

در بابِ شهریار



در بابِ  
**شهریارِ**  
ماکیاولی

تفسیر ۵۲ ایدہ طلایی



تیم فیلیپس  
ترجمہ مریم تقدیسی

این کتاب ترجمه‌ای است از:

*Niccolo Machiavelli's*

*The Prince*

Tim Phillips

Infinite Ideas, 2008



انتشارات ققنوس

تهران، خیابان انقلاب، خیابان شهدای ژاندارمری،

شماره ۱۰۷، تلفن ۶۶۴۰۸۶۴۰

\*\*\*

تیم فیلیپس

در باب شهریار ماکیاولی

ترجمهٔ مریم تقدیسی

چاپ اول

۲۰۰۰ نسخه

۱۳۹۰

چاپ شمشاد

حق چاپ محفوظ است

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۳۱۱-۹۴۷-۸

ISBN: 978-964-311-947-8

[www.qoqnoos.ir](http://www.qoqnoos.ir)

Printed in Iran

؟؟؟ تومان

## فهرست

- مقدمه ..... ۹
۱. بدی نیز مؤثر واقع می‌شود ..... ۱۳
۲. واقع بین باشید ..... ۱۶
۳. اگر از قدرتتان استفاده نکنید، آن را از دست می‌دهید ..... ۱۹
۴. نفر بعدی کیست؟ ..... ۲۲
۵. ملایمت یا خشونت ..... ۲۵
۶. در جریان کار قرار گیرید ..... ۲۸
۷. از ضعفای اطرافتان حمایت کنید ..... ۳۱
۸. بلندپرواز باشید ..... ۳۴
۹. همه آن‌طور کار می‌کنند که شما می‌خواهید ..... ۳۷
۱۰. وقتش رسیده است ..... ۴۰
۱۱. از زالوصفتان متنفریم ..... ۴۳
۱۲. حرف نزنید، عمل کنید ..... ۴۶
۱۳. از خودتان دفاع کنید ..... ۴۹
۱۴. کلاه بزرگی برای خود بخرید ..... ۵۲

۱۵. کار کثیفی است ..... ۵۵
۱۶. میانی‌ها را حذف کنید ..... ۵۸
۱۷. دوباره هرگز ..... ۶۱
۱۸. قدرت مردم ..... ۶۴
۱۹. اول اولویت‌ها ..... ۶۷
۲۰. از مسئولیت خودتان شانه خالی نکنید ..... ۷۰
۲۱. قواعد نهادهای متنفذ ..... ۷۳
۲۲. اگر می‌خواهید کاری درست انجام شود خودتان آن را انجام دهید ..... ۷۶
۲۳. کار رهبران رهبری است ..... ۷۹
۲۴. شراکت یعنی خطر ..... ۸۲
۲۵. خودتان را برای بدترین حالت آماده کنید ..... ۸۵
۲۶. فولاد آبدیده شوید ..... ۸۸
۲۷. بگذاریدش کنار ..... ۹۱
۲۸. زیاد خوب نباشید ..... ۹۴
۲۹. ناخن خشک باشید ..... ۹۷
۳۰. بهتر است به جای این‌که دوستان داشته باشند از شما بترسند ..... ۱۰۰
۳۱. در بارهٔ ارزش رحم مبالغه شده است ..... ۱۰۳
۳۲. ددمنش باشید ..... ۱۰۶
۳۳. عزیزم به من دروغ بگو ..... ۱۰۹
۳۴. دروغگو، دروغگو ..... ۱۱۲
۳۵. حفظ ظاهر کنید ..... ۱۱۵

۳۶. روابط عمومی..... ۱۱۸
۳۷. این روایت شماسست..... ۱۲۱
۳۸. ارتباطات مردمی..... ۱۲۴
۳۹. برای به دست آوردن قدرت، آن را با دیگران تقسیم کنید.... ۱۲۷
۴۰. دشمن دشمنان..... ۱۳۰
۴۱. بگذارید به حدس زدن ادامه بدهند..... ۱۳۳
۴۲. مشاغل پرخطر..... ۱۳۶
۴۳. دنیای جالبی است..... ۱۳۹
۴۴. آن‌ها برای شما کار می‌کنند..... ۱۴۲
۴۵. بر خودتان غلبه کنید..... ۱۴۵
۴۶. بله یا خیر..... ۱۴۸
۴۷. دور دورِ شماسست..... ۱۵۱
۴۸. هیچ چیز مانند موفقیت شکست نمی‌خورد..... ۱۵۴
۴۹. ورود به ناشناخته‌ها..... ۱۵۷
۵۰. ساختِ این جا نیست..... ۱۶۰
۵۱. منظورتان را دقیق بیان کنید..... ۱۶۳
۵۲. شما هستید که تفاوتی ایجاد می‌کنید..... ۱۶۶







نیکولو ماکیاولی کتاب شه‌ریار را در سال ۱۵۱۳ نوشت. او این کتاب را هنگامی نوشت که از کار اخراج و به مزرعهٔ خانوادگی در خارج از فلورانس تبعید شده بود؛ و همین کتاب بود که لقب «پدر سیاست مدرن» را برای او به ارمغان آورد. ولی از مردی که معتقد بود هر کاری را باید به دلیل موجهی انجام داد، عجیب بود که نتوانست به دنبال نوشتن این کتاب کار دلخواهش را در زمینهٔ سیاست فلورانس برای خود دست و پا کند. این کتاب، که تلفیق دقیقی از سوابق شخصی و راهنمایی‌های مختلف است، شبیه کتاب‌های امروزی خودیاری به نظر می‌رسد. مشکل این‌جاست که بازار کتاب‌های خودیاری برای شه‌ریاران، از رونق چندانی برخوردار نیست.

توصیه‌های صریح و اغلب غیراخلاقی این کتاب که به زبانی ساده بیان شده‌اند، رهنمود فوق‌العاده‌ای برای پیشرفت در کار به شمار می‌روند، البته به این شرط که جرئت به کار گرفتنشان را داشته باشید. امروزه کسی را «پیرو ماکیاولی» می‌خوانیم که در راه کسب و حفظ قدرت به هر کاری از

جمله دروغ و فریبکاری دست می‌زند. حقیقت این است که سراسر این کتاب در بارهٔ به دست آوردن و حفظ قدرت است. این نیز درست است که ماکیاولی، همان‌گونه که خواهیم دید، ایده‌هایی را در بارهٔ این موضوع مطرح کرده است که چگونه عملی کردن این توصیه‌ها، اصول اخلاقی قراردادی را از دور خارج می‌کند. ولی اگر او را در مقام پیشتاز رنسانس نادیده بگیریم، اشتباه کرده‌ایم.

هواداران ماکیاولی در طول تاریخ وجههٔ خوبی برای او ایجاد نکردند. فردریک کبیر، لویی چهاردهم، ناپلئون، بیسمارک و هیتلر، همه توصیه‌های او را حفظ بودند و به‌خصوص ناپلئون اکثر اوقات به ایده‌های او فکر می‌کرد. بسیاری این کتاب را به عنوان کتابی برای راهنمایی ظالمان و ستمکاران محکوم کرده‌اند، و این هم واقعیت دارد که انعکاسی از افکار و اعمال استالین، مائو تسه تونگ و همهٔ ستمکاران تاریخ را در آن می‌بینید. ولی همهٔ این‌ها دلایلی دارند. نوشتن این کتاب در واقع واکنشی بوده که ماکیاولی در مقابل دنیای آن روزگار نشان داده است: او می‌خواست شهریاران کشورش قدرتمند باشند چون قدرت با خود ثبات می‌آورد. ایتالیا در آن زمان ملغمه‌ای از شهرها و ایالت‌ها بود که در مقابل حملات دشمنانشان بسیار آسیب‌پذیر بودند و ماکیاولی یک سال قبل کارش را از دست داده بود — او به مدت پانزده سال شخصیتی متنفذ در روابط بین‌الملل محسوب می‌شد — و این اتفاق زمانی افتاد که حکومت جمهوری فلورانس در مقابل خانوادهٔ مدیچی<sup>۱</sup> و حامیان قدرتمندشان تسلیم شد. در حالی که جمهوری‌خواهی تقریباً در ایتالیا نابود شده بود، ماکیاولی به محاسن و معایب انتزاعی شکل‌های رقیب حکومت فکر نمی‌کرد، بلکه به

1. Medici

این فکر می‌کرد که چطور حاکمان ایتالیا می‌توانند ثبات و موفقیت را برای زادگاه او به ارمغان بیاورند.

سایر کتاب‌های او (در این‌جا شما را از دردسر خواندن گفتارهایی در باب لیویوس<sup>۱</sup> نجات می‌دهم) نشان می‌دهند که او طبیعتاً جمهوری‌خواه بوده است. ماکیاولی طرفدار دیکتاتوری نبود، ولی منطقی‌اش این بود: حال که دیکتاتوری تنها چیزی است که نصیب ایتالیا شده، بهتر است دیکتاتورها کارشان را استادانه انجام دهند. او همچنین مردی بود اهل عمل که همه زندگی کاری‌اش در روابط دیپلماتیک رو در رو با قدرتمندترین مردان اروپا سپری شده بود. از نزدیک دیده بود که چه چیز مؤثر واقع می‌شود و چه چیز مؤثر واقع نمی‌شود (و از ذکر نام افراد در کتاب شهریار هم ابایی نداشت). همچنین می‌دانست که ذهن دشمنان ایتالیا و شهوت بی‌رحمانه قدرت در میان رهبران اروپا (و در کلیسای کاتولیک آن زمان) چطور عمل می‌کند. ماکیاولی می‌دانست که با اصول اخلاقی و سخنان زیبا نمی‌توان حریف این‌گونه افراد شد.

سرانجام تصمیم گرفت کاری انجام دهد. او این کتاب را که در زمان زندگی‌اش برای عموم منتشر نشد به جولیانو دِ مدیچی<sup>۲</sup> که قرار بود حاکم فلورانس شود، تقدیم کرد. بعد از مرگ جولیانو تقدیم‌نامه را تغییر داد و کتاب را به لورنزو دِ مدیچی<sup>۳</sup> اهدا کرد. بدون شک مدیچی‌ها از اهمیت قدرت آگاه بودند. طی پانصد سالی که از مرگ ماکیاولی می‌گذرد، افراد بسیاری در سراسر دنیا ایده‌های او را به کار گرفته‌اند و — گرچه علاقه‌ای به تصدیق این مطلب ندارند — آن‌ها را سرمشق قرار داده‌اند. تعداد کمی از ما از صمیم

1. *Discourses on Livy*

2. Giuliano de' Medici

3. Lorenzo de' Medici

وجود معتقدیم که تنها راه کسب قدرت و نفوذ، استفاده از استعداد‌های ذاتی است. مفاهیمی مانند «سیاست اداری» و «روابط عمومی» در واقع متعلق به ماکیاولی هستند. محال است بتوان افکار ماکیاولی را یکجا با دنیای امروز تطبیق داد. او در باره اروپای قرن بیست و یکم نوشته است. ولی به احتمال بسیار دنیای مشاغل، رقابت‌های خصمانه و روابط اقتصاد بین‌الملل را درک می‌کرد. کتاب شهریار او بیش از آن‌که به روحیات نخست‌وزیری امروزی نزدیک باشد به روحیات مدیرعاملی امروزی نزدیک است. مجبور نیستید کل نظریات ماکیاولی را هضم و جذب کنید. منظور او این نبوده که روشی برای زندگی را به همه ما تجویز کند، بلکه این بوده که اگر می‌خواهی رهبری کنی، باید قدرت داشته باشی؛ و اگر قدرت می‌خواهی، این کاری است که باید برای به دست آوردن و حفظ آن انجام دهی. یک قرن بعد از مرگ او یکی از متفکران سیاسی مدرن انگلیس به منظورش پی برد. فرانسیس بیکن در سال ۱۶۰۵ نوشت: «ما بیش‌تر مدیون ماکیاولی و افراد دیگری هستیم که در باره آنچه مردم می‌کنند مطلب می‌نویسند، نه در باره آنچه باید بکنند.» ۳۵۰ سال بعد یکی از متفکران سیاسی حقیقتاً مدرن ایده‌های شهریار را در سخنان خود منعکس کرد. او گفت: «تنها چیزی که قدرت برای آن احترام قائل است خودِ قدرت است. شاید گفته‌های من در دسرساز شوند، ولی واقعیت دارند. شما نمی‌توانید منکرشان شوید. شاید حرف‌های مرا دوست نداشته باشید، ولی نمی‌توانید منکر آن‌ها شوید. اگر از بیان حقیقت واهمه دارید، پس لایق آزادی هم نیستید.»

این‌ها گفته‌های مالکوم ایکس است. می‌بینید که ماکیاولی باعث اختلاف نظرهای بسیاری شده است. آیا آن قدر شهامت دارید که بشنوید او چه گفته است؟

## ۱ بدی نیز مؤثر واقع می‌شود

آمادگی داشتن به معنای امیدوار بودن به رخ دادن بهترین اتفاقات نیست، بلکه به این معناست که به هر قیمتی که شده تدبیری برای مقابله با بدترین‌ها بیندیشیم.

ماکیاولی در نامه‌ای به سال ۱۵۰۶، یعنی هفت سال قبل از آن‌که نوشتن شهریار را شروع کند، چنین نوشت: «کارهای بی‌رحمانه، ستمگرانه و

ضدمذهب باعث افزایش شهرت و اعتبار حاکم کشوری می‌شود که انسانیت، اعتماد و مذهب دیگر در آن جای ندارد.» این نشان می‌دهد که ایده‌های این کتاب یک‌شبه به ذهن او خطور نکرده و زمانی که سیاستمدار بوده این افکار را در سر می‌پرورانده است.

و حالا سخنی در بارهٔ دلیل وجود ما در این جا. ما دیگران را به خوب

1. Stewie
2. Family Guy

بودن ترغیب می‌کنیم. به آن‌ها می‌گوییم چه افراد بزرگی هستند و آن‌ها به ما می‌گویند که فوق‌العاده‌ایم. با این حرف‌ها می‌خواهیم چه کسی را دست بیندازیم؟ ماکیاولی می‌گوید: اگر طالب پیشرفت هستید، این را بدانید که خوبی فقط شما را از آن دور می‌سازد.

امروزه همه ما وسواس خوب بودن داریم. کتاب‌های بسیاری در باره قدرت خوبی نوشته شده است و صدها مقاله خوانده‌ایم که به ما می‌گویند تنها خوبی است که به نتیجه می‌رسد. ولی اکثر این‌ها جز هجویات چیزی نیستند. خوب بودن خوب است، ولی اگر در مقابل، مردم به همان اندازه خوب نباشند، سرتان کلاه می‌رود. می‌توانید الهام‌بخش خوبی‌ها باشید، ولی اگر کارمندان، سهامداران و مشتریانی داشته باشید که شما را برای مسائل مختلف تحت فشار قرار می‌دهند، گاهی نمی‌توانید همه اصول خوب را در موردشان رعایت کنید — و همین‌طور نمی‌توانید متحمل چنین ریسکی شوید، چون شاید آن اصول اصلاً فایده‌ای هم نداشته باشند.

گاهی لازم است دیگران را از دور خارج کنید و اسم در کنید. کتاب شهریار هم در همین باره نوشته شده است. باید آمادگی پذیرش این مطلب را داشته باشید که خوب بودن خوب است، ولی افراد موفق کسانی هستند که می‌دانند کی می‌توانند اصول و هنجارهای رفتار مرسوم را نقض کنند. همه ما زمانی که می‌دانیم با بدی کردن به جایی خواهیم رسید، داوطلبانه «بد» می‌شویم. اگر شما هم می‌خواهید به ما ملحق شوید، می‌توانید خوب باشید، ولی هم‌زمان بدانید که بدی هم همیشه بد نیست. از سوی دیگر، اگر

بدی نیز مؤثر واقع می شود

---

ریاستتان به خطر افتاده، به راحتی نمی توانید آدم بکشید، ولی شاید احساس کنید گاهی دروغ گفتن بد نیست.

کتاب پرمایهٔ ماکیاولی در بارهٔ «بدی در عمل» به واقع در همین زمینه است — این کتاب از نفس رفتارهای غیراخلاقی حمایت نمی کند و برای آن ارزشی قائل نیست، و بدون شک ادعا نمی کند که چیزی به نام خوبی وجود ندارد؛ فقط می گوید اصول اخلاقی همیشه نمی توانند ملاک انجام دادن یا ندادن کاری باشند. خواندن کتاب شهریار درست مثل سیلی خوردن است. این کتاب از شما می پرسد: واقعاً چه می خواهید و از چه راهی می خواهید به خواستهٔ خود برسید؟

اگر این نظریه را نمی پسندید که بی رحمی و ستمگری در جامعه ای که در آن زندگی می کنید مؤثر واقع می شود، تنها راه شما این است که یا با آن کنار بیایید یا کشور دیگری برای زندگی کردن پیدا کنید. ولی اگر از خودآگاهی لازم برای پذیرش آن برخوردار هستید و هنوز می خواهید به قدرت برسید و آن را حفظ کنید، به خواندن ادامه دهید.

---



توصیه ای برای شما

چه کسانی را در محیط کارتان تحسین می کنید؟ آیا گمان می کنید آن ها افراد کاملی هستند؟ احتمالاً نه — ولی ما فقط چیزهایی را می بینیم که می خواهیم ببینیم. قهرمانان زندگی تان را با همهٔ خوبی ها و بدی هایشان دوباره ارزیابی کنید، و ببینید کدام یک از آن بدی ها یا خوبی ها باعث موفقیتشان شده است. آن وقت می توانید در بارهٔ خودتان هم به همین روش قضاوت کنید.

این قسمت در باره رهبری عملی است، نه مدیریت نظری. پیام هر صفحه شهریار این است: دنیای واقعی همین است. با آن کنار بیایید.

ماکیاولی در شهریار می‌گوید: «بزرگ‌ترین دارایی من دانشی است که از طریق تجربه‌ای طولانی آن را به دست آورده‌ام و به وسیله آن می‌توانم انسان‌های بزرگ را هدایت کنم.» او واقعاً چنین تجربه‌ای داشت: تجربه‌ای پانزده‌ساله از درآمیختن با حاکمان مختلف، پاپ‌ها و اشراف در مقام دیپلماتی فلورانس. شهرت او این بود که

در هر کاری موفق است.

ماکیاولی در مقایسه با خانواده‌های حاکم بر ایتالیا شخصیتی درستکار و شریف بود. او مانند پاپ الکساندر ششم (که از خاندان بورجا<sup>۱</sup> بود) شخصاً مجالس عیاشی برپا نمی‌کرد، یا مانند لئوی دهم، پاپی از خاندان مدیچی، با یک فیل سفید

ایده‌ای روشنگر

با واقعیت همان‌طور که

هست روبرو شوید، نه

آن‌طور که بوده یا شما

می‌خواهید باشد.

جک ولج

1. Borgia



به نام هانو<sup>۱</sup> دور تادور رم فخر نمی فروخت. او همه چیز را می نوشت: فریبکاری ها، دروغ ها، شقاوت ها، و همچنین شجاعت ها و بزرگی ها. و یکی از چیزهایی که می دید این بود که برای شهريار بودن و حفظ موقعیت باید هم کارهای الهام بخش انجام بدهی و هم کارهای زشت. او می گوید نشانه واقعی رهبری، توانایی چنین تصمیم گیری هایی است.

در روزگار او رهبران از دو منبع الهام می گرفتند: معارف مورخان کلاسیک و فلاسفه ای مانند سنکا<sup>۲</sup> یا افلاطون، و چکیده آن ها در قالب توصیه های رایج در آن روزگار برای رهبران. در آن زمان کتاب های بسیاری با نام شهريار موجود بود که پیام تقریباً همه آن ها این بود: شهريار باید مهربان، پرهیزگار، بخشاینده، سخاوتمند و صلح طلب باشد.

از نظر ماکیاولی، همه این ها جز مثنی چرندیات نبود، آن هم از نوع خطرناک آن، چون از آن چرندیاتی بود که همه ما دوست داریم در باره خودمان بخوانیم. او در سراسر شهريار به ما هشدار می دهد که گاهی مجبور می شویم بین دو راه ناخوشایند یکی را انتخاب کنیم. ماکیاولی می گوید ما نمی توانیم همه را راضی کنیم و گاهی هم نمی توانیم تنها بر فرضیات ساده ای که در باره درست و نادرست وجود دارد اتکا کنیم؛ دنیا پیچیده تر از این هاست. پس بهتر است دنیا را همان طور که هست بشناسیم و درک کنیم و مطابق این شناخت عمل کنیم.

از این لحاظ، سخن ماکیاولی در هر دورانی و در میان متفکرانی که به هیچ وجه آن ها را پیرو ماکیاولی نمی خوانیم، طنین انداز است. اقتصاددان بزرگ جان کنت گالبریت<sup>۳</sup> می گوید: «سیاست هنر ممکنات نیست، بلکه

1. Hanno

2. Seneca

3. John Kenneth Galbraith

انتخابی است میان امور فاجعه‌بار و امور ناخوشایند.<sup>۱</sup> یا پیتر دروکر،<sup>۱</sup> اولین نویسنده‌ای که به اهمیت اقتصاد معرفت<sup>۲</sup> پی برد و اولین کسی که عمیقاً در باره محیط‌های کاری به تفکر و تأمل پرداخت، گفته است: «رهبران نباید اصول اخلاقی را ضمیمه عقایدشان کنند. چنین کاری تنها موقعیتشان را به خطر می‌اندازد.»

با این حال، در بسیاری از کتاب‌های بی‌مایه‌ای که امروزه قفسه‌های کتابفروشی‌ها را پر کرده‌اند و نامود شده است که با خوب بودن، خوشحال کردن مردم یا متعهد شدن در قبال اصول اخلاقی انعطاف‌پذیر می‌توانید به هر چه می‌خواهید دست یابید. در حالی که ماکیاولی دقیقاً به عکس آن معتقد است، چون به آنچه در کتاب‌ها می‌خواند اعتماد نداشت. چیزی را که با چشمان خودش می‌دید باور داشت.



توصیه‌ای برای شما

استیون کووی<sup>۱</sup> در کتاب هفت عادت مردمان بسیار موفق<sup>۲</sup> می‌گوید باید مسئولیت رفتارهای خود را بر عهده بگیریم و دیگران را به خاطر اتفاقاتی که رخ می‌دهد سرزنش نکنیم. به موقعیتی فکر کنید که اخیراً در زندگیتان ایجاد شده و شما به سبب این‌که آن را ساده گرفته‌اید یا خودتان را گول زده‌اید، با آن بد برخورد کرده‌اید. آیا برای درست کردن اوضاع خیلی دیر شده؟

1. Stephen Covey

2. *The Seven Habits of Highly Effective People*

1. Peter Drucker  
2. Knowledge economy

## ۳ اگر از قدرتتان استفاده نکنید، آن را از دست می دهید

قدرت یعنی توانایی ایجاد تغییر. پس اگر قدرتی دارید و از آن برای ایجاد تغییر استفاده نمی کنید، آن را تلف می کنید.

ماکیاولی در نامه‌ای به سال ۱۵۰۶، یعنی هفت سال پیش از آن‌که نوشتن کتاب شه‌ریار را آغاز کند، نوشته است: «همه باید در جهتی که روحشان آن‌ها را هدایت می کند جسورانه عمل کنند.»

یکی از ابعاد جالب فراوان شه‌ریار این است که به عنوان هدیه‌ای برای حاکمانی از خانواده مدیچی نوشته شده که اندکی پیش از آن ماکیاولی را به اتهام توطئه علیه خودشان به مدت چند هفته مورد شکنجه قرار داده بودند. در یکی از این شکنجه‌ها او را از دست آویزان کردند، آن هم در حالی

که دستانش را از پشت به هم بسته بودند. در چنین حالتی احساس می کنید شانه‌ها از مفصل خود بیرون می زنند، ولی ماکیاولی در کتاب خود یا در

ایده‌ای روشنگر  
بعضی از مردم دلشان  
می خواهد اتفاقی رخ دهد،  
برخی دیگر آرزوی رخ دادن  
آن را دارند، و عده‌ای دیگر  
کاری می کنند که آن اتفاق  
رخ دهد.  
مایکل جوردن

نامه‌هایش از این موضوع شکایتی نکرده است. در دنیای او شکنجه ابزاری ضروری برای به دست آوردن و حفظ قدرت است.

شهریار کتابی است در بارهٔ عمل کردن نه فکر کردن. وقتی ماکیاولی شهریار را می‌نوشت، احتمالاً خدمتکارانش فکر می‌کردند آدم بدبختی است — و بدون شک از عجزی که بر او تحمیل شده بود احساس نفرت می‌کرد. بعد از آن‌که صبح‌ها کتاب‌های کلاسیک کتابخانه‌اش را مطالعه می‌کرد و بعد از ظهرها چیزی می‌نوشتید و کمی ورق‌بازی می‌کرد، بهترین لباس‌هایش را می‌پوشید و در اتاقی خالی با فرماندهان مورد علاقه‌اش که در گذشته بودند حرف می‌زد: «با آن‌ها گفتگو می‌کنم و دلیل کارهایی را که کرده‌اند از آن‌ها می‌پرسم.» حتی وقتی هم که مشغول مطالعه بود نمی‌توانست این کار را نکند.

امروزه با شکنجه کردن مردم به شما پاداش نمی‌دهند. ولی ماکیاولی چیزی را می‌دانست که ما گاهی آن را فراموش می‌کنیم: موفقیت نه به نیت خوب ما و نه به افکار و کلمات خوبمان، بلکه به اعمال خوب و بد ما و تأثیری که بر دنیا می‌گذاریم بستگی دارد.

این با زندگی شغلی ما در دنیای امروز فاصلهٔ زیادی دارد. امروزه با صندوق‌های پستی الکترونیکی، بازخورد مشتریان، جلسات شستشوی مغزی، بازخوردهای ۳۶۰ درجه، کوهی از تحقیقات بازاریابی و یک دوجین مجلات حرفه‌ای که در آن‌ها توصیه‌های متضادی مطرح می‌شود، گاهی وسوسه می‌شویم که هر کاری را کنار بگذاریم: فلج ناشی از تجزیه و تحلیل.

با این حال، گاهی صرفِ عمل کردن می‌تواند فرصت‌هایی ایجاد کند یا شرایط کار را تغییر دهد آن هم به گونه‌ای که هیچ تحلیلی قادر به انجام

اگر از قدرتتان استفاده نکنید، آن را از دست می دهید

---

آن نیست. تاریخچهٔ اخیر مشاغل سرشار از نمونه‌های پیروزی عمل بر فرضیه‌پردازی است. وقتی سونی در سال ۱۹۷۵ فورمت نوار ویدئوی بتاماکس را خلق کرد، به‌دقت در بارهٔ استراتژی آن فکر می‌کرد و به کیفیت برتر ضبط و مزیت اول بودن امید بسته بود. ولی ماتسوشیتا و سایر تولیدکنندگان نوارهای ویدئوی وی‌اچ‌اس با استفاده از قدرتشان در بازار در این نبرد پیروز شدند. آن‌ها نوارهای وی‌اچ‌اس خود را طوری ساختند که از قابلیت‌های بیش‌تری برخوردار بود و گنجایش ضبط بیش‌تری داشت — و سپس استودیوهای تبلیغاتی شاهد این بودند که آن‌ها بازار را در اختیار گرفته‌اند و بودجه و زمان بیش‌تری را به نوارهای ویدئوی وی‌اچ‌اس اختصاص می‌دهند. آن‌ها مجبور نشدند حتی یکی از مدیران سونی را شکنجه کنند — البته تا جایی که ما می‌دانیم.

---



توصیه‌ای برای شما

فکر کردن کافی است، عمل را شروع کنید. کرک ویسلر<sup>۱</sup> ناطقی انگیزه‌بخش است که خود را «مأمور روحیه‌بخشی» می‌نامد. او اغلب در بارهٔ اقداماتی حرف می‌زند که می‌توانید همین امروز «بدون بودجه و جواز»، برای پیشرفت در کارتان انجام دهید. اراده و قدرت به خرج دهید، و تصمیم بگیرید و عمل کنید. همین حالا و بدون معطلی. شروع کنید.

1. Kirk Weisler

## ۴ نفر بعدی کیست؟

به ارث بردن قدرت اغلب آسان‌تر از به دست آوردن آن است. ولی تحویل آن به نفر بعدی معمولاً به طرز شگفت‌انگیزی دشوار است.

اولین بخش کتاب شهریار گزارشی کوتاه و مورد به مورد در این باره است که شهریان چطور قدرت خود را به دست می‌آورند و چطور آن را حفظ می‌کنند. در فصل دوم ماکیاولی چندان وقت تلف نکرده

که در باره راهی که به گمان او آسان‌تر از

راه‌های دیگر به دست آوردن قدرت است

— به ارث بردن قدرت — توضیح دهد. او

می‌گوید حفظ چنین قدرتی آسان‌تر است

چون کافی است جانشین، روال تثبیت شده

و جاافتاده قبلی را تغییر ندهد. به اعتقاد

ماکیاولی، حاکم میانه‌حالی که قدرت را به

ارث می‌برد وفاداری زیردستان را نیز به همراه آن به دست می‌آورد و به

این ترتیب دیگر مشکل تسلط یافتن بر آن‌ها ندارد. همچنین، در مورد

ایده‌ای روشنگر

تنها چیزی که سیاستمدار

چشم‌انتظار آن است انتخابات

بعدی است. و تنها چیزی که

دولتمرد چشم‌انتظار آن است

نسل بعدی است.

توماس جفرسون

قدرت و نفوذ موروثی، نشان دادن واکنش در مقابل خطرهایی که نفوذ نویافته شما را تهدید می‌کند ساده‌تر است.

با این حال، مشاغل خانوادگی دائم در تلاشند تا شکاف بین نسل‌ها را پر کنند. مرکز مشاغل خانوادگی بی‌دی‌او استوی هیوارد، مدعی است که به ارث بردن قدرت مزایای بسیاری دارد: نسل جدید مدیران از ارزش‌ها، وفاداری، ثبات، تعهد قوی، شناخت حرفه‌ای و برنامه‌ریزی بلندمدت مشترکی برخوردارند. ولی به گفته این مرکز، در حالی که حدود شصت درصد مشاغل انگلستان به دست خانواده‌ها اداره می‌شوند، تنها ۲۵ درصد مشاغل تا نسل بعدی دوام می‌آورند. و کم‌تر از یک‌هفتم مشاغل خانوادگی موفق می‌شوند بدون تغییر مالکیت، مدیریت را به نسل سومشان تحویل دهند.

ماکیاولی می‌گوید شهریاری که قلمروی را به ارث می‌برد بسیار خوش‌شانس‌تر است، چون «دلایل کم‌تری برای آسیب رساندن به دیگران» دارد. ولی مشکل بسیاری از «شهریار بعد از این»‌ها معمولاً به چنگ آوردن قدرت از دست مردم نیست، بلکه گرفتن آن از حاکم موجود است. بی‌دی‌او استوی هیوارد به فهرست بلندبالایی از مشکلات جانشینی اشاره کرده است که نسل اول را از واگذاری قدرت باز می‌دارد: ترس از مرگ، تهدید از دست دادن هویت شخصی، تعصب در مقابل برنامه‌ریزی، ناتوانی در انتخاب از میان نامزدهای موجود و حسادت، تنها بخشی از دلایل محسوب می‌شوند.

اگر در زمینه‌ای مشغول به کار بوده باشید که مدیران آن دائماً در حال عوض شدن هستند، می‌دانید که اولین کاری که مدیران انجام می‌دهند تغییر

کلی روال قبلی است. و شهریار توصیه می‌کند که اگر می‌خواهید ثباتان را حفظ کنید، نباید «خیلی زود خیلی چیزها» را تغییر دهید: ماکیاولی در اشاره‌ای دوپهلوی می‌گوید: «هر تغییری سنگی ناهموار را باقی می‌گذارد که سایر سنگ‌ها در ادامه ساخت و ساز روی آن قرار می‌گیرند.»

مسئولیت، پی در پی تقسیم می‌شود و در واقع نوعی رشته (پیوند) اعتماد ایجاد می‌کند. در حالی که حاکم موجود آماده و آگذاری منصب خود می‌شود، حاکم جدید باید مراقب باشد با کنار گذاشتن همه محاسن و معایب نظام، آن هم فقط به این دلیل که این روش متعلق است به پدر یا مادر (یا مشاور یا هر کسی که قدرت را به او واگذار کرده)، ثبات موقعیت خود را به خطر نیندازد. برای تجربه کردن مشکلات مشاغل خانوادگی، حتماً نباید عضوی از آن خانواده باشید. وقتی شما بخش عمده‌ای از عمرتان را در کنار ریاستان سپری می‌کنید، احتمالاً او را بیش‌تر از اعضای خانواده خود می‌شناسید و او نیز همان پیوند عاطفی را با شما برقرار می‌کند. ما معمولاً مشاوران را شخصیت‌هایی کاملاً مثبت می‌خوانیم. سعی کنید از آن‌ها زیاد تعریف نکنید، چون خودتان از رشد بازمی‌مانید.



توصیه‌ای برای شما

به آینده فکر کنید. بعد از شما چه کسی به کارتان ادامه خواهد داد؟ چگونه می‌توانید به کسی که منصب شما را به ارث می‌برد کمک کنید؟ اگر نمی‌خواهید وجوه مثبت کار را تغییر دهد، زیر و بم کار را به او یاد بدهید.



ما معمولاً قدرت را به ارث نمی‌بریم. اغلب برای به دست آوردن نفوذ می‌جنگیم. و برای به دست آوردن آن باید استعداد رهبری خود را به قوت بسیار نشان دهیم.

ماکیاولی می‌گوید زمانی که شما شهریاری هستید که با فتح قلمرویی جدید یا، به اصطلاحی که در دنیای امروز بیش‌تر کاربرد دارد، با غلبه بر چیزی دیگر قدرت به دست می‌آورید، با «مشکلاتی واقعی» روبرو می‌شوید. اگر در حال حاضر از صاحبان مشاغل هستید، خبر بدی برایتان دارم. ما به‌تازگی دوران بی‌سابقه ادغام شرکت‌ها و مالکیت‌ها

ایده‌ای روشنگر احساسات عمومی مردم همه چیز است. با آن شکستی در کار نیست، و بدون آن موفقیت محال است. آبراهام لینکلن

را پشت سر گذاشته‌ایم. شرکت‌هایی مانند شرکت شبکه‌ای عظیم سیسکو حرفه جدیدی را بر مبنای کسب مالکیت شرکت‌های جدید راه‌اندازی کرده‌اند: این شرکت در ده سال گذشته بیش از صد شرکت را خریده که این روند گاهی به خرید ده یا سه شرکت در هفته هم رسیده است. سیسکو به نحو قابل توجهی موفق بوده، ولی اکثر این تملک‌ها باعث

تخریب ارزش‌ها می‌شوند. انگیزه مختل می‌شود و رهبران منصبشان را ترک می‌کنند. اشتیاق بی‌حد و حصر مدیران مافوق به ادغام شرکت‌ها معمولاً یک‌شبه از بین می‌رود. چیزی که مایه‌ی خاص بودن شرکتی بود ناپدید می‌شود و شما می‌مانید و مدیریت چیزی که با شرکتی که خریده‌اید تفاوت بسیاری دارد.

دلیل آن چیست؟ دلیل آن اغلب این است که وقتی شما چنین تغییری ایجاد می‌کنید، اشتیاقتان به وعده‌هایی برای ایجاد دنیای جدید و قابل توجه منجر می‌شود که محقق شدن آن به طول می‌انجامد. از خودگذشتگی‌هایی که در این راه از دیگران انتظار دارید زود به نتیجه نمی‌رسند. به زودی نارضایتی ایجاد می‌شود و به دنبال آن از سیستم گذشته یاد می‌کنید که اکنون ناگهان در مقایسه با شرایط فعلی بهتر به نظر می‌رسد (هر قدر هم که در زمان خودش سیستم خوبی نبوده باشد).

ماکیاولی می‌گوید: «مردم زمانی آمادگی تغییر حاکمیت را دارند که باور کنند می‌توانند بهبودی در شرایط به وجود بیاورند»، ولی در طول زمانی که شما قدرت را در دست می‌گیرید، مردم «لطمه‌های فراوانی» می‌بینند و همین طبیعتاً آن‌ها را به دشمنان شما تبدیل می‌کند. شما نمی‌توانید روابط دوستانه‌ی خود را با همه‌ی کسانی که در به دست آوردن قدرت یاریتان کرده‌اند حفظ کنید، چون نمی‌توانید در مدت کوتاهی خواسته‌های آن‌ها را از رئیس جدیدشان محقق کنید، و با این حال هنوز به حسن‌نیتشان نیاز دارید.

ماکیاولی به رهبران چنین توصیه می‌کند: «سعی کنید در موقعیت جدیدتان جا بیفتید.» ابتدا «بروید و در میان اتباع جدیدتان» زندگی کنید تا بتوانید مشکلات را از همان ابتدا درک کنید و بشناسید. اگر گمان می‌کنید در این جا ماکیاولی ملایمت بیش‌تری نشان می‌دهد، در اشتباه هستید؛ چون به شما خواهد گفت که چطور باید با آن دسته از اتباع سرخورده‌ی خود که در

طول به قدرت رسیدن شما لطمه دیده‌اند و بعد تصمیم گرفته‌اند زیر پایتان را خالی کنند برخورد کنید: از دو طریق می‌توانید با ددرسازان مقابله کنید: «ملایمت یا خشونت». ماکیاولی را در حالی مجسم کنید که یکی از ابروهایش را بالا انداخته و با شرارت‌بارترین کلام خود به شما می‌گوید که ددرسازان شما سعی می‌کنند انتقام لطمه‌های کوچکی را که دیده‌اند از شما بگیرند، ولی اگر این لطمه‌ها «خیلی حاد» باشند، این کار را نمی‌کنند. جان کولارد،<sup>۱</sup> رئیس کارشناسان تغییر موضع «شرکای مدیریت استراتژیک» می‌پرسد: «بزرگ‌ترین ددرسر کدام است؟» و پاسخ می‌دهد: «انکار. انکار باعث می‌شود مالکان یا مدیران وجود مشکلات موجود را نپذیرند.»

بهترین راه برای تثبیت قدرتان این است که نشانه‌های خطر را از همان ابتدا شناسایی کنید: صبر نکنید تا همه به وجود مشکل پی ببرند — این تبعیت است، نه رهبری. باید با خشونت یا ملایمت برخورد کنید، ولی به قول ماکیاولی «اگر به مشکلات اجازه دهید بزرگ شوند، هر اقدامی مانند نوشداروی بعد از مرگ سهراب خواهد بود».

---



توصیه‌ای برای شما  
اگر موفقیت شما مسئولیت بیش‌تری برایتان به دنبال داشته است، معمولاً به این معناست که جاه‌طلبی‌های دیگران را لگدمال کرده‌اید، و این طبیعتاً باعث ایجاد کدورت می‌شود که در این صورت باید به آن رسیدگی کنید. اگر این مشکلات را به حال خود رها کنید، وخیم‌تر می‌شوند. پس باید به‌سرعت برای حلشان چاره‌ای بیندیشید.

---

1. John Collard

## ۶ در جریان کار قرار گیرید

اگر نمی‌دانید جریان چیست، نگران نباشید؛ به جای نگرانی خودتان را در بطن آن قرار دهید.

ماکیاولی محدودیت‌های رهبران جدیدی را که تلاش می‌کنند تا در جایگاهی فراتر از مشکلات ناچیز روزمره قرار گیرند می‌شناخت. او در فصل سوم شهریار، در جایی که در بارهٔ تصرف قلمروهای جدید نوشته است، اشاره می‌کند که مرز ظریفی بین متفاوت بودن و بی‌تفاوت بودن وجود دارد. اگر آن‌قدر متفاوت هستید که نمی‌دانید در اطرافتان چه می‌گذرد، بدانید که به در دسر افتاده‌اید.

ایده‌ای روشنگر

خردمند کیست؟ کسی که از

همه می‌آموزد.

بنجامین فرانکلین

توصیهٔ ماکیاولی به شهریارانی که به‌تازگی قلمروی را تصرف کرده‌اند این بود که اگر آن قلمرو قوانین، فرهنگ و زبان متفاوتی دارد، باید در آن زندگی کنند تا از نزدیک با قوانین و رسوم آن آشنا شوند. با این کار «مشکلات را در بدو ایجادشان شناسایی می‌کنید و می‌توانید اقدامات

مؤثری انجام دهید». ولی در آن زمان اکثر حاکمان ترجیح می‌دادند در شهر خود بمانند و راحتی و رفاه خویش برایشان اولویت داشت. امروزه هم بسیاری از رؤسا همین کار را می‌کنند: آن‌قدر مشغله دارند که از دیگران می‌خواهند چنین کارهایی را برایشان انجام دهند.

یکی از اقوام من مدت‌ها پیش برای رولز رویس کار می‌کرد. رئیس او که بسیار سالخورده بود مجاز بود فرشی در دفترش بیندازد که درست به اندازه آن‌جا سفارش داده شده بود و اجازه داشت دستگیره دفترش برنجی باشد. وقتی از کار برکنار شد، رئیس جدیدی از راه رسید که درجه‌اش از او پایین‌تر بود. به همین دلیل شرکت مرزی را برای فرش برای او تعیین کرد و دستگیره در را با یک دستگیره پلاستیکی از جنس باکلیت (صمغ مصنوعی) عوض کرد. ولی این محدودیت تغییراتی ایجاد کرد. آن در قاطعانه بسته باقی ماند.

در دورانی که برای سلسله‌مراتب ارزش و احترام قائلند و مشاغل باثباتند، ترجیح می‌دهیم سلسله‌مراتب را با مجزا کردن مدیران از زیردستانشان تقویت کنیم. درجات کوچک امتیاز و افتراق را تحمیل می‌کنیم. رهبران متفاوتند: و باید متفاوت هم به نظر برسند.

با این حال، فرهنگ درهای بسته دفترهای اداری، امروزه مانند گذشته رایج نیست. فرهنگ «مدیریتِ سیار»<sup>۱</sup> موجب تضعیف آن شده است. دلبیو ادواردز دمی‌نگ،<sup>۲</sup> که مدیریت کیفیت را به ژاپنی‌ها معرفی کرد، کمک کرد تا این نوع مدیریت در فرهنگ‌هایی که بیش از سایر فرهنگ‌ها طرفدار سلسله‌مراتب هستند محبوبیت پیدا کند. او می‌گفت: «اگر منتظر بمانید تا

1. MBWA [Management By Walking Around]

2. W. Edwards Deming

مردم نزد شما بیایند، تنها به مشکلات کوچک پی خواهید برد. باید خودتان به میان آن‌ها بروید و مشکلات را دریابید.»

در عین حال «مدیریتِ سیار» شاید در ابتدا کدورت‌هایی نیز به دنبال داشته باشد. همچنین، شاید مسئولیت خسته‌کننده مشکلات پیش‌پاافتاده را که ترجیح می‌دهید از آن‌ها اجتناب کنید بر دوستان قرار دهد. با تحمیل حضورتان بر دیگران شاید برخی بگویند که دارید «خاص بودن» خود را تضعیف می‌کنید. ولی ماکیاولی به عکس این باور دارد.

فرهنگ «مدیریت سیار» را بر شرکتهای تحمیل کنید تا نه تنها بر مشکلات غلبه کنید، بلکه فرهنگی بسازید که در آن رهبران همیشه حضور دارند. حتی می‌توانید در هزینه‌های خود نیز صرفه‌جویی کنید. در اواخر دهه ۱۹۹۰، که رؤسای بی‌ای نگران این موضوع بودند که مدیریت میانیشان بسیار منزوی و سلسله‌مراتبی شده است، در خارج از هیئت‌مراکزی را با فضاهای بسیار برای جلسه و ملاقات ترتیب دادند. در این مراکز از دفترهای خصوصی خبری نبود.



توصیه‌ای برای شما

مدیران تسکو هر سال یک هفته در فروشگاه‌های خود کار می‌کنند. نه کارهای مربوط به مدیریت؛ نه، آن‌ها بسته‌بندی می‌کنند، قفسه‌ها را می‌چینند، و سفارش‌ها را ارسال می‌کنند. شما برای پی بردن به مشکلات کارتان چه کارهایی می‌توانید انجام دهید؟ برای یافتنشان وقت صرف کنید.