

ΣΟΥΝ ΤΣΟΥ

Η
ΤΕΧΝΗ
του
ΠΟΛΕΜΟΥ

Πρόλογος: Δημήτρης Μπουραντάς



ΜΙΝΩΑΣ
ΕΚΔΟΣΕΙΣ

Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ



ΣΕΙΡΑ: ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ

Συγγραφέας και τίτλος πρωτοτύπου
Sun Tzu, *The Art of War*

Παραγωγή: ΜΙΝΩΑΣ Α.Ε.Ε.
1η έκδοση: Σεπτέμβριος 2013

Μετάφραση: Ρένα Λέκκου-Δάντου
Για τη μετάφραση στα ελληνικά χρησιμοποιήθηκαν
η αγγλική μετάφραση του Samuel B. Griffith
(Oxford University Press, 1963) και του James Clavell
(Delacorte Press, 1983).

Επιμέλεια κειμένου: Γιώργος Διαμάντης
Σχεδιασμός εξωφύλλου – Σελιδοποίηση: Ιάκωβος Ψαρίδης

Copyright © για την παρούσα έκδοση:
Εκδόσεις ΜΙΝΩΑΣ
Τ.Θ. 504 88, 141 10 Ν. Ηράκλειο, ΑΘΗΝΑ
τηλ.: 210 27 11 222 – fax: 210 27 11 056
www.minoas.gr • e-mail: info@minoas.gr

ISBN 978-618-02-0049-2

ΣΟΥΝ ΤΣΟΥ

Η ΤΕΧΝΗ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ

Μετάφραση: Ρένα Λέκκου-Δάντου

Πρόλογος: Δημήτρης Μπουραντάς

武
獵
前
術
卷

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Αν και είμαι ενάντια στους πολέμους, *Η τέχνη του πολέμου* αποτελεί μια πλούσια πηγή άντλησης μαθημάτων για την επιβίωση, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την επιτυχία και τη νίκη στο σημερινό, πολύ δύσκολο περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από εντονότατο ανταγωνισμό και αέναη σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ επαγγελματιών, επιχειρήσεων και χωρών. Αν μελετήσουμε μεταφορικά τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους και κυρίως τον τρόπο σκέψης που αναπτύσσει ο Σουν Τσου για τον πόλεμο στην εποχή του, μπορούμε να πάρουμε χρήσιμα διδάγματα ως επαγγελματίες, ως διοικητικά και ηγετικά στελέχη στις επιχειρήσεις, στους οργανισμούς και στη διακυβέρνηση της χώρας. Αν μεταφέρουμε τις ιδέες του στη σύγχρονη εποχή, μπορούμε να κατανοήσουμε σε βάθος το περιεχόμενο, τις πρακτικές διαστάσεις και τη χρησιμότητα των εννοιών, των αρχών και των μεθόδων του σύγχρονου μάνατζμεντ, της ηγεσίας, της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της στρατηγικής.

Έτσι θα μπορούμε να δίνουμε με καλύτερη προετοιμασία, περισσότερη αποτελεσματικότητα και περισσότερες πιθανότητες νίκης τις μάχες που είμαστε

αναγκασμένοι να δίνουμε σε ένα τοπίο ασάφειας, αβεβαιότητας, σκληρού ανταγωνισμού, γεμάτο με κινδύνους και απειλές, αλλά και με ευκαιρίες.

Σε τούτο το εισαγωγικό σημείωμα θα προσπαθήσω να μεταφέρω συνοπτικά τις ιδέες του Σουν Τσου που θεωρώ απαραίτητες για τις «νίκες» στη σύγχρονη εποχή, η οποία χαρακτηρίζεται από ένα πραγματικά πολυδιάστατο πόλεμο, δηλαδή οικονομικό, πολιτισμικό και εθνικό.

Οι θεμελιώδεις παράμετροι της νίκης

Ο Σουν Τσου κάνει σαφές από την αρχή ότι η τέχνη του πολέμου αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας για την πολιτεία. Είναι στην ουσία υπόθεση ζωής και θανάτου, δρόμος που οδηγεί στην ευημερία ή την καταστροφή. Συνεπώς ο πόλεμος και η νίκη για τη σύγχρονη εποχή σημαίνει ανταγωνιστικότητα και ανάπτυξη για το κοινό καλό και την κοινωνική ευημερία. Η επιχείρηση έχει ως αποστολή να δημιουργεί αξία με αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα, ούτως ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των ομάδων ενδιαφερόμενων, όπως είναι, για παράδειγμα, πελάτες, εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές και κοινωνία. Το ίδιο βεβαίως και οι δημόσιοι οργανισμοί.

Ο Σουν Τσου, όπως θα διαπιστώσετε, πιστεύει ότι για τη νίκη απαιτούνται πέντε «παράγοντες»: ηθική επιρροή, καιρός, έδαφος, διοίκηση και διευθέτηση. Αν μεταφέ-

ρουμε την περιγραφή αυτών των πέντε «παραγόντων», οδηγούμαστε ουσιαστικά σε ένα μοντέλο διαρκούς αποτελεσματικότητας, ανταγωνιστικότητας ή νίκης (σχήμα). Καταρχήν ο Σουν Τσου θεωρεί αυτούς τους πέντε παράγοντες ως ένα ανοικτό σύστημα, με την έννοια ότι είναι αλληλοεξαρτώμενοι και συνθέτουν ένα όλο.



Η ηγεσία και η διοίκηση τοποθετείται στο κέντρο του μοντέλου διότι μέσω αυτής δημιουργούνται και εξασφαλίζονται οι υπόλοιπες τέσσερις παράμετροι. Στη συνέχεια θα αξιολογήσουμε τις ιδέες και τις προτάσεις του Σουν Τσου που είναι χρήσιμες για την αποτελεσματική ηγεσία και τον στρατηγικό σχεδιασμό στις σύγχρονες και περισσότερο πολύπλοκες, αβέβαιες και δύσκολες συνθήκες.

Ηγεσία και διοίκηση

Ο Σου Τσου τοποθετεί στην καρδιά του μοντέλου της νίκης την ηγεσία και τη διοίκηση ή το μάνατζμεντ. Συγκεκριμένα υποστηρίζει: «Με τον όρο “ηθική επιρροή” εννοώ αυτό που κάνει τους ανθρώπους να είναι σε αρμονία με τους ηγέτες τους, έτσι ώστε να τους ακολουθούν στη ζωή και τον θάνατο, χωρίς να δειλιάζουν μπροστά σε οποιονδήποτε κίνδυνο». Επίσης: «Διοικήστε τους πολιτισμένα, διαποτίστε τους όλους με τον ίδιο πολεμικό ζήλο, και η νίκη σας θα είναι σίγουρη».

Στη σύγχρονη εποχή ο ηγέτης είναι αυτός που εμπνέει τους ανθρώπους του με το όραμά του, κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και τους κάνει να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Είναι αυτός που ασκεί επιρροή και όχι εξουσία, μιλά στο μυαλό, στην ψυχή και την καρδιά και κάνει τους ανθρώπους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό με κέφι, μεράκι, ζήλο, ενθουσιασμό, πάθος, πίστη και αφοσίωση, ώστε να επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις για το ατομικό και το κοινό καλό, κατά τον Αριστοτέλη. Για τον Σουν Τσου η ηγεσία έχει ως σκοπό τη νίκη στον πόλεμο. Στη σημερινή εποχή αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία έχει ως σκοπό την πρόοδο και το καλύτερο αύριο των οργανισμών και της κοινωνίας μέσω της συνεχούς βελτιωτικής αλλαγής και την επίτευξη ευημερίας για όλους. Ουσιαστικά η ευθύνη του ηγέτη είναι να επιτυγχάνει αποτελέσματα, δηλαδή να κερδίζει στο σήμε-

ρα και ταυτόχρονα να χτίζει το μέλλον της επιχείρησης, του οργανισμού ή της κοινωνίας. Ο Σουν Τσου τονίζει ότι «οι μακρόπνοοι στόχοι είναι αρμοδιότητα των φωτισμένων ηγεμόνων και η επίτευξή τους αρμοδιότητα των φωτισμένων στρατηγών».

Πέρα όμως από την ηγεσία ο Σουν Τσου θέτει ως προϋπόθεση της νίκης και το αποτελεσματικό μάνατζμεντ, που το εκφράζει με τον όρο «διευθέτηση», την οποία ορίζει ως «την οργάνωση, τον έλεγχο, την τοποθέτηση των κατάλληλων αξιωματικών στις κατάλληλες βαθμίδες της στρατιωτικής ιεραρχίας, την εξασφάλιση οδών ανεφοδιασμού και την προμήθεια του στρατού με είδη πρώτης ανάγκης». Πράγματι στη σύγχρονη εποχή οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων χρειάζεται να λειτουργούν και ως ηγέτες, αλλά και ως μάνατζερ, δηλαδή να προγραμματίζουν, να θέτουν προκλητικούς, υλοποιήσιμους και συγκεκριμένους χρονικά, ποσοτικά και ποιοτικά στόχους, να θέτουν προτεραιότητες, να διαμορφώνουν την κατάλληλη οργάνωση, τις δομές και τις διαδικασίες, να αναθέτουν με σωστό τρόπο τα καθήκοντα, να δίνουν οδηγίες, να εξασφαλίζουν τα σωστά μέσα και τις σωστές μεθόδους εργασίας, να συντονίζουν και να ελέγχουν τις λειτουργίες, τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα. Σημαντικές θεωρώ τις εξής επισημάνσεις: «Γενικά η διοίκηση των πολλών δεν διαφέρει από τη διοίκηση των λίγων. Είναι θέμα οργάνωσης. Και ο έλεγχος των πολλών δεν

διαφέρει από τον έλεγχο των λίγων. Κι αυτό είναι θέμα σχηματισμών και σημάτων». Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο σαφής προσδιορισμός των ρόλων και των ευθυνών, τα συστήματα και οι μηχανισμοί ελέγχου και αξιολόγησης αποτελούν βασικές λειτουργίες και εργαλεία του μάνατζμεντ.

Παράλληλα με την άσκηση επιρροής στους ανθρώπους, προκειμένου αυτοί να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για τη νίκη, δηλαδή τις μέγιστες δυνατές επιδόσεις, ο Σουν Τσου θέτει στην καρδιά της ηγεσίας την εξασφάλιση των σωστών ανθρώπων, το «να επιλέγει τους άριστους», ή την «αξιοκρατία», και την ανάπτυξή τους. Νικά εκείνος που «διαθέτει τους καλύτερα εκπαιδευμένους αξιωματικούς και άντρες», υποστηρίζει. Πράγματι ο ηγέτης δεν αρκεί να κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να «πολεμήσουν», αλλά και να μπορούν. «Η καλλιέργεια της πολεμικής αρετής αποτελεί καθήκον και υποχρέωση της ηγεσίας του στρατεύματος». Στη σημερινή εποχή ο James Collins, στο μπεστ σέλερ του *Good to Great (Από το καλό στο εξαιρετικό)*, διαπιστώνει ότι η διαρκής επιτυχία των επιχειρήσεων προϋποθέτει τους σωστούς ανθρώπους στο λεωφορείο και τους λάθος κάτω από το λεωφορείο. Επισημαίνει δε ότι σωστοί άνθρωποι είναι αυτοί που διαθέτουν το μεράκι, που κάνουν ό,τι κάνουν εξαιρετικά, που έχουν τον κατάλληλο χαρακτήρα και την κατάλληλη νοοτροπία και που διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και

ικανότητες. Αυτό όμως δεν επιτυγχάνεται μόνο με τις σωστές προσλήψεις, αλλά και με τη συνεχή ανάπτυξη των ανθρώπων, η οποία αποτελεί θεμελιώδες μέλημα κάθε στελέχους που θέλει να λειτουργεί ως ηγέτης. Ο Peter Senge υποστηρίζει ότι στη σύγχρονη εποχή των ραγδαίων αλλαγών ένας από τους τρεις βασικούς ρόλους του ηγέτη είναι αυτός του «δασκάλου» (οι άλλοι δύο: «σχεδιαστής-αρχιτέκτονας» και «υπηρέτης» του κοινού καλού των ανθρώπων του).

Ευαισθησία, αυστηρότητα και ακεραιότητα: Θεμελιώδη χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς

Ο Σουν Τσου τονίζει ιδιαίτερα ότι η άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας απαιτεί η συμπεριφορά του ηγέτη να διακρίνεται από τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά: ανθρωπιά, ειλικρίνεια και αυστηρότητα.

Η «ανθρωπιά» ή «ευαισθησία για τους ανθρώπους» σημαίνει ότι ο ηγέτης νοιάζεται ειλικρινά για τους ανθρώπους του, τους συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, τους φροντίζει, τους προστατεύει, τους αγαπά, ακούει τους φόβους και τις αγωνίες τους και τους υποστηρίζει. Ο Σουν Τσου υποστηρίζει ότι, αν ένας ηγέτης «αντιμετωπίζει τους άνδρες του σαν παιδιά του, εκείνοι θα τον ακολουθήσουν ακόμα και στα πιο δύσβατα και επικίνδυνα μέρη. Γιατί τους μεταχειρίζεται σαν τους αγαπη-

μένους του γιους κι εκείνοι είναι έτοιμοι να πεθάνουν για χάρη του».

Ταυτόχρονα όμως ο ηγέτης δεν μπορεί να επιτυχάνει εξαιρετικές επιδόσεις και να κερδίζει «μάχες» ή «πολέμους» αν, ταυτόχρονα με την ευαισθησία και την ανθρωπιά, δεν χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του η αυστηρότητα. Δεν μπορεί να φθάσει σε εξαιρετικές επιδόσεις αν είναι ανεκτικός στις μέτριες επιδόσεις, στην έλλειψη συνέπειας, πειθαρχίας και προσπάθειας, στις αντισωματικές και ανέντιμες συμπεριφορές, στην αδιαφορία, στην απροσεξία. Ο ηγέτης οφείλει να θέτει και να τηρεί ένα σαφές πλαίσιο κανόνων, το οποίο επιβλέπει και τηρεί, αποθαρρύνοντας ή τιμωρώντας τις απαράδεκτες συμπεριφορές και επιδόσεις και επιβραβεύοντας τις εξαιρετικές. Ο Σουν Τσου είναι αρκετά σαφής σε αυτό υποστηρίζοντας: «Εάν ένας στρατηγός ικανοποιεί τις επιθυμίες των αντρών του, αλλά είναι ανίκανος να τους χρησιμοποιήσει, εάν τους αγαπά, αλλά δεν μπορεί να τους επιβληθεί, εάν το στράτευμα είναι σε αταξία και δεν καταφέρνει να το ελέγξει, τότε οι στρατιώτες του μπορούν να συγκριθούν με κακομαθημένα παιδιά – και είναι άχρηστοι».

Από αρκετά σημεία της *Τέχνης του πολέμου* προκύπτει ότι η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά είναι συνυφασμένη με την ακεραιότητα που ο ηγέτης οφείλει να επιδεικνύει. «Ακεραιότητα» σημαίνει ειλικρίνεια, εντιμότητα, ευθύτητα, συνέπεια λόγων, καθώς και συ-

νέπεια λόγων και πράξεων. Σημαίνει επίσης τήρηση των υποσχέσεων, ανάληψη της ευθύνης, δικαιοσύνη, αμεροληψία, αλλά κυρίως σημαίνει ηγεσία μέσω παραδείγματος. Ο ηγέτης αποτελεί πρότυπο για τους ανθρώπους του. Έτσι πρέπει να αποτελεί ο ίδιος το παράδειγμα για τις συμπεριφορές και τις επιδόσεις που προσδοκά ή απαιτεί από τους άλλους.

Εκτός αυτού ηγεσία χωρίς σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του ηγέτη και των ανθρώπων του δεν μπορεί να υπάρξει. Και η ακεραιότητα αποτελεί το θεμέλιο της εμπιστοσύνης.

Ηγετικές ικανότητες και ηγετικά χαρακτηριστικά

Ο Σουν Τσου στην *Τέχνη του πολέμου* προσδιορίζει μια σειρά από ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που απαιτεί η αποτελεσματική ηγεσία και που όσοι θέλουν να αναδειχθούν σε ηγέτες οφείλουν να αναπτύσσουν.

Πρώτον, η ηγεσία απαιτεί σωστή, συστημική, αναλυτική και συνθετική σκέψη, ούτως ώστε να λαμβάνονται σωστές και δημιουργικές αποφάσεις και να λύνονται έγκαιρα και αποτελεσματικά τα προβλήματα. Στο βιβλίο τονίζεται η ανάγκη για πλήρη καταγραφή των δεδομένων του περιβάλλοντος, του «εχθρού» και του στρατεύματος, προκειμένου να ορίζονται σωστά τα

προβλήματα, να αναπτύσσονται εναλλακτικές λύσεις, να αξιολογούνται τα κόστη και τα οφέλη, τα υπέρ και τα κατά, ούτως ώστε να προκρίνονται οι καλύτερες επιλογές και λύσεις. Αυτή η ικανότητα του ηγέτη είναι από τις πλέον κρίσιμες, αφού η κάθε ενέργεια έπεται μιας επιλογής. Ο Albert Camus είχε υποστηρίξει ότι η ζωή είναι το άθροισμα των επιλογών.

Δεύτερον, ο Σου Τσου τονίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί την αυτοκυριαρχία ή την αυτορρύθμιση του ηγέτη. Ο ηγέτης οφείλει να είναι ήρεμος, αυτοπειθαρχημένος, να μην είναι ευερέθιστος και να μη λειτουργεί παρορμητικά, με βάση τα συναισθήματα και τις συγκινήσεις του.

Τρίτον, σύμφωνα με τον Σουν Τσου, η ηγεσία απαιτεί θάρρος, κουράγιο, τόλμη, αυτοπεποίθηση και «τσαγανό», αφού ο ηγέτης συχνά οφείλει να παίρνει δύσκολες αποφάσεις, να αντιμετωπίζει αβέβαιες και δυσχερείς συνθήκες και δύσκολες καταστάσεις.

Τέταρτον, η νίκη απαιτεί την ευρηματικότητα, τη διορατικότητα και τη συνεχή επαγρύπνηση, την παρακολούθηση και την κατανόηση ακόμα και των πιο μικρών «σημάτων» («Πουλιά που πετάνε ψηλά είναι σημάδι πως ο εχθρός ενεδρεύει ... Όταν τα πουλιά συγκεντρώνονται επάνω από τα σημεία όπου έχει στρατοπεδεύσει [ο εχθρός], τα στρατόπεδα είναι άδεια»).

Πέμπτον, η αποτελεσματική ηγεσία απαιτεί τη συνεχή απόκτηση γνώσης και την ικανότητα του ηγέτη να τη χρησιμοποιεί στην πράξη. Ο Σουν Τσου τονίζει επίσης ότι ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει σοφία. Σύμφωνα με τον Πλάτωνα, σοφός ηγέτης είναι αυτός που γνωρίζει τι γνωρίζει και γνωρίζει τι δεν γνωρίζει.

Εκτός αυτών η νίκη απαιτεί εστίαση σε στόχους και δράση. Δυστυχώς μια σημαντική έρευνα του Sumantra Ghoshal έδειξε ότι το 45% των στελεχών αναπτύσσουν μια φρενίτιδα δράσης χωρίς να εστιάζουν σε στόχους, με συνέπεια να μην επιτυγχάνουν αποτελέσματα.

Χωρίς σωστές στρατηγικές επιλογές δεν υπάρχει νίκη

Ο Erich Fromm υποστήριξε ότι είμαστε αποτελέσματα της ιστορίας, αλλά ταυτόχρονα γράφουμε την ιστορία. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πράγματι ζουν σε ένα οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, πολιτισμικό και φυσικό περιβάλλον όπου οφείλουν να προσαρμόζονται, αλλά και το οποίο οφείλουν να το σέβονται. Ταυτόχρονα όμως διαμορφώνουν το περιβάλλον αυτό. Ο Σουν Τσου με την *Τέχνη του πολέμου* εστιάζει ιδιαίτερα στις στρατηγικές και τις τακτικές επιλογές που αφορούν τον ανταγωνισμό και την ανταγωνιστικότητα και μας δίνει συμπυκνωμένα αρκετά διδάγματα για τη σύγχρονη εποχή.

Κατ' αρχάς θέτει τη συνεχή παρακολούθηση, την ανίχνευση, τη γνώση του περιβάλλοντος (π.χ. εχθρός, έδαφος), αλλά και την αυτογνωσία ως τις αναγκαίες συνθήκες για τη διαμόρφωση νικηφόρων στρατηγικών και τακτικών αποφάσεων. «Όταν γνωρίζεις τον εχθρό και τον εαυτό σου, μπορείς να δώσεις εκατό μάχες με ασφάλεια». Αυτή η γνώση είναι απαραίτητη για τη στρατηγική ανάλυση, η οποία με τη σειρά της είναι απαραίτητη για τη λήψη σωστών στρατηγικών αποφάσεων. Μας επιτρέπει να έχουμε μια σαφή εικόνα για τα ισχυρά και ασθενή σημεία ή τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιχείρησης και του αντιπάλου.

Με βάση αυτή την εικόνα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σε σχέση με την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, ώστε να αξιοποιηθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και να αντιμετωπιστούν οι απειλές ή οι κίνδυνοι. Αυτό οδηγεί στην εστίαση των περιορισμένων πόρων και των δράσεων που είναι απαραίτητη για την ανταγωνιστικότητα. Πολλές επιχειρήσεις πάσχουν από έλλειψη εστίασης είτε σε προϊόντα, είτε σε αγορές, είτε σε λειτουργίες. Το αποτέλεσμα είναι να μην επιτυγχάνουν εξαιρετικές επιδόσεις σε κανέναν τομέα, αφού διαιρούν τις περιορισμένες δυνάμεις τους σε περισσότερους τομείς.

Τα βασικά στοιχεία της επιχειρησιακής στρατηγικής που προκύπτουν σαφώς από τη μελέτη της *Τέχνης του πολέμου* και που είναι ιδιαίτερα κρίσιμα στη σύγχρονη

εποχή είναι η διορατικότητα, η ταχύτητα και η ευελιξία. Το σύγχρονο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα, ασάφεια, αντιφάσεις και ταχύτατες αλλαγές. Η διορατικότητα επιτρέπει τον εντοπισμό των προβλημάτων και των αλλαγών πριν συμβούν. Προκύπτει από την αναζήτηση των «ασθενών σημείων των καιρών», την κατανόηση των αναδυόμενων τάσεων και των αλλαγών στην τεχνολογία, στις ανάγκες των ανθρώπων, στο πολιτικό, κοινωνικό, δημογραφικό και φυσικό περιβάλλον, καθώς και από την κατανόηση των ευκαιριών και των απειλών που αυτές οι αλλαγές συνεπάγονται. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που διαθέτουν διορατικότητα δημιουργούν τις εξελίξεις, γράφοντας τους κανόνες του παιχνιδιού. Αντίθετα όσοι δεν τη διαθέτουν αναγκάζονται να προσαρμόζονται στις εξελίξεις ή δεν τις αντιλαμβάνονται έγκαιρα και εξαφανίζονται.

Σχετικά με την αναγκαιότητα της ευελιξίας ο Σουν Τσου σοφά τονίζει πως «όπως το νερό δεν έχει σταθερό σχήμα, έτσι κι ο πόλεμος δεν έχει σταθερές συνθήκες».

Η στρατηγική ευελιξία προκύπτει από τη διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων και ενδεχομενικών σχεδίων (contingency plans). Ταυτόχρονα η ευελιξία είναι αποτέλεσμα της καινοτομίας σκέψης, της οργανωσιακής κουλτούρας, των λιτών και ευέλικτων δομών και διεργασιών, των αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου και ανατροφοδότησης (feedback), της οργανωσιακής

μάθησης, της ετοιμότητας για αλλαγή, της συνεχούς επαγρύπνησης (mindfulness) και της ικανότητας συγχρονισμού. Αντίθετα η ευελιξία εμποδίζεται από την αλαζονεία, την ισχυρογνωμοσύνη, τα στερεότυπα, τις απόλυτες αλήθειες, τη δυσκαμψία και τη «σκέψη μέσα στο κουτί» (in the box thinking).

Η ταχύτητα της λήψης και της υλοποίησης των αποφάσεων και των αλλαγών αποτελεί ίσως το κρισιμότερο όπλο στον «πόλεμο» υπό τις σύγχρονες συνθήκες, αφού οι αλλαγές γίνονται όλο και περισσότερο ραγδαίες. Αυτή απαιτεί από τη μια ευέλικτους και σαφείς μηχανισμούς λήψης αποφάσεων και την αποκέντρωση της εξουσίας, ώστε να παίρνονται πρωτοβουλίες από εκείνους που βρίσκονται στο «μέτωπο», και από την άλλη διορατικότητα και ευελιξία.

Τέλος *Η τέχνη του πολέμου* αποτελεί μια αναλυτική περιγραφή της σπουδαιότητας του benchmarking (λεπτομερής σύγκριση με τους ανταγωνιστές σε όλους τους τομείς), καθώς και του μάνατζμεντ που βασίζεται σε αποδείξεις (evidence-based management) για τη λήψη σωστών αποφάσεων, την αποτελεσματική υλοποίησή τους και τη συνεχή βελτίωση.

Δημήτρης Μπουραντάς

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ¹



Όσοι είναι ανίκανοι να αντιληφθούν τους κινδύνους που συνεπάγεται η χρήση όπλων είναι εξίσου ανίκανοι να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο οφείλουν να τα χρησιμοποιούν.

Ο Σουν Τσου είπε:

- ♦ Η τέχνη του πολέμου αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας για την πολιτεία. Είναι στην ουσία υπόθεση ζωής και θανάτου, δρόμος που οδηγεί στην ευημερία ή την καταστροφή. Ως εκ τούτου είναι αναγκαίο να μελετάται σε βάθος.
- ♦ Γι' αυτό οι εκτιμήσεις σας θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη πέντε βασικούς παράγοντες και να κάνουν

1. Το κινεζικό ιδεόγραμμα του τίτλου σημαίνει «υπολογισμοί» ή «σχέδια». Ο Griffith ωστόσο επιλέγει για την αγγλική μετάφραση τον όρο «εκτίμηση της κατάστασης».

σύγκριση των επτά στοιχείων που κατονομάζονται παρακάτω.

- ◆ Οι πέντε παράγοντες είναι: (1) Ηθική επιρροή. (2) Καιρός. (3) Έδαφος. (4) Διοίκηση. (5) Διευθέτηση.
- ◆ Με τον όρο «ηθική επιρροή» εννοώ αυτό που κάνει τους ανθρώπους να είναι σε αρμονία με τους ηγέτες τους, έτσι ώστε να τους ακολουθούν στη ζωή και τον θάνατο, χωρίς να δειλιάζουν μπροστά σε οποιονδήποτε κίνδυνο.
- ◆ Με τον όρο «καιρός» εννοώ την επίδραση των φυσικών φαινομένων –του κρύου και της ζέστης, του χειμώνα και του καλοκαιριού, της νύχτας και της ημέρας– στη διεξαγωγή στρατιωτικών επιχειρήσεων.
- ◆ Με τον όρο «έδαφος» εννοώ τις αποστάσεις, το εάν το έδαφος διασχίζεται εύκολα ή δύσκολα, εάν είναι ανοιχτό ή έχει στενά περάσματα και το πόσες πιθανότητες προσφέρει για ζωή ή για θάνατο.
- ◆ Με τον όρο «διοίκηση» εννοώ τις αρετές του στρατηγού, που είναι η σοφία, η ειλικρίνεια, η ανθρωπιά, το θάρρος και η αυστηρότητα.
- ◆ Με τον όρο «διευθέτηση» εννοώ την οργάνωση, τον έλεγχο, την τοποθέτηση των κατάλληλων αξιωματικών στις κατάλληλες βαθμίδες της στρατιωτικής

ιεραρχίας, την εξασφάλιση οδών ανεφοδιασμού και την προμήθεια του στρατού με είδη πρώτης ανάγκης.

- ◆ Δεν υπάρχει στρατηγός που να μην έχει ακούσει γι' αυτούς τους πέντε παράγοντες· όσοι τους σέβονται νικούν. Όσοι τους αγνοούν ηττώνται.
- ◆ Γι' αυτό, όταν καταστρώνετε σχέδια, φροντίζετε να συγκρίνετε τα παρακάτω στοιχεία και να τα αξιολογείτε με τη μέγιστη δυνατή προσοχή.
- ◆ Εάν μου πείτε ποιος ηγεμόνας διαθέτει ηθική επιρροή, ποιος είναι ο πιο ικανός, ποιου ο στρατός έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα στη φύση και στο έδαφος, ποιου οι εντολές και οι οδηγίες εκτελούνται καλύτερα, ποιος στρατός είναι ισχυρότερος...
- ◆ Ποιος διαθέτει καλύτερα εκπαιδευμένους αξιωματικούς και άντρες...
- ◆ Και ποιος χρησιμοποιεί την ανταμοιβή και την τιμωρία με τον πιο φωτισμένο τρόπο...
- ◆ Θα μπορέσω να προβλέψω ποια πλευρά θα νικήσει και ποια θα ηττηθεί.
- ◆ Εάν την ηγεσία αναλάβει ένας στρατηγός που υιοθετεί τη στρατηγική μου, είναι βέβαιο ότι θα νικήσει. Κρατήστε τον! Εάν την αναλάβει ένας που αρνείται να την ακολουθήσει, είναι βέβαιο ότι θα ηττηθεί. Αποπέμψτε τον!

- ◆ Έχοντας υιοθετήσει τη στρατηγική μου, ο στρατηγός οφείλει να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις που θα συμβάλουν στην αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που αυτή προσφέρει. Λέγοντας «προϋποθέσεις», εννοώ ότι θα πρέπει να ενεργήσει σύμφωνα με το τι είναι επωφελές κι έτσι να ελέγξει την ισορροπία της όλης επιχείρησης.
- ◆ Κάθε πόλεμος βασίζεται στην παραπλάνηση.
- ◆ Ως εκ τούτου, όταν είστε ικανοί, δείξτε ανικανότητα· όταν είστε δραστήριοι, δείξτε αδράνεια.
- ◆ Όταν είστε κοντά, κάντε να φαίνεται ότι είστε μακριά· όταν είστε μακριά, κάντε να φαίνεται ότι είστε κοντά.
- ◆ Προσφέρετε στον εχθρό ένα δέλεαρ, για να τον προσελκύσετε. Προσποιηθείτε αταξία και χτυπήστε τον.
- ◆ Όταν ο εχθρός ανασυντάσσεται, ετοιμαστείτε για επίθεση· όταν είναι ισχυρός, φροντίστε να τον αποφύγετε.
- ◆ Εκνευρίστε τον στρατηγό του και προκαλέστε του σύγχυση.
- ◆ Προσποιηθείτε κατωτερότητα και ενθαρρύνετε την αλαζονεία του.
- ◆ Κρατήστε τον υπό πίεση και εξουθενώστε τον.

- ◆ Όταν ο εχθρός είναι ενωμένος, διαιρέστε τον.
- ◆ Επιτεθείτε εκεί όπου είναι ανέτοιμος. Κάντε έφοδο όταν δεν το περιμένει.
- ◆ Αυτά είναι τα κλειδιά της επιτυχίας για εκείνον που χαράζει τη στρατηγική. Δεν είναι δυνατόν να συζητηθούν εκ των προτέρων.
- ◆ Τώρα, εάν οι εκτιμήσεις που έχουν γίνει πριν από την έναρξη των εχθροπραξιών προβλέπουν νίκη, αυτό οφείλεται στο ότι οι υπολογισμοί δείχνουν πως η δύναμη κάποιου είναι ανώτερη από εκείνη του εχθρού του. Εάν προβλέπουν ήττα, αυτό οφείλεται στο ότι οι υπολογισμοί δείχνουν πως ο πρώτος είναι κατώτερος. Με πολλούς υπολογισμούς μπορεί κανείς να νικήσει με λίγους δεν μπορεί. Πόσο λιγότερες πιθανότητες να νικήσει έχει εκείνος που δεν κάνει καθόλου υπολογισμούς! Με βάση τα παραπάνω εξετάζω την κατάσταση και συνάγω σαφή συμπεράσματα ως προς την έκβαση του αγώνα.

ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΟΥ ΠΟΛΕΜΟΥ



Αποκορύφωμα της στρατηγικής ικανότητας είναι το να υποτάξεις τον εχθρό χωρίς να δώσεις μάχη.

Ο Σουν Τσου είπε:

- ♦ Γενικά οι πολεμικές επιχειρήσεις απαιτούν χίλια γρήγορα τέθριππα άρματα, χίλιες τέθριππες άμαξες καλυμμένες με δέρμα και εκατό χιλιάδες οπλισμένους άντρες.
- ♦ Όταν οι προμήθειες μεταφέρονται σε απόσταση χιλίων λι, τα ποσά που θα δαπανηθούν σε άρματα μάχης και λοιπό εξοπλισμό, στην ψυχαγωγία συμβούλων και επισκεπτών,² καθώς και για την αγορά

2. Σύμφωνα με τα έθιμα της εποχής, η ηγεσία του στρατεύματος δεχόταν συχνά επισκέψεις υποτελών αρχόντων από τις γύρω περιοχές.

διαφόρων υλικών, όπως κόλλα και βαφές, θα ανέλθουν σε χίλια χρυσά νομίσματα³ ημερησίως. Μετά την εξασφάλιση αυτού του ποσού εκατό χιλιάδες άντρες μπορούν να κληθούν στα όπλα.

- ◆ Η νίκη είναι ο βασικός στόχος κάθε πολέμου. Εάν αυτή καθυστερήσει πολύ, τα όπλα στομώνουν και το ηθικό πέφτει. Όταν τα στρατεύματα επιτίθενται σε πόλεις, η ισχύς τους εξασθενεί.
- ◆ Όταν ο στρατός επιδίδεται σε παρατεταμένες εκστρατείες, οι πόροι της πολιτείας δεν επαρκούν.
- ◆ Όταν τα όπλα σας είναι αδρανή και ο ζήλος μειωμένος, όταν η δύναμη έχει εξαντληθεί και το χρήμα έχει ξοδευτεί, οι γειτονικοί ηγεμόνες θα επωφεληθούν από την κατάστασή σας για να δράσουν. Και, ακόμα κι αν έχετε σοφούς συμβούλους, κανείς τους δεν θα μπορέσει να καταστρώσει ικανοποιητικά σχέδια για το μέλλον.
- ◆ Έτοι, ενώ έχουμε ακούσει για απερίσκεπτη βιασύνη στον πόλεμο, έξυπνη στρατιωτική επιχείρηση που να παρατάθηκε για μεγάλο χρονικό διάστημα δεν έχουμε ακόμη δει.

3. Ο Σουν Τσου χρησιμοποιεί ένα ιδεόγραμμα που σημαίνει «μεταλλικό νόμισμα». Είναι ωστόσο γνωστό ότι η κοπή χρυσών νομισμάτων στο Τσου είχε ξεκινήσει ήδη από το 400 π.Χ.

- ◆ Γιατί δεν υπήρξε ποτέ παρατεταμένος πόλεμος από τον οποίο να ωφελήθηκε μια χώρα.
- ◆ Ως εκ τούτου όσοι είναι ανίκανοι να αντιληφθούν τους κινδύνους που συνεπάγεται η χρήση όπλων είναι εξίσου ανίκανοι να κατανοήσουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να το κάνουν.
- ◆ Όσοι έχουν πείρα στην προετοιμασία ενός πολέμου δεν χρειάζεται να προβούν σε δεύτερη, συμπληρωματική επιστράτευση, ούτε σε περισσότερους από έναν εφοδιασμούς.
- ◆ Μεταφέρουν εφόδια από την πατρική γη και βασιίζουν στον εχθρό για τις υπόλοιπες προμήθειες. Έτσι ο στρατός έχει άφθονη τροφή.
- ◆ Όταν μια χώρα περιέρχεται σε ένδεια λόγω στρατιωτικών επιχειρήσεων, αυτό οφείλεται στη μεταφορά προμηθειών από μακρινές αποστάσεις. Η συντήρηση ενός στρατού, όταν αυτός βρίσκεται μακριά, κάνει τον λαό φτωχότερο.
- ◆ Εκεί που βρίσκεται ο στρατός οι τιμές των αγαθών είναι υψηλές. Όταν οι τιμές ανεβαίνουν, ο πλούτος του λαού εξανεμίζεται. Όταν ο πλούτος εξανεμίζεται, οι χωρικοί υποχρεώνονται να καταβάλουν έκτακτες εισφορές.⁴

4. Εισφορές σε χρήμα (φόρος) ή σε άλλο είδος (ζώα, σιτηρά κτλ.).

- ◆ Έτσι, με μειωμένη δύναμη και εξαντλημένους πόρους, τα νοικοκυριά στις κεντρικές πεδιάδες θα περιέλθουν σε απόλυτη ένδεια και τα επτά δέκατα του πλούτου τους θα εξανεμιστούν.
- ◆ Όσο για τις δαπάνες διοικητικής μέριμνας –τις οφειλόμενες σε σπασμένα άρματα, εξαντλημένα άλογα, πανοπλίες και κράνη, τόξα και καταπέλτες, δόρατα και ασπίδες, ζώα και άμαξες για τη μεταφορά φορτίων–, θα πρέπει να υπολογίζονται στο εξήντα τοις εκατό των συνολικών.
- ◆ Ως εκ τούτου ο σοφός στρατηγός φροντίζει να τρέφεται ο στρατός του δαπάναις του εχθρού, δεδομένου ότι κάθε φορτίο προμηθειών που αποσπά από τον εχθρό ισοδυναμεί με είκοσι δικά του και εκατό φορτία με ζωοτροφές του εχθρού με δύο χιλιάδες δικά του.
- ◆ Ο λόγος που ένα στράτευμα επιδίδεται στη σφαγή των αντιπάλων είναι η οργή.
- ◆ Αρπάζουν λάφυρα από τον εχθρό επειδή επιθυμούν τον πλούτο.
- ◆ Γι' αυτό, όταν σε μια αρματομαχία αιχμαλωτιστούν περισσότερα από δέκα άρματα, ανταμείψτε εκείνους που κατάφεραν να κυριέψουν το πρώτο. Αντικαταστήστε τις σημαίες και τα εμβλήματα του εχθρού με δικά σας, ανακατέψτε τα κυριευμένα άρματα με τα δικά σας και καβαλήστε τα.

- ◆ Μεταχειριστείτε καλά και φροντίστε τους αιχμαλώτους.⁵
- ◆ Αυτό σημαίνει «να κερδίζεις μια μάχη και να γίνεσαι πιο δυνατός».
- ◆ Αυτό λοιπόν που είναι πρωταρχικής σημασίας στον πόλεμο είναι η νίκη, όχι οι παρατεταμένες επιχειρήσεις. Και γι' αυτό ο στρατηγός που καταλαβαίνει τον πόλεμο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την τύχη του λαού και παρεμβαίνει στο πεπρωμένο του έθνους.

Διαβάστε τη συνέχεια στο βιβλίο.

5. Τσανγκ Γιου: «Όλοι οι αιχμάλωτοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με μεγαλοψυχία και ειλικρίνεια, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν αργότερα».

Η ΤΕΧΝΗ του ΠΟΛΕΜΟΥ

Η *Τέχνη του Πολέμου* είναι η πρώτη γνωστή πραγματεία για τον σχεδιασμό και τη διεξαγωγή στρατιωτικών επιχειρήσεων που γράφτηκε περίπου πριν από 2.500 χρόνια. Οι ιδέες και οι προτάσεις του Σουν Τσου για την επίτευξη της νίκης στο πεδίο της μάχης, οι οποίες δίνονται με αποφθεγματικό και περιεκτικό τρόπο, βρίσκουν εφαρμογή και στον σύγχρονο επιχειρηματικό και πολιτικό κόσμο, που χαρακτηρίζεται από σκληρό και έντονο ανταγωνισμό.

Το έργο του Κινέζου πολεμιστή και φιλοσόφου παραμένει επίκαιρο και βοηθά να κατανοήσουμε σε βάθος τις έννοιες του σύγχρονου μάνατζμεντ, της ηγεσίας και της στρατηγικής. Με τον ίδιο ακριβώς τρόπο που συμβούλευε Κινέζους στρατηγούς της αρχαιότητας, βοηθά και κατευθύνει σήμερα όσους επιδιώκουν:

- ♦ Να είναι αποτελεσματικοί και ικανοί ηγέτες.
- ♦ Να αναπτύξουν την καλύτερη στρατηγική για την επίτευξη του στόχου τους.
- ♦ Να κατανοήσουν τους ανταγωνιστές και αντιπάλους τους.
- ♦ Να επιβιώσουν στο δικό τους πεδίο μάχης.



[www.facebook.com/
minoaseditions](https://www.facebook.com/minoaseditions)

www.minoas.gr



ISBN 978-618-02-0049-2

ΚΩΔ. 31100