

220521 Sun Tzu: Sodankäynnin taito - 2500 vuotta vanhan kirjan merkitys nykypäivänä

Juha Kemppinen

Tausta-aineistoa esitykselle

- Esitys Platon-kerhossa

Lappeenranta 22.5.2021

Sun Tzu: Sodankäynnin taito

- 2500 vuotta vanhan kirjan merkitys nykypäivänä

- Esitys perustuu seuraaviin kirjoihin:
- Sunzi: Sodankäynnin taito (suomentanut ja toimittanut Matti Nojonen, Gaudeamus, 2017)
- Mark Mc Neilly: Sun Tzu and the Art of Business- Six Strategic Principles for Managers, Oxford University Press, 1996

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

- Jos miehellä ei ole
- Tarpeeksi älyä sopeutua vallitseviin tilanteisiin
- Rohkeutta tehdä päätöksiä
- Hyvää tahtoa ymmärtää, milloin tulee antaa ja ottaa sekä
- Voimaa puolustaa omia asemiaan,
- Niin en tule ikinä opettamaan kaupankäyntitapojani hänelle, vaikka hän haluaisi oppia ne
- (Bai Gui, 370-300 eaa) yksi Kiinan varhaimmista talousajatteliijoista

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

- Hovineitien äksiisi:
- Sunzi: Jos ohjeet eivät ole selvät, jos selityksiin ja ohjeisiin ei voi luottaa, se on kenraalin syy.
- Jos ohjeet on kerrottu kolmesti ja selitetty viidesti, eivätkä joukot vieläkään toimi, niin se on upseerien vika.
- Kuninkaan kaksi rakastetuinta hovineitiä, jotka toimivat kompanianpäällikköinä, mestattiin.
- Kuningas koetti estää, mutta Sun tzu sanoi ettei hänen kenraalina tarvinnut noudattaa kaikkia kuninkaan käskyjä. Ja mestautti rakkaat hovineidit.

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

- Hovineitien äksiisi:
- Tämän jälkeen kaikki toimivat ohjeiden mukaisesti räpäyttämättä silmiäänkään.
- ” Armeija on järjestyksessä. Haluan teidän korkeutenne tarkastavan joukot. Nyt kun annat niille komentoja, niin ne menevät vaikka tuleen tai veteen ilman ongelmia. Heitä voidaan käyttää Taivaanpiirin alla järjestyksen pitoon.
- Kuningas ei halunnut SunTzuta kenraaliksi, johon Sun Tzu: ” Teidän korkeutenne rakastaa vain tyhjiä sanoja eikä kykene toteuttamaan niiden todellista merkitystä.”

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

- Jos oletetaan, että Sun Tzu kirjoitti kirjan 500 eaa, niin kirja löi hämmästyttävän nopeasti läpi.
- Herrasmiestaistelujen loppu: Heimot eivät käyneet sotaa herrasmiessäännöillä, mikä pakotti kehittämään sodankäynnin johtamista ja – taitoja.
- Zheng (avoin; Qi: epäsuora)-valtio 720 eaa kehitti **jalkaväen** vankkurien lisäksi: ”epäsuora ja kiertävä sodankäynti”.
- Hyvistä opeista palkittiin runsaskätisesti mutta huonoista opeista mestattiin, silvottiin, nyljettiin, revittiin palasiksi, raajoja amputoitiin tai kasvot polttomerkittiin.
- Sotivien läänitysvaltioiden vehkeilyt- kirja

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

- Sodankäynnin Taito **on vanhin varhaisista sodankäynnin kirjoista.**
- Opilla (dao) tarkoitan sitä, mikä saa alaiset ajattelemaan johtajiensa kanssa.
- Dao = kokonaisvaltainen tapa toimia, ymmärtää, hahmottaa ja toteuttaa daota maailmassa.
- **Yksilön toiminnan päämääränä** on oikeaoppinen toiminta, joka johtaa hänet tietä pitkin tiettyyn päämäärään, samalla kun tie sinänsä muodostaa päämäärän. = **klassinen hyveellinen kuninkaallinen tie**→
- **Hallitsija on hyveen ruumiillistuma**: hän on sisäistänyt hyveen ja toimii hyveen mukaisesti saaden samalla myös muut toimimaan hyveellisesti.

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

- Jos vihollinen on:
- Ahne – houkuttele
- Järjestäytymätön - iske ja ota haltuusi
- Järjestäytynyt - valmistaudu
- Vahva - vältä
- Raivoissaan - ärsytä
- Vaatimaton - rohkaise ylimielisyyteen
- Levännyt - väsytä
- Yhtenäinen - aiheuta hajaannusta
- Nämä ovat **sotapäällikön keinot voittoon**, eikä niitä pidä etukäteen levitellä.

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

- Jotta vihollinen saataisiin surmattua, saata joukkosi raivon valtaan.
- Jotta viholliselta anastettaisiin, tarjoa joukoillesi palkkioita.
- Jos kenraali ei kykene voittamaan kärsimättömyyttään vaan määrää joukot kiipeämään ylös muureja kuin muurahaiset, niin yksi kolmesta tapetaan ja kaupunki jää valtaamatta. Tällaiset hyökkäykset johtavat tuhoon.
- Jos et tunne itseäsi etkä vastustajaasi, olet jokaisessa taistelussa vaarassa.
- Jos tunnet itsesi ja vastustajasi, et ole sadassakaan taistelussa vaarassa.

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

- Voittamattomuus on puolustuksessa, voiton mahdollisuus on hyökkäyksessä.
- Taitavan sotapäällikön voitot eivät ole ihmeellisiä voittoja. Voitot eivät anna viisaan mainetta eivätkä ansioita rohkeudesta, sillä hän voittaa taistelut erehtymättä.
- Taitava sotapäällikkö vaalii oppia ja pitää kiinni ohjeistuksesta. Hän kykenee määrittämään voiton ja tappion.
- **Voittoisia taisteluita ei voi toistaa**

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

- Kenraalilla on **viisi vaarallista luonteenpiirrettä**:
- 1) jos hän on **välinpitämätön elämäänsä nähden** , hänet voidaan **surmata**
- 2) jos hän **pitää epätoivoisesti kiinni elämästään**, hänet voidaan **vangita**
- 3) jos hän **kiivastuu herkästi**, niin häntä voidaan **huijata**
- 4) jos hän on **ylpeä**, häntä voidaan **loukata**
- 5) jos hän **rakastaa kansaansa**, häntä voidaan **ärsyttää**.
- *Viisi kenraalin heikkoutta, jotka ovat sodankäynnissä tuhoisia*
- *Viisi vaarallista armeijan luonteenpiirrettä, tuhoavat armeijan ja kukistavat kenraalin. Niitä on tutkittava huolellisesti.*

2. Mark McNeilly (1996) Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

Mark Mc Neilly: Sun Tzu and the Art of Business
- Six Strategic Principles for Managers,
Oxford University Press, 1996

- 1) Win all without fighting**
 - 1) Capturing Your Market Without Destroying it**
- 2) Avoid strenght / Attack weakness**
 - 1) Striking Where They Least Expect it**
- 3) Deception and Foreknowledge**
 - 1) Maximizing the Power of Market Information**
- 4) Speed and Preparation**
 - 1) Moving Swiftly to Master Your Competition**
- 5) Shape your Opponent**
- 6) Character-based Leadership**
 - 1) Providing Effective Leadership in Turbulent Times**

1) Win all without fighting - Capturing Your Market Without Destroying it

- Kylmä sota päättyi, alkoi taloudellinen kilpailu globaaleilla markkinoilla ; kuin Kevättä ja syksyä –aikakaudelta → Sotivien läänitysvaltioiden aikakaudelle siirtyminen)
- Konsultit: todellisia strategisia oivalluksia tai viimeisintä johtamisoppia tarjosivat → lopputulos ei ollut monestikaan selkeys, vaan sekaannus. Ei tyyneys, vaan tyrmistys. Oli vaikeaa, ellei mahdotonta rakentaa johdonmukainen ja koossapitävä strategia.
- The Goal of Strategy: Win All Without Fighting
- The goal of business strategy must be ” to take All-Under-Heaven intact” – to capture your marketplace
- Markkinajohtajuus: teknologinen johto, brandin tunnettavuus ja kustannusjohtaja tms

1) Win all without fighting - Capturing Your Market Without Destroying it

- Capturing your market Intact
- Markkinajohtajuutta ei kannata hakea millä tahansa keinolla ja hinnalla. Kun hakee markkinajohtajuutta, ei kannata samalla tuhota teollisuudenalan prosessien kannattavuutta.
- Esimerkkejä:
- Ennen huhtikuuta 1993, Philip Morris Companies omisti maailman tuottoisimman brandin – Malboro.
- 1992: 124 miljardia Malboroa myytiin, tuotto oli enemmän kuin monen muun menestyvän yrityksen tuotto yhteensä
- Malboro alkoi menettää markkinaosuuttaan ja Philip Morrisin CEO päätti laskea Malboro-askin hintaa 40 senttiä askilta (20%). Perustui yhteen markkinatestiin Oregonissa, 4 pinnaa sai takaisin markkinaosuutta.

1) Win all without fighting - Capturing Your Market Without Destroying it

- Capturing your market Intact
- Muut tupakanvalmistajat vastasivat myös voimakkaasti hintojaan laskemalla, joten business ei enää ollut tuottoisa.
- Philip Morris menetti tuottoja miljardin, Wall Street pudotti 13.4 miljardia markkina-arvosta, pörssinoteeraus 23 % pudotusta yhtenä päivänä – suurin kuuteen vuoteen ja ensi kertaa 25 vuoteen.
- Philip Morris irtisanoi 14 000 työntekijää (8% työväestä) ja sulki 40 tehdasta – CEO irtisanottiin.
- Lentomatkailu on toinen esimerkki: ennen säännöstelyn purkamista, lentoyhtiöt kilpailivat muulla kuin hinnoilla, mutta kun säännöstely purettiin, hintakilpailu alkoi

1) Win all without fighting - Capturing Your Market Without Destroying it

- Capturing your market Intact
- Lentoyhtiöiden hintakilpailu johti myös lentokoneen valmistuksen ongelmiin: Boeing 1989 teki 1800 konetta ja 1993 350.
- Säännöstelyn purkamisen jälkeen: 120 lentoyhtiötä meni konkurssiin, yli 250 000 työntekijää menetti työpaikkansa, liiketoiminta menetti 12 miljardia 1989-1993 – vain yksi lentoyhtiö oli tuottoisa Southwest Airlines
- Myös kuluttajat kärsivät – useammilla oli lentoihin varaa, mutta pienemmät ja ahtaammat koneet sekä ei palvelua koneessa.
- ➔ **In strategy, as in life, you make your decision, then they make you.**
- Eli ei pidä business-sotaa kevein perustein. Vasta huolellisen harkinnan jälkeen: punnita kilpailijoiden vastaukset, ennustaa mahdollisia lopputuloksia ja ymmärtää riskit ja hyödyt.

1) Win all without fighting - Capturing Your Market Without Destroying it

- Sun Tzu:
- For to win one hundred victories in one hundred battles is not the acme (taidonhuipentuma) of skill. To subdue (nujertaa) the enemy without fighting is the acme of skill.
- Thus, the goal of strategy is not only to achieve market dominance in a manner that leave the industry intact, but do so "without fighting"

1) Win all without fighting - Winning Without Fighting

- Do not put a premium on killing
- He who struggles for victory with naked blades is not a good general
- Battles are dangerous affairs
- Thus, those skilled in war subdue the enemy's army without battle. They capture his cities without assaulting them and overthrow his state without protracted operations.
- They conquer by strategy.
- Ero peleissä shakki ja Go (aasialainen 4000v vanha peli).
- "Shakkimatti", persiaa shah mat = Kuningas on kuollut; shakki kuin keskiaikainen taistelukenttä. Alussa lauta on täysi, lopussa ei.
- Go: suurin määrä aluetta mahdollisimman vähäisin panostuksin. Alussa lauta on tyhjä ja lopussa täysi.

1) Win all without fighting - Winning Without Fighting

- Liiketoiminta kuin Go-peli: mahdollisimman vähillä panostuksilla mahdollisimman suuren markkina-alueen hallinta.
- Ei voita tuhoamalla vastustajaa, vaan välttämällä taistelua ja liikkumalla strategisesti saavuttaakseen suhteellisen markkinajohtajuuden (=keino), elossapysymisen ja vaurauden (=päämäärä).
- Kuinka voittaa taistelematta: Tutkia kilpailijoita, uusi tuote markkinoille (1kk – 4v ennen kuin pystyvät vastaamaan).
- Clearly, if you hope to win all without fighting, you must utilize strategy and tactics that enable you to gain share prosperously, without destroying your industry.

Sun Tzu ja sodankäynnin taito (and the Art of Business)

Mark Mc Neilly: Sun Tzu and the Art of Business
- Six Strategic Principles for Managers,
Oxford University Press, 1996

- 1) Win all without fighting**
 - 1) Capturing Your Market Without Destroying it**
- 2) Avoid strenght / Attack weakness**
 - 1) Striking Where They Least Expect it**
- 3) Deception and Foreknowledge**
 - 1) Maximizing the Power of Market Information**
- 4) Speed and Preparation**
 - 1) Moving Swiftly to Master Your Competition**
- 5) Shape your Opponent**
- 6) Character-based Leadership**
 - 1) Providing Effective Leadership in Turbulent Times**

6) Character-based Leadership - Providing Effective Leadership in Turbulent Times

- And therefore the general who in advancing does not seek personal fame, and in withdrawing is not concerned with avoiding punishment, but whose only purpose is to protect the people and promote the best interests of his sovereign, is the precious jewel of the state...
- ... Few such are to be had.
- Truly, leaders of this caliber are unique and hard to find.
- They are desirable because of their willingness to put the needs of others before their own; they have strong, well-developed characters.
- To become such a leader, to put others before yourself, is not an easy task. It demands sacrifice.

6) Character-based Leadership - Providing Effective Leadership in Turbulent Times

- You must be willing to:
 - 1) Build your character, not just your image
 - 2) Lead with actions, not just words
 - 3) Share employee's trials, not just their triumphs
 - 4) Motivate emotionally, not just materially
 - 5) Assign clearly defined missions to all, avoiding mission overlap and confusion
 - 6) Make your strategy drive your organization, not the reserve

6) Character-based Leadership - Providing Effective Leadership in Turbulent Times

- A leader must be strong enough to impose the strategy on the organization, but also confident and trusting enough to allow subordinates to carry it out successfully (not a martinent-style (kova kurinpitäjä) of leadership)
- **1) Build your character, not just your image**
- The Art of War: lead and command properly, a person must have certain character traits and virtues

6) Character-based Leadership - Providing Effective Leadership in Turbulent Times

- **1) Build your character, not just your image**
- By **command**, I mean the general's qualities of wisdom, sincerity, humanity, courage and strictness...
- If **wise**, a commander is able to recognize changing circumstances and to act expediently.
- If **sincere**, his men will have no doubt of the certainty of rewards and punishments.
- If **humane**, he loves mankind, sympathizes with others, and appreciates their industry and toil (taakka).
- If **courageous**, he gains victory by seizing opportunity without hesitation
- If **strict**, his troops are disciplined because they are in awe of him and are afraid of punishment.

6) Character-based Leadership - Providing Effective Leadership in Turbulent Times

- **1) Build your character, not just your image**
- In business:
- **Wisdom:** important, clearly divine the company's strengths, weaknesses, and opportunities to build a strategy
- **Courage:** essential, a leader cannot take advantage of wisdom with bold action when the time requires it.
- **Sincerity** (vilpitön, aito) and **humanity:** crucial, at the heart of it, leading means accomplishing success through other human beings.
- **Discipline:** necessary, it is required to ensure that strategy is executed successfully
- = all these traits are a manifestation of a ***strong, positive, and well-developed character***

6) Character-based Leadership -

1) Build your character, not just your image

- Integrity (rehellisyys, suoraselkäisyys)
 - Maturity (kypsyys)
 - Will (tahto)
 - Self-discipline (itsehuri)
 - Flexibility (joustavuus)
 - Confidence (luotettava)
 - Endurance (kestävyys)
 - Decisiveness (päättäväisyys)
 - Coolness under stress (stressaantuneena rauhallinen)
 - Initiative (aloitekykyinen)
 - Justice (oikeudenmukainen)
 - Self-improvement (itseään kehittävä)
 - Assertiveness (jäämäkkyys)
 - Empathy (empatia)
 - Sense of humor (huumorintaju)
 - Creativity (luovuus)
 - Bearing (vaikeuksia sietävä)
 - Humility (nöyryys)
 - Tact (tahdikkuus)
- = Leadership traits desired by U.S Army

+ itsekuria omiin henkilökohtaisiin arvoihin ja teot ovat johdonmukaisia arvojen kanssa

6) Character-based Leadership -

1) Build your character, not just your image

- Johtajan tulee olla vilpitön, aito ja humaani, mutta myös luotettava ja jämäkkä. Luotettava ei voi olla vain julkisivu, vaan sen tulee perustua todelliseen luottamukseen, joiden perustana ovat viisaus, aitous, humanisuus ja rohkeus.
- Jos johtajalla on vain yksi epäily, niin hänen seuraajillaan on useita.
- Shen Pao-hsu: Jos kenraali ei ole rohkea, hän ei kykene voittamaan epäilyksiä tai luomaan suuria suunnitelmia.
- Kenraalin tehtävä on olla tyyni ja salaperäinen, puolueeton ja itseään kontrolloiva. Jos hän on tyyni, hän ei ärsyynny. Jos salaperäinen, niin käsittämätön. Jos suora, niin ei säädytön. Jos itseään kontrolloiva, niin ei hämmenny.

6) Character-based Leadership -

1) Build your character, not just your image

- Hyvillä johtajilla ei ole luonteenheikkouksia, jotka vahingoittavat yritystä – päättämättömyyttä, petosta, pelkuruutta eikä itsekkyyttä.
- Kenraalilla on **viisi vaarallista luonteenpiirrettä**:
 - 1) jos hän on **välinpitämätön elämänsä nähden** , hänet voidaan **surmata (typerä ja rohkea)**
 - 2) jos hän **pitää epätoivoisesti kiinni elämästään**, hänet voidaan **vangita (epäröivä)**
 - 3) jos hän **kiivastuu herkästi**, niin häntä voidaan **huijata (voidaan huijata raivostumaan)**
 - 4) jos hän on **ylpeä**, häntä voidaan **loukata (voidaan mustamaalata puolustamaan kunniaansa)**
 - 5) jos hän **rakastaa kansaansa**, häntä voidaan **ärsyttää. (ei voi luopua lyhyestä edusta pidemmän hyväksi)**
- *Viisi kenraalin heikkoutta, jotka ovat sodankäynnissä tuhoisia*
- *Viisi vaarallista armeijan luonteenpiirrettä, tuhoavat armeijan ja kukistavat kenraalin. Niitä on tutkittava huolellisesti.*

6) Character-based Leadership -

1) Build your character, not just your image

- Huonoja johtajia on enemmän kuin hyviä johtajia. On yrityksen etu, että johtajalla on hyvä luonne ja hän kehittää niitä.
- "Caveat emptor" (Rooman valtakunta; laki jonka mukaan asunnon myyjän ei tarvitse kertoa asunnon ongelmista)
- *Kun kenraali on moraalisesti heikko ja hänen kurinsa ei ole tiukka, kun hänen ohjeensa ja ohjauksensa ei ole valistunutta, kun ei ole johdonmukaisia sääntöjä ohjata upseereja ja miehiä ja kun muodostelmat ovat epäsiistejä, niin armeija on epäjärjestyksessä*

6) Character-based Leadership -

2) Lead with Actions, Not Just Words

- Kun joku kohtelee ihmisiä hyväntahtoisesti, oikeudenmukaisesti ja oikeamielisesti, ja valaa luottamusta heihin, armeija yhdistyy mieleltään ja kaikki ovat onnellisia palvellakseen johtajiaan.
- Paras tapa osoittaa johtajuutta on esimerkin näyttäminen. Eli johtaja ei johda pääasiassa sanoilla, vaan teoilla.
- Visiot, missiot, ja päivittäinen kommunikaatio ovat tärkeitä, mutta niiden täytyy olla seurausta ja tuettu teoilla, jotka ovat johdonmukaisia – johtajuuden ollakseen merkityksellistä.
- Mikään ei lähetä selkeämpää ja totuudenmukaisempaa viestiä työntekijöille kuin johtajan käyttäytyminen.

6) Character-based Leadership -

2) Lead with Actions, Not Just Words

- Vanhan sanonnan mukaan: ” puhe on halpaa”.
- Monille työntekijöille on toistuvasti kerrottu, kuinka heidän pomonsa koettaa myydä uutta uskomaansa muutosohjelmaa – huomatakseen, että se vain väistyy hiljaksiin taka-alalle uuden muutosohjelman myötä.
- Työntekijät ovat kokeneet tämän niin monta kertaa, että he tulevat kyynisiksi ja pahoinvoiviksi, kun uudesta visiosta, missiosta ja strategiasta taas aletaan puhua.
- Kun johtajan puheet ja teot eivät ole synkassa, työntekijät seuraavat jälkimmäistä. Mikään ei muutu suurista puheista huolimatta.

6) Character-based Leadership -

2) Lead with Actions, Not Just Words

- Vanhan sanonnan mukaan: ” puhe on halpaa”.
- Jos johtaja sanoo, että strategia on tärkeä, mutta kuluttaa aikansa taktisissa operaatioissa, niin työntekijät keskittyvät jälkimmäisiin.
- Jos johtajat sanovat että asiakkaat ovat tärkeitä, mutteivat tapaa ensimmäistäkään – niin ei työntekijätkään tapaa tai halua tavata heitä.
- Ohje johtajalle: Kuluta aikasi siihen, mitä pidät todella tärkeänä, niin alaisesi tekevät samalla tavalla.
- Luottamuksen saavuttaakseen, kenen tahansa sanojen ja tekojen pitää olla johdonmukaisia.

6) Character-based Leadership -

2) Lead with Actions, Not Just Words

- Lentoyhtiö Southwest palkkaa vain ihmisiä, jotka nauttivat toisten palvelemisesta.
- Toimitusjohtaja Herbert D Kelleher **työntekijöiden palkkaamisesta:** ”
What we are looking for, first and foremost, is a sense of humor. Then we are looking for people who have to excel to satisfy themselves and who work well in a collegial environment.
- We don't care that much about education and expertise, because we can train people to do whatever they have to do.
- **We hire attitudes.”**

6) Character-based Leadership -

2) Lead with Actions, Not Just Words

- " Without extorting their support the general obtains it; without inviting their affection he gains it; without demanding their trust he wins it " (XI,34)
- Luottamuksen ja kunnioituksen saadakseen johtajan saadakseen strategialleen tukea, hän ei voi koskaan sanoa että joku asia on tärkeä ja keskittyä sitten itse johonkin muuhun.
- Toiseen asiaan on helppo keskittyä, jos se on asia jonka osaat paremmin tai josta nautit enemmän.
- Jos johtajalla on kuilua tärkeänä pitämisen sanomisen ja tekemisen välillä, niin kaksi asiaa tapahtuu työyhteisössä: työntekijät keskittyvät vähemmän tärkeään ja johtaja tuhoaa luotettavuutensa
- Siksi päätä johtajana mitkä asiat ovat kriittisiä ja keskity niihin. Muut seuraavat perässä.

6) Character-based Leadership -

3) Share Employees' Trials, Not Just Their Triumphs

- Kenraalin pitää olla ensimmäinen armeijan vaivoihin ja väsymyksiin. Kesän kuumuudessa hän ei levitä ensimmäisenä aurinkovarjoaan eikä talven kylmyydessä paksua takkiaan.
- Vaarallisessa paikassa hänen pitää olla laskelmoiva ja kävellä. Kenraali odottaa kunnes joukot ovat saaneet juodakseen, vasta sen jälkeen hän juo, kenraali odottaa, kunnes joukot ovat saaneet ruokansa, ennen kuin itse syö, vasta kun joukot ovat linnoittautuneet, kenraali suojaa itsensä (X.20 Chang Yü)
- Jos johtaja edellyttää alaisten olevan pitkään töissä, niin hänenkin pitää olla siellä.
- Jos johtaja odottaa työntekijöiden jäädyttävän palkkansa, niin johtajakin tekee niin.
- **Työntekijöiltä ei voi pyytää asioita, joita itse ei ole halukas tekemään.**

6) Character-based Leadership -

3) Share Employees' Trials, Not Just Their Triumphs

- Osoita työntekijöille, että taistelet heidän kanssaan, tue heitä, auta heitä ja johda heitä.
- Osoita heille ettet pidä itseäsi johtajana erityisenä etkä heidän yläpuolellaan olevana.
- Näin parannat teamisi suoritusta ja pääsette läpi kovien aikojen.
- Toisessa maailmansodassa oli amiraali **Matome Ugaki**, japanilaisten kamikazejoukkojen komentaja laivastossa. Kun hän oli lähettänyt niin monia nuoria miehiä kuolemaan ja kuullessaan Japanin antautuneen liittoutuneille, hän lensi sodan viimeisenä päivänä päin amerikkalaista laivaa – hänet ammuttiin alas ja hän kuoli.

6) Character-based Leadership -

3) Share Employees' Trials, Not Just Their Triumphs

- John Dasburg, Northwest Airlinesin toimitusjohtaja sai 1993 750 000 dollarin bonuksen yhtiön asioiden kuntoon laittamisesta.
- Dasburg palautti rahat, koska ei halunnut menettää työntekijöidensä luottamusta, varsinkin kun työntekijöiden palkkoja oli laskettu 11%.
- John Dasburg: ” In order for this airline to be successful, it has to well led. Employees don't follow leaders they don't trust. Money isn't everything”
- Kovina aikoina liike-elämässä (ja julkisessa ?), ihmisiä irtisanotaan ja he menettävät työpaikkansa. Myös johdon etujen pitäisi seurata yrityksen ylä- ja alamäkiä.

6) Character-based Leadership - 4) Motivate emotionally, Not Just Materially

- Jotta voit liike-elämässä voittaa kilpailijasi, yhtiösi moraalin (taistelutahdon) pitää olla erinomainen. Siksi oleellinen osa johtamista on motivointi, mikä aina alkaa johdosta.
- The responsibility for a martial host of a million lies in one man. He is the trigger of its spirit (VII.20 Ho Yen-hsi)
- They take booty (saalis) from the enemy because they desire wealth (II,17)
- Työntekijöitä pitää palkita yrityksen menetyksen tai menestymättömyyden mukaan.
- Erinomaisten työntekijöiden itsestäänselvyytenä ottaminen on johtajan vakava virhe.

6) Character-based Leadership -

4) Motivate emotionally, Not Just Materially

- Taloudelliset palkkiot ovat ratkaisevan tärkeitä. Ne ovat välttämätön mutteivat riittävä ehto yrityksen erinomaiselle taistelutahdolle ja moraalille.
- Menestys ruokkii itseään, iskostaa suurempaa luottamusta ja edelleen nostaa taistelutahtoa.
- IBM johtaja Louis V Gestner 1993: ” Success can be a powerful motivator. Nothing makes people feel better than to be part of a winning team”
- ” Now when troops gain a favorable situation the coward is brave; is it be lost, the brave become cowards” (V.19 Li Ch’üan)
- On valittava oikeat ihmiset ja annettava heille valtaa ja vastuuta maastouttaa strategiaa – eli on luotettava siihen, että alaiset tekevät oikeita asioita. Sen vastakohta on ”mikromanagerointi”, alaisten pikkutarkka kyttäminen.

6) Character-based Leadership - 4) Motivate emotionally, Not Just Materially

- Tämä ei tarkoita siitä, että kaikki valta on annettava työntekijöille.
- Jos johtaja valitsee kyvykkäitä, luovia ja sitoutuneita ihmisiä – ja antaa heille tarpeellisen tiedon ja välineet kohdata haasteet, voi luottaa siihen, että he tekevät oikeat ratkaisut kohtaamissaan tilanteissa.
- ” Proper empowerment and delegation allow managers and employees to act on their best judgment, after deciding how their decisions would impact the whole company and affect the implementation of its strategy.
- Before you can delegate, you not only must have the right people, you must also make sure they know the strategic objectives the organization is trying to achieve.
- = understanding you ”commander’s intent” (does not follow orders exactly to the letter but instead uses personal initiative and a solid understanding of the situation)

6) Character-based Leadership -

4) Motivate emotionally, Not Just Materially

- To communicate your intent clearly, for major actions you should consider writing precisely down what needs to be accomplished, provide background on the subject, give a due date, and detail any resources you are making available to carry out the task.
- This reduces confusion and miscommunication early in the process and ensures that important tasks receive the proper focus.
- The eventual goal: your team know you and each other so well that actual time spent communication is reduced while the team's shared understandings increases.
- Teammates who have worked together closely for an extended period of time, have built a wealth of trust, and operate with consistent business philosophy = will learn to "read each others' minds" and anticipate how the leader and team members respond in certain situations
- They can then act accordingly. = the ultimate attainment of commander's intent.

6) Character-based Leadership -

4) Motivate emotionally, Not Just Materially

- Ensimmäisessä maailmansodassa saksalaisilla oli Weisungsführung ("leadership guidance") → the stormtrooper concept
- "Sturmgruppen": small groups of highly trained, highly motivated soldiers who were capable of acting independently and combined a mix of skills in different weapons systems (essentially a self-sufficient cross-functional team) = the precursor for the current-day information-age employee.
- The information-age worker must be highly skilled, highly motivated, and able to interpret the leader's intent in order to survive and carry out the company's mission in today's more dynamic business battlefield.

6) Character-based Leadership -

4) Motivate emotionally, Not Just Materially

- The payoff of delegation and empowerment properly implemented is to instill boldness of action to enable dramatic breakthroughs.
- "When you see the current course, act; do not wait for orders (VIII.8 Chang Yü)
- American Freightways' CEO Sheridan Garrison : " Don't treat people like idiots".
- Right person and right place: If you find they cannot take proper action, then you must admit you selected the wrong person for that job and replace them.
- Success must be rapidly followed by reward and failure must be first understood, then addressed.

6) Character-based Leadership - 4) Motivate emotionally, Not Just Materially

- "If a general indulges (hemmottee) his troops but is unable to employ them; if he loves them but cannot enforce his commands; if the troops are disorderly and he is unable to control them, they may be compared to spoiled children, and are useless... Good commanders are both loved and feared." (X.21 Sun Tzu and Chang Yü)
- "If troops are punished before their loyalty is secured they will be disobedient. If not obedient, it is difficult to employ them. If troops are loyal, but punishments are not enforced, you cannot employ them." (IX.47)
- "When the troops continually gather together in small groups and whisper together the general has lost the confidence of the army." (IX.48)

6) Character-based Leadership -

4) Motivate emotionally, Not Just Materially

- "Too frequent rewards indicate that the general is at the end of his resources; too frequent punishments that he is in acute distress. (A good general) administers rewards and punishments in more enlightened manner. Neither should be excessive." (I.13 Tu Mu)
- "Throw the troops into a position from which there is no escape and even when faced with death they will not flee. In a desperate situation they fear nothing; when there is no way out they stand firm." (XI.33)
- Extreme situations for the firm: do not be afraid to challenge people to their limits.

6) Character-based Leadership -

5) Assign Clearly Defined Missions; Do Not Tolerate Confusion

- For you employees to know your intent and carry out the strategy, they must know the general strategy and their mission within it.
- ” He who ranks are united in purpose will be victorious.” (III.27)
- To perform their jobs effectively, employees must first understand how their efforts fit into the overall picture.
- Similarly, divisions within the company and functions within each division must understand their missions and how they support each other.
- Unfortunately, executives and managers often assign vague or overlapping missions to organizations and individuals
 - Two product divisions build similar products; two division functions perform same work, two employees doing the same task. → waste, confusion, and demoralization

6) Character-based Leadership -

5) Assign Clearly Defined Missions; Do Not Tolerate Confusion

- "If the army is confused and suspicious, neighboring rulers will cause trouble. This is what is meant by the saying." A confused army leads to another's victory." (III.23)
- "To manage a host one must first assign responsibilities to the generals and their assistants, and establish the strengths of ranks and files." (V.1 Chang Yü)
- 1980-1990 General Motors had great lack of clarity in the missions of their divisions. 1920s Alfred P Sloan created the division structure in GM. Each division build a certain kind of product for a certain market.
- Chevrolet for common person, Pontiac → Oldsmobile → Buick → Cadillac (as one progressed in a job and status)

6) Character-based Leadership -

5) Assign Clearly Defined Missions; Do Not Tolerate Confusion

- However, over time the missions assigned to the divisions were not followed and boundaries became blurred. Each division started building a wider line of cars. Clear direction and control over the divisions was not maintained at corporate headquarters.
- Each division tried to become all things to all people and the result was wasted resources, reduced differentiation, confusion for customers, and lost market share.
- To avoid this situation, a company must first decide its overall strategy, the assign clear mission and markets to its divisions to eliminate product overlap and confusion. It must then rigorously police these boundaries to ensure that clarity of purpose and original focus are maintained.

6) Character-based Leadership -

5) Assign Clearly Defined Missions; Do Not Tolerate Confusion

- Similar situations occur with functions.
- Division executives reorganizes and create new functions before they figure out how those functions are to work together.
- They believe that the people in the functions will together determine the process by which they will complete their work after they have been reorganized.
- **This is a recipe for disaster.**
- The people in these functions will spend their time fighting each other as they try to protect their turf and job.
- Just as a company must decide its strategy first and then assign missions, when reorganizing, **leaders must first design the process and then form the organization.**
- **"Generally, management of many is the same as management of few. It is a matter of organization." (V.1)**

6) Character-based Leadership -

5) Assign Clearly Defined Missions; Do Not Tolerate Confusion

- Once you have decided on a strategy and assigned missions, you must ensure that this information doesn't just end up in your desk but everyone knows the high-level game plan and where they fit in.
- This requires **a communication plan**
- "And to control many is the same as to control few. This is a matter of formations and signals.
- The Book of Military Administration says: " As the voice cannot heard in battle, drums and bells are used. As troops cannot see each other clearly in battle, flags and banners are used." (V.2; VII.17)
- Newsletters, posters, slides and videos have replaced Sun Tzus drums, bells, flags, and banners but the intent is the same.
- Clear direction must be given to large numbers of people in a timely fashion.

6) Character-based Leadership -

5) Make Your Strategy Drive Your Organization

- Beyond the setting and communication of your strategy, another major part of leadership is **the proper staffing and organization of your staff.**
- Crucial to your success is selecting a management team for your organization that is composed of the best people available.
- Getting the best people is essential, for they will carry out the strategy and greatly influence your other employees.
- Often **more attention is put toward reacting to crises that arise daily** than longer-range issues such as hiring the right people.
- This is a crucial mistake that happens with leaders **who enjoy fire-fighting over planning and doing projects themselves over delegation.**

6) Character-based Leadership -

5) Make Your Strategy Drive Your Organization

- *If you put in the time necessary to select the right people. Give them the proper guidance, and let them carry out their mission, the majority of the fire-fighting will go away.*
- Unfortunately, Western society prefers and rewards the glamor of crisis management over the more mundane and less visible necessity of planning and solving little problems before they become big ones.
- "He who excels at resolving difficulties does so before they arise. By taking into account the favorable factors, he makes his plan feasible; by taking into account the unfavorable, he may resolve the difficulties." (III.4 Tu Mu, X.13)
- A good leader isn't one who reacts dramatically to a problem once it has gotten out of control; a good leader solves little problems before they become big ones.
- Therefore, you must populate your ranks with people who can "resolve difficulties before they arise" and "exploit the situation"

6) Character-based Leadership -

5) Make Your Strategy Drive Your Organization

- "Now the method of employing men is to use the avaricious (ahne) and the stupid, the wise and the brave, and to give responsibility to each in situations that suit him. Do not charge people to do what they cannot do. Select them and give responsibilities commensurate with their abilities." (V22.Chang Yü)
- Take time to learn about each person who reports to you – their strenghts and their weaknesses, their desires and their fears, what they do well and what they do poorly. Only in this way can use them to the best of their ability.
- Now the valiant (rohkea) can fight, the cautious defend, and the wise counsel. Thus there is none whose talent is wasted.

6) Character-based Leadership -

6) Make your strategy drive your organization, not the reserve

- Do not forget that the leader is responsible for everything that happens in the organization.
- If there are problems, you must first look within yourself to see if there is something you have done incorrectly.
- Then look at those who report to you, then look down the management chain.
- The last place you should look to find the root cause of any problem is at employees, for the strengths and weaknesses of any organization flow from the top down.
- "Now when troops flee, are insubordinate, distressed, collapse in disorder or are routed, **it is the fault of the general**. None of these disasters can be attributed to natural causes.

6) Character-based Leadership -

6) Make your strategy drive your organization, not the reserve

- Lead by example
- Get to know you people and share in their bad times as well the good.
- Say what's important and then follow through.
- Communicate your strategy so effectively that your employees will be able to carry it out even in your absence by knowing your intent.
- To help them operate, you must assign clear and distinct missions, then select the right people to achieve those missions.
- Empower them within limits so that they can respond as circumstances dictate.

6) Character-based Leadership -

6) Make your strategy drive your organization, not the reserve

- As you get to know your people, you will find the best ways to motivate them and will learn to use each according to their abilities.
- Finally, work on your own character.
- Read widely on many subjects, listen well to others and seek their counsel, and take time to think in order to increase your wisdom.
- Now, the supreme requirements of generalship are a clear perception, the harmony of his host, a profound strategy coupled with far-reaching plans, an understanding of the seasons, and an ability to examine the human factors (IV.14 Tu Mu)

6) Character-based Leadership -

6) Make your strategy drive your organization, not the reserve

- "By moral influence, I mean that which causes people to be in harmony with their leaders, so that they will accompany them in life unto death without fear of moral peril." (1.4)