

## Sun Tzu: De kunst van het oorlogvoeren



### Samenvatting basisregels:

Sun Tzu was een generaal die ongeveer 500 jaar VC leefde in de tijd Confucius. Hij was bijzonder bedreven in het oorlogvoeren en zijn talrijke overwinningen kenmerken zich door het principe dat de winnaar het grootste concurrentievoordeel heeft (op voorhand) en het minste aantal fouten maakt.

Ongeveer 100 jaar na zijn dood zijn de strategieën van Sun Tzu opgetekend door Cao Cao. Dit heerschap was uiteindelijk verantwoordelijk voor het bijeenbrengen van het hedendaagse China.

### De organisaties van Sun Tzu kenmerkten zich door:

- Tijdelijke duidelijke gedefinieerde en vastomlijnde doelen
- Informatie gericht
  - sneller informatie verzamelen
  - er sneller gebruik van maken
  - korte lijnen
  - hoger reactievermogen
- flexibel

### De overwinning kenmerkt zich door:

- Concurrentievoordeel
- Het minste aantal fouten

Overwinningen worden bevochten door mensen, de belangrijkste figuur in de strijd is de generaal.

Volgens Sun Tzu heeft de generaal de strijd al lang gewonnen voor het gevecht begonnen is.

De generaal ontwikkelt zijn persoonlijkheid gedurende een lange periode (ook binnen de groep; uiteindelijk projecteert de groep dit over gehele periode terwijl dit langzaam is gegroeid).

Daarnaast verwerft de generaal een essentieel strategisch voordeel, door zijn organisatie in een positie te manoeuvreren waarin hij niet verslagen kan worden.

Hij doet dit door informatiebeheersing. De ideale generaal maakt geen fouten, is geduldig en bovenal ondoorgrondelijk.

### Principes van Sun Tzu

- Leer te vechten  
Er is nooit genoeg bekend over concurrentietactieken. Concurrer niet om het concurreren. Concurrentie is kostbaar en riskant. Concurrer alleen als dit voordelen oplevert en van de overwinning kan worden geprofiteerd. Emotie is een handicap bij concurrentie.
- Wijs de weg  
Leiderschap komt voort uit zeven kenmerken:

- Zelfdiscipline
- Doel  
De leider werkt aan doelen die belangrijk zijn voor zijn achterban en niet aan doelen voor puur zelfbelang.
- Prestatie  
De leider beoordeelt resultaten in termen van tegemoetkomen aan de behoeften van zijn achterban.
- Verantwoordelijkheid  
De leider eigent zich de resultaten van zijn beslissingen en acties toe.
- Kennis  
Voortdurend streven naar uitbreiding van begrip en deskundigheid.
- Samenwerking binnen de hiërarchie.  
Harmonieus samenwerken met de achterban om de overeengekomen doelen te bereiken
- Voorbeeld  
De weg wijzen door eigen acties.

### **Vijf karakterfouten die kunnen leiden tot mislukken:**

- Roekeloosheid
- Angst
- Emotionaliteit (!)
- Egoïsme
- Overbezorgdheid om populariteit (!)
  
- Doe het goed  
Alle concurrentievoordeel is gebaseerd op effectieve uitvoering. Planning is belangrijk, maar acties zijn de basis voor succes. Sun Tzu stelde dat concurrentievoordeel voortvloeide uit het creëren van gunstige kansen en deze kansen vervolgens ook benutten. Het hebben van geduld is hierbij essentieel
- Ken de feiten  
Succes is informatiebeheersing. Hierbij spelen twee aspecten een rol. Informatievergaring en informatieverstrekking. Je vergaart informatie om de juiste beslissingen te nemen, je verstrekt informatie om de concurrentie te misleiden. Vertrouw nooit op zgn "volkswijsheden". Volkswijsheden zijn onbewezen aannames, ongegronde speculaties en algemeen geaccepteerde meningen, die voor "waarheid" worden aangezien. Alleen betrouwbare feiten gaan vooraf aan succesvolle acties. Ieder concurrentiepositie kent een element van onzekerheid. Pas waarschijnlijkheidsberekening toe op de kans van slagen alvorens te handelen.
- Verwacht het ergste  
Ga er niet van uit dat de concurrentie niet zal toeslaan. Vertrouw in plaats daarvan op afdoende voorbereiding hem te verslaan. Verspil geen onnodige middelen en zet de middelen alleen in op de zwakste plekken van de concurrent. Doe dit door hem goed te observeren. Overweeg zorgvuldig wat de betekenis is van de acties en tactieken van je tegenstander. (Doorberekening alle mogelijkheden kost ontzettend veel kracht en vereist discipline om steeds terug te keren naar de wortels)
- Pluk de dag  
Snelheid van handelen is de belangrijkste succesfactor bij concurrentie. Winnen is eenvoudig, effectief en niet duur. Niet werken is iets anders proberen. Complexiteit verspilt middelen. Veel eenvoudige acties vergroten de kans op succes aanzienlijk.
- Verbrand de bruggen  
Een succesvol leider plaats zichzelf en zijn medewerkers in de positie dat zij kunnen falen. Als men weet dat de gezamenlijke kans op falen bestaat zal men samenwerken. Een succesvol leider dwingt zijn mensen voorwaarts een verbrandt dan de bruggen achter zich.
- Doe het beter  
Innovatie (of onvoorspelbare tactieken) is het enige wapen dat je onoverwinnelijk maakt, waar niet tegen te vechten valt.

- **Werk samen**

Training is een essentieel onderdeel als het erom gaat om mensen te laten samenwerken. Goede training leidt tot gemeenschappelijke afspraken en visies. Dit zorgt voor heldere communicatie en dat is van essentieel belang in de concurrentiestrijd. Spaar gezamenlijke energie voor belangrijke kwesties. Koester het moreel om te kunnen profiteren van onverwachte kansen en de macht van innovatie.

- **Laat ze in onzekerheid**

De beste concurrentiestrategieën zijn vormeloos. Ze zijn zo subtiel dat noch concurrentie noch de medewerkers ze kunnen onderscheiden. Als de gekozen strategie een mysterie is, kan er niet tegen opgetreden worden. Wat maakt het uit als de concurrent meer middelen tot zijn beschikking heeft? Zelfs als de concurrent sterk is kun je door beheersing van de situatie de overwinning afdwingen. Behoudt controle door de je strategieën geheim te houden. Men is sterker naarmate de concurrent minder goed op de hoogte is van de plannen. Als de concurrent door de vormeloosheid van de tactiek van de tegenstander op veel fronten zijn verdediging moet voorbereiden is hij op al deze punt zwak.

Concurrentie kan ook concurrentie zijn met een onzichtbare vijand. Dit staat zeer nadrukkelijk in relatie tot de laatste basisregel (Laat ze in onzekerheid) immers als we bij het bereiken van ons doel niet weten wie we op onze weg vinden hebben we eigenlijk per definitie een Sun Tzu op onze weg. Door beter te zijn dan de onzichtbare Sun Tzu (basisregels hanteren) kunnen we de onzichtbare vijand verslaan. Dit werkt!

### **Regels:**

Oorlog voeren:

- Informatie verzamel je bij je achterban en de concurrenten. Rechtstreeks en actueel. Informatie van staf en adviseurs moet worden vermeden.
- Strategieën die tijd verspillen en hulpbronnen uitputten werken niet.
- Aarzel niet bij het aanwenden bij hulpmiddelen op het moment dat het moet. Verspil geen tijd met overleg met staf. De concurrentiestrijd is op dat moment het allerbelangrijkste.

### **Concurrentievoordeel:**

- Zorg door innovatie dat de producten van de concurrent verouderd zijn. Dit is de ideale strategie.
- Zorg voor betere manieren om producten of diensten te leveren
- Promoot jezelf effectiever
- Val je vijand niet af (of het product(=dienst) van je concurrent). Het straalt wanhoop uit en leidt vaak tot de ondergang van beide partijen
- De kunst is om superieur over te komen, hierdoor spaar je hulpmiddelen en de winst zal groter zijn.
- Wees bereid een ingenomen positie op te geven ten gunste van een winstgevender marktsegment

### **Winst is:**

- Weet wanneer te vechten en wanneer terug te trekken.
- Wendt alleen de hulpmiddelen aan die geschikt zijn voor de op handen zijnde confrontatie.
- Enthousiasme en innovatie betekent overwinning.
- Correcte en actuele informatie betekent overwinning.
- Een leider die zich niet laat belasten door moeilijke regels en/of lastige stafmedewerkers zal winnen.
- Ken jezelf, je achterban en je concurrenten en je strategieën zullen niet mislukken.

### **Positionering:**

- Effectieve managers positioneren zichzelf en hun producten/diensten in de overlevingsituatie. Vervolgens wachten ze op een gelegenheid om te handelen.

- Zegevieren hangt af van anderen, overleven kan door eigen acties worden beïnvloedt (max beïnv. Factoren).
- Overleven is zorgvuldig verdedigen, overwinnen is het nemen van initiatief en handelen op het juiste moment.
- Effectieve managers verdedigen posities die niet aangevallen kunnen worden. Zo kun je werken naar een de overwinning zonder het risico van nederlaag.
- Zeer effectieve managers behalen overwinningen die eenvoudig lijken
- Zeer effectieve managers winnen omdat ze geen fouten maken. Ze wachten tot anderen gelegenheid geven.
- Wanneer de manager zich eenmaal in een sterke positie bevindt schaaft hij zijn eigen karakter bij en ontwikkelt hij de betrokken organisatie. Hierdoor beheerst hij de succesfactoren.

### **Timing en Kansen**

- Kansen worden gecreëerd vanuit schijnbare chaos. Timing is de stenen in de chaos van het doortrekkende leger op een berghelling positioneren om vervolgens de achtervolgende concurrent op het juiste moment de bekogelen met schijnbaar willekeurig rollende stenen.

### **Beheersing**

- De effectieve manager zet de concurrentie in beweging maar behoudt zijn eigen vrijheid.
- Naarmate de concurrent minder weet wordt het moeilijker om de hulpbronnen niet teveel te verspreiden.
- Verdedig punten die niet aan te vallen zijn, val punten aan die niet te verdedigen zijn
- Redetwist met uw vijand om de posities te bepalen
- Neem diverse posities in om de sterke en zwakke punten van uw tegenstander te bepalen
- Succesvolle strategieën zijn niet te herhalen omdat ze toegepast zijn op een specifieke situatie.
- Zorg dat de strategie vormloos blijft voor vriend en vijand

### **Direct conflict**

- Mobiliseer niet teveel hulpmiddelen dit kan vertragen
- Beweeg niet te snel en te haastig dit kan uw hulpmiddelen versnipperen
- Voorbereiding is van levensbelang; training, financiële ondersteuning en actuele informatie
- Vernietig je concurrent niet; ga hem niet achterna bij terugtrekking uit jouw gebied (hij is al verslagen)

### **Flexibiliteit**

- Maak noodplannen voor snelle (tegen) actie van de concurrent
- Laat je niet onder druk zetten om actie te ondernemen. Wees bereid een confrontatie uit te stellen.
- Soms is het in het heetst van de strijd niet noodzakelijk of gewenst aandacht te schenken aan staf die niet rechtstreeks betrokken is.
- Houdt rekening met winst en verlies
- Ga er niet vanuit dat je concurrent niet zal aanvallen
- Vijf karakterfouten van je vijand waar je op in kunt spelen:
  - Roekeloosheid
  - Angst
  - Emotionaliteit
  - Egoïsme
  - Overbezorgdheid om populariteit

## **Manoeuvreren**

- Verspil geen tijd aan onnodig papierwerk
- Ga geen lastige problemen te lijf met ontoereikende middelen
- Wees snel en compact bij het uitvoeren van plannen
- Handhaaf stabiliteit in conflictsituaties. Doe de dingen rustig en op een eenvoudig te volgen manier (fases reorganisatie)
- Bescheiden signalen en zelfverzekerdheid duiden op actie van de opponent
- Ontwijkende agressieve signalen duiden op terugtrekking
- Plotselinge vredesonderhandelingen duiden op een complot
- Gedeeltelijk oprukken en terugtrekken duidt op uitlokking t.a.v je defensieve positie
- Luid praten is angst
- Onmiskkenbaar voordeel zien en er niet op afgaan is moe zijn
- Doelloos discussie van de opponent betekent dat hij/zij onzeker is
- Als de groep van de opponent onrustig is het leiderschap niet effectief

## **Resumerend:**

- Doe het goed
- Ken de feiten
- Verwacht het ergste
- Pluk de dag
- Verbrand de bruggen
- Doe het beter
- Werk Samen
- Laat ze in onzekerheid

## **Citaten**

*Alle oorlogvoering is gebaseerd op misleiding.*

*Sun – tzu*

*Wanorde wordt geboren uit orde; lafheid uit moed; zwakte uit kracht. De verbinding tussen wanorde en orde ligt in de logistiek; tussen lafheid en moed in strategisch voordeel; en tussen zwakte en kracht in strategische opstelling*

*Sun – tzu*

*Op het gebied van oorlog is er geen onveranderlijk strategisch voordeel waarop te allen tijde kan worden vertrouwd*

*Sun – tzu*

*Wees er niet zeker van dat de vijand niet komt; verzeker u ervan dat u klaar voor hem bent. Wees er niet zeker van dat de vijand niet aanvalt; verzeker u van een positie die niet kan worden aangevallen.*

*Sun – tzu*

*Bij de opmars kan hij niet worden tegengehouden omdat hij door de zwakke punten van de vijand heen breekt; bij het terugtrekken kan hij niet worden vervolgd omdat hij door zijn snelheid niet kan worden achterhaald.*

*Sun – tzu*

*Als we erin slagen de vijand zijn positie te laten zien terwijl we die van onszelf voor hen verhullen, zullen we op volle sterkte zijn waar hij verdeeld is.*

*Sun – tzu*

*De expert in het gebruiken van het leger bedwingt het leger van de vijand zonder ten strijde te gaan, hij neemt de ommuurde steden van de vijand in zonder een aanval te doen, en vernietigt de staat van de vijand zonder langdurige oorlog.*

*Sun – tzu*

*De beste militaire politiek is het aanvallen van strategieën; de volgende het aanvallen van bondgenootschappen; de volgende het aanvallen van soldaten; en de slechtste is het aanvallen van ommuurde steden.*

*Sun – tzu*

*Hij die door de ouden een deskundige in de strijd werd genoemd, behaalde de overwinning wanneer de overwinning gemakkelijk werd behaald. Daarom is het gevecht van de deskundige nooit een uitzonderlijke zege, en verwerft hij er geen reputatie van wijsheid of lof voor zijn moed mee. Zijn overwinningen in de strijd zijn feilloos. Feilloos betekent dat hij handelt wanneer de zege zeker is, en een vijand verslaat die al verloren heeft.*

*Sun – tzu*

*Het is door het behalen van vele punten dat men de oorlog van tevoren wint in de oefening van het gevecht in de tempel.*

*Sun – tzu*

*Hij die de vijand en zichzelf kent*

*Zal in geen honderd gevechten in gevaar zijn;*

*Hij die de vijand niet kent maar wel zichzelf*

*Zal soms winnen en soms verliezen;*

*Hij die noch de vijand noch zichzelf kent*

*Zal in ieder gevecht gevaar lopen.*

*Sun – tsu*

*De overwinning kan worden voorzien, maar ze kan niet worden geforceerd.*

*Sun – tzu*

*Ken de ander, ken uzelf,*

*En de overwinning zal geen gevaar lopen;*

*Ken het terrein, ken de natuurlijke condities,*

*En de overwinning kan totaal zijn.*

*Sun – tzu*

*Concentreer uw kracht op de vijand*

*En u kunt zijn commandant verslaan op duizend meter afstand*

*Sun – tzu*

*Wees aanvankelijk als een bedeesde maagd,*

*En de vijand zal zijn deur openen;*

*Wees daarna zo snel als een hollend konijn,*

*En de vijand zal te laat zijn om u te weerstaan*

*Sun – tzu*

*Breng op terrein dat geen uitweg biedt, de strijd naar de vijand.*

*Sun – tzu*

*Loof hem en hij niet arrogant, geef hem volmachten en hij handelt niet autocratisch; steun hem en hij complotteert niet; dreig hem en hij is niet bang. Daarom zijn de handelingen van de kundige commandant even onkreukbaar als een onderscheidingsteken in jade.*

*Sun – tzu*

*Omdat de kundige commandant zijn plannen en berekeningen maakt als een hongerig man, is hij onoverwinnelijk in de strijd en onverslaanbaar in de aanval.*

*Sun – tzu*

*De eigenschappen van de goede commandant zijn: moed, wijsheid, menselijkheid en rechtschapenheid.*

*Sun – tzu*

*De verspreid optrekkende strijdformatie stelt vliegende flankereenheden op.*

*Sun – tzu*

*Hergroep het leger en verdeel de vlaggen opnieuw in antwoord op de bedoelingen van de vijand. Breng de troepen onder een dekmantel van stilte in hun strijdformatie en leg afdelingen in hinderlaag. Als de vijand als laatste op het slagveld arriveert, val dan als eerste aan. Als u deze gevechtstrategie gebruikt, zult u hem verslaan.*

*Sun – tzu*

*Hoe behalen we de overwinning?' Meester Sun antwoordde: '....*

*Sun – tzu*

*Stabiel is het als een bergtop, in rust is het als een diepe afrond.*

*Sun – tzu*