

Redactor: *Ioana Bârzeanu*
Tehnoredactor: *Mariana Radu*
Copertă: *Roxana Geantă*
Foto copertă: *www.shutterstock.com*

Titlul original: ***SUN TZU FOR EXECUTION – HOW TO USE THE ART OF WAR TO GET RESULTS***

Copyright © 2007, Steven W. Michaelson

All rights reserved.

This book, or parts thereof, may not be reproduced in any form without permissions from the publisher.

Published by arrangement with Adams Business, an imprint of Adams Media, and F + W Publications Company 57 Littlefield Street, Avon, MA 02322, USA.
www.adamsmedia.com

© 2013 Toate drepturile asupra acestei ediții sunt rezervate editurii METEOR PRESS

Contact:

Tel./Fax: 021.222.83.80

E-mail: editura@meteorpress.ro

Distribuție la:

Tel./Fax: 021.222.83.80

E-mail: carte@meteorpress.ro

www.meteorpress.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

MICHAELSON, STEVEN W.

Sun Tzu și arta deciziei : cum să folosești arta războiului pentru a obține rezultate excelente / Steven W. Michaelson ; trad.: Mihai-Dan Pavelescu ; red.: Ioana Bârzeanu. - București : Meteor Press, 2013

Bibliogr.

Index

ISBN 978-973-728-606-2

I. Pavelescu, Mihai Dan (trad.)

II. Bârzeanu, Ioana (red.)

355.01

Steven W. Michaelson

Sun Tzu și ARTA DECIZIEI

CUM SĂ FOLOSIȚI
ARTA RĂZBOIULUI PENTRU
A OBȚINE REZULTATE EXCELENTE

Traducere din limba engleză
de *Mihai-Dan Pavelescu*

METEOR
PRESS 

*Pentru
Sue, K. T. și Danny*

CUPRINS

Introducere	7
Prefață la cartea 1: Despre Sun Tzu și <i>Arta războiului</i>	11
CARTEA 1: Traducerea completă a <i>Artei războiului</i>	13
CAPITOLUL 1: Planificarea	15
CAPITOLUL 2: Conducerea războiului	18
CAPITOLUL 3: Atacul prin stratageme	21
CAPITOLUL 4: Dispunerea forțelor militare	24
CAPITOLUL 5: Folosirea energiei	26
CAPITOLUL 6: Puncte slabe și puncte forte	29
CAPITOLUL 7: Manevrela	33
CAPITOLUL 8: Schimbarea tacticilor	36
CAPITOLUL 9: Marșurile	38
CAPITOLUL 10: Terenul	42
CAPITOLUL 11: Cele nouă feluri de teren	46
CAPITOLUL 12: Atacul prin foc	52
CAPITOLUL 13: Folosirea iscoadelor	54
CARTEA 2: Arta obținerii rezultatelor	57
SIMPLITATEA	59
INTRODUCERE: Ideile simple, dar aplicate cu pasiune, au aproape întotdeauna succes	61
CAPITOLUL 1: Comunicațiile	65
CAPITOLUL 2: Momentul potrivit	69
CAPITOLUL 3: Claritatea	73
CAPITOLUL 4: Inspirația	77
CAPITOLUL 5: Leadership	82
CREAREA ALINIERII	87
INTRODUCERE: Oameni de calitate care acționează spre un obiectiv comun	89
CAPITOLUL 6: Masa	93
CAPITOLUL 7: Dați cea mai importantă bătălie	97
CAPITOLUL 8: Coordonați resursele	102

CAPITOLUL 9: Creați legături în echipa dumneavoastră de management	107
CAPITOLUL 10: Utilizați dificultățile pentru a vă uni echipa	113
OAMENII, ÎNTOTDEAUNA	119
INTRODUCERE: Misiunea, prima; oamenii, întotdeauna	121
CAPITOLUL 11: Angajați comandanți iscusiți	125
CAPITOLUL 12: Aveți grijă de oamenii dumneavoastră	132
CAPITOLUL 13: Împărțiți recompense	135
CAPITOLUL 14: Motivați-i pe cei din jur	139
CAPITOLUL 15: Planul este executat de oameni	144
FLEXIBILITATEA	149
INTRODUCERE: Când vi se oferă o oportunitate, profitați de ea	151
CAPITOLUL 16: Viteza are valoare	155
CAPITOLUL 17: Folosiți o varietate de atacuri	159
CAPITOLUL 18: Profitați de oportunități	162
CAPITOLUL 19: Folosiți surpriza	167
CAPITOLUL 20: Conduceți în funcție de situație	171
CAPITOLUL 21: Pregătiți-vă din timp	175
CAPITOLUL 22: Transmiterea mesajului	179
PUNCTELE FORTE	183
INTRODUCERE: Excelați într-un domeniu	185
CAPITOLUL 23: Creați-vă propriile atuuri	189
CAPITOLUL 24: Investiți pentru avantajul pe termen lung	193
CAPITOLUL 25: Importanța experienței	200
CAPITOLUL 26: Procedați astfel încât munca dumneavoastră să fie importantă	205
CAPITOLUL 27: Dublați-vă eforturile	209
Bibliografie	215
Index	217

INTRODUCERE

SUN TZU ESTE CONSIDERAT cel mai de seamă strateg al gândirii orientale. Dar nu a fost numai un strateg, ci a știut și cum să execute strategia. În *Istoria concubinelor*, una dintre poveștile faimoase care i-au fost dedicate, Sun Tzu este provocat de rege să-și demonstreze teoriile despre conducerea militară. Regele i-a cerut să-și aplice teoria și practica instruirii soldaților asupra celor 100 de concubine ale sale. După cum era de așteptat, concubinele nu aveau habar de marșuri sau de manevrarea armelor, așa încât s-au comportat jalnic. Sun Tzu s-a hotărât atunci să încerce o tactică radicală – a decapitat concubina favorită a regelui. Înțelegând că nu glumea deloc când cerea să i se îndeplinească ordinele, restul concubinelor au început imediat să i le execute, ba chiar au excelat în manevre.

Desigur, povestea conține un episod împins la extrem – dar nu lipsit de învățăminte. El ilustrează felul în care o bună aplicare a deciziilor constituie fundamentul unei bune strategii. Pentru Sun Tzu, executarea instrucțiunilor primite constituia o premisă obligatorie pentru ca o armată să-și atingă țintele.

În orice domeniu de activitate, dacă vă veți întreba clienții ce este important, ei vor aminti în mod inerent elementele de bază. Sunteți cumva retailer? Atunci nu contează ce produse vindeți sau cât de exclusivist vă este magazinul, deoarece clienții doresc elementele de bază ale unei bune serviri: absența cozilor la casele de marcat și curățenia. Dar dacă ați fi fabricant? Clienții doresc ca produsul să fie bun. Și dacă activați în industria serviciilor? Clienții doresc să fiți prompt, să le răspundeți la întrebări, ori să aveți rezultate bune în alți parametri de bază ai aprecierii serviciilor.

Activitatea excelentă oferă companiilor opțiuni strategice.

Marca Lexus este fabricată de Toyota, iar automobilele Toyota au o reputație excelentă în privința fiabilității. Această capacitate de execuție a operațiilor a ajutat la „nașterea” mărcii Lexus – clienții au avut imediat încredere că modelul Lexus va fi probabil la fel de fiabil ca toate celelalte produse Toyota. Excelenta activitate pe plan intern a companiei Whole Foods i-a îngăduit să-și schimbe strategia de-a lungul anilor, astfel încât, dacă inițial a fost cunoscută în primul rând ca un lanț de magazine pentru produse bio, acum obține majoritatea profitului de pe urma semipreparatelor. Modul său excelent de execuție i-a permis să-și dezvolte strategia și să-și lărgască gama de interes pentru public.

Nu puteți suprapune o strategie bună peste o execuție necorespunzătoare și să vă așteptați ca strategia să funcționeze. Pentru o execuție mai bună, trebuie să lucrați mult cu oamenii. Puțini dintre noi pot avea realizări importante fără să acționeze prin intermediul oamenilor: clienți, subordonați, colegi sau persoane din alte părți ale companiei.

Acesta este motivul pentru care cartea de față a fost construită în general în jurul principiilor de management al resurselor umane. Nu se referă la competențele sociale („soft skills”) – cu toate că și acelea sunt importante –, ci la principiile de bază care vă permit să atingeți obiective importante.

Am fost manager în companii mari (Procter & Gamble și Sara Lee Corporation), dar și în companii mici cu dezvoltare rapidă (am fost președintele retailerului on-line FreshDirect). Am deținut poziții de management de nivel superior în companii de mare succes (Wegmans, aflată permanent în topul *Fortune* al companiilor americane în care merită să lucrezi, și unul dintre retailerii alimentari de cel mai mare succes din țară), dar și în situații de redresare (Borden, cândva cea mai mare companie de lactate din țară, care între timp s-a divizat și a fost vândută pe bucăți). Principiile de management al activității, al oamenilor și al schimbării nu variază de la o situație la alta.

De aceea, cartea de față este organizată în cinci secțiuni:

Secțiunea 1: Simplitate

Secțiunea 2: Crearea alinierii

Secțiunea 3: Oamenii, întotdeauna

Secțiunea 4: Flexibilitate

Secțiunea 5: Deținerea de puncte forte

Este organizată așa, în primul rând pentru că ideile lui Sun Tzu, când sunt interpretate relativ la execuție, se ordonează în mod firesc în felul acesta. În plus, structura respectivă se potrivește cu experiența mea practică de conducere a activității în diverse companii.

Simplitatea este primul principiu. O sarcină care este mai complicată decât ar trebui să fie nu va avea mare succes. Poate că nu va fi bine înțeleasă. Poate că nu va fi realizată bine într-un timp scurt. În afaceri, a simplifica înseamnă a ușura sarcinile. *Ușor* este un termen foarte bun. Eu pot să îndeplinesc în mod regulat, și bine, sarcinile ușoare. La fel pot și alții.

Există multe metode de a ușura sarcinile. Pot să iau lecții. Pot să exersez. Pot să cumpăr sau să construiesc ceva care ușurează altă sarcină. Ușurința nu este totuna cu lenevia. Muncii susținut, dar, atunci când puteți, ușurați-vă sarcinile.

Pe măsură ce veți simplifica o operațiune, puteți înlesni alinierea oamenilor și a proceselor, și, în același timp, puteți dezvolta capacitatea de execuție. Alinierea se referă la oameni și la sarcinile pe care trebuie să le realizeze, și de aceea abilitățile de management al oamenilor sunt esențiale pentru garantarea execuției. Toate aceste principii vor avea de asemenea un succes mai mare dacă în ele este încorporată flexibilitate.

Dezvoltarea procesului de execuție nu este secvențială, ci iterativă.

Îndreptați-vă atenția spre acele puncte forte care sunt dificil de copiat de către concurență. Dezvoltarea procesului de execuție nu

este gratuită, ea poate costa bani – în cazul cel mai fericit, va costa timp. De aceea, axați-vă pe rezultatul pe termen lung, ceea ce va oferi o răsplată finală importantă pentru eforturile depuse.

Ideile despre procesul de execuție cuprinse în cartea de față se bazează pe scrierile lui Sun Tzu. Considerată în mod frecvent una dintre primele lucrări despre management, *Arta războiului* a lui Sun Tzu rămâne etern valabilă și adaptabilă, așa cum se întâmplă în general cu principiile călăuzitoare. Sper că și dumneavoastră veți desprinde idei utile din preceptele ei.

– *Steve Michaelson*

Prefață la cartea 1

DESPRE SUN TZU ȘI ARTA RĂZBOIULUI

SUN TZU A TRĂIT în jurul anului 500 î.Hr. și se spune că ar fi scris *Arta războiului* pe fâșii de bambus.

Cei mai mulți cred că Sun Tzu a fost un general chinez, deși există și părerea că ar fi fost un strateg civil. Altă teorie îi neagă existența, afirmând că *Arta războiului* a fost scrisă de alt autor.

Scrierile lui Sun Tzu au fost foarte influente și, de-a lungul anilor, au ajuns să formeze baza filozofiei militare orientale, la fel cum scrierile lui Carl Von Clausewitz constituie baza unei părți însemnate a filozofiei militare occidentale. Potrivit ziarului *Los Angeles Herald Examiner*, „unele dintre ideile cele mai elocvente ale lui Mao Zedong nu sunt decât prezentări în forme noi ale preceptelor lui Sun Tzu”. Se spune că amiralul japonez Yamamoto, care a plănuit atacul de la Pearl Harbor, l-ar fi studiat pe Sun Tzu.

În lumea afacerilor, *Arta războiului* a fost numită „Biblia managerului modern” într-un articol din revista *Inc*. Cartea a jucat de asemenea un rol major în filmul *Wall Street* și într-unul dintre filmele cele mai recente cu James Bond, *Agentul 007*.

Traducerea de față a *Artei războiului* este împărțită în treisprezece capitole, la fel ca lucrarea originală. Cele treisprezece capitole au fost clasificate în cinci secțiuni, menite să ofere scrierilor lui Sun Tzu un context și o relevanță pentru lumea afacerilor.