوه عمل کوروش کبیر هویدا بوده است و قطعاً رمز موفقیت او نیز کاربرد همین تکنیک‌ها و شیوه‌های ناب می‌باشد.

چون همیشه از ترجمه صرف بیزار بوده‌ام و مترجم را بزرگ‌ترین

خائن به اثر اصلی و جامعه خود می‌دانم، تلاش کرده‌ام همچون آثار گذشته ضمن بومی‌سازی شاخص‌های این سبک از مدیریت زمینه کاربردی هر چه بیشتر آن را در جامعه خصوصاً سطح میان برد اجتماعی یعنی سازمان ایجاد کنم.

امیدوارم مطالعه این اثر باعث تغییر نگرش مدیران عزیز و تحولات رو به رشد رای ایران عزیزمان قرار گیرد.

هادی زمانی

خرداد ماه هزار و سیصد و نود و هفت