

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

SUN TZU'NUN KLASİĞİNİN TÜRKÇEYE ÇEVİRİSİ

STRATEJİ SANATI

ÇEVİRİ

Mehmet Sami DENKER Sharifah M. ALSAGOFF



R. L. WING



SUN TZU'NUN KLASİĞİNİN TÜRKÇE ÇEVİRİSİ

STRATEJİ SANATI

İngilizceden Çeviri:
Mehmet Sami DENKER
Sharifah M. ALSAGOFF

R. L. WING

Tüm hakları mahfuzdur. Bu kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan kitabevinin önceden izni olmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

Ezgi Kitabevi Yayınları

Mart-1991

1. Baskı

Haziran 1995

Baskı:

Ceylan Ofset

Dizgi-Sayfa Düzeni:

Bildem Bilgisayar

Tel: (0-224) 224 24 47

Kapak:

Bildem Bilgisayar

Cilt:

Güven Mücellithabesi

ISBN 975-7763-13-6

Dağıtım:

Ezgi Kitabevi

Altıparmak Cad.

Burç Pasajı No: 35

Tel (0-224) 220 96 97

BURSA

İÇİNDEKİLER

TERCÜME ÜZERİNE NOTLAR.....	1
YAZAR VE KİTAP HAKKINDA.....	5
STRATEJİ SANATI.....	9

BÖLÜM BİR HESAPLAMALAR (Çatışmanın Analizi)

1. Startejinin Beş Temel Unsuru.....	18
2. Temel Unsurların Gözden Geçirilmesi.....	21
3. Tao Paradoksu.....	23
4. Zaferin Önceden Bilinmesi.....	25

BÖLÜM İKİ MEYDAN OKUMA (Maliyetin Hesaplanması)

5. Maliyetin Bilinmesi.....	33
6. Kısa Süren Stratejiler.....	35
7. Hasmin Kaynaklarının Kullanılması.....	37
8. Hasmin Gücünü Kendi Gücü İle Birleştirme.....	39

BÖLÜM ÜÇ SALDIRI PLANI (Hatasız Bir Strateji Geliştirme)

9. Bütün Bir Sistemle Uğraşma.....	47
10. Sayıların Kuralı.....	49
11. Liderlerin Üç Hatası.....	51
12. Zaferin Temelleri.....	53

BÖLÜM DÖRT YERLEŞİM (Zafer İçin Kendinizi Yerleştirme)

13. Gücün Savunması.....	61
14. Çabasız Zafer.....	63
15. Hatasız Yerleşim (Pozisyon).....	65
16. Beş Starejik Sanat.....	67

BÖLÜM BEŞ YÖNLENDİRME

(Yenilgi İçin Hasminızı Yönlendirme)

17. Pozisyonlanmış Strateji.....	75
18. Şaşkınlık Gücü.....	77
19. Hasımı Harekete Geçirmek.....	79
20. İvme (Eğim) Yaratmak İçin Diğerlerini Kullanma.....	81

BÖLÜM ALTI İLÜZYON VE GERÇEK (Kamufleajın Kullanılması)

21. Dengesizlik Yaratma.....	89
22. Hasımın Pozisyonunu Bozmak.....	91
23. Hasımın Sayılarını Uyarlamak.....	93
24. Sistematik Yerleşim İle Hareket Etmek.....	95

BÖLÜM YEDİ GÜÇLE UĞRAŞMA

(Avantaj İçin M nevra Yapmak)

25. Direkt ve Dolaylı Taktikler.....	103
26. Rekabeti Önlemek.....	105
27. Esneklik ve Taklit.....	107
28. Dönüşümlerin Kontrolü.....	109

BÖLÜM SEKİZ DOKUZ DÖNÜŞÜM (Alando Doğal Davranış)

29. Durumsal Startejiler.....	117
30. Avantaj ve Dezavantajları Birleştirme.....	119
31. Hasımı Güven İçinde Beklemek.....	121
32. Liderlerdeki Beş Zayıflık.....	123

BÖLÜM DOKUZ GÜCÜ HAREKETE GEÇİRMEK (Sahada Çatışma)

33. Durumu Kullanmak.....	131
34. Hasımın Stratejisinin Belirlenmesi.....	133
35. Hasımın Zayıf Noktalarını Bulmak.....	135
36. Sadakati Geliştirmek.....	137

BÖLÜM ON
DURUMSAL YERLEŞME
(TAVİR ALMA)
(Çatışma Sırasında Yerleşim)

37. Altı Pozisyon	145
38. Altı Stratejik Hata	147
39. Üstün Liderler	149
40. Durumu Bilmek	151

BÖLÜM ONBİR
DOKUZ DURUM
(Çatışma Sırasında Hareket Etme)

41. Durumsal Tepki	159
42. Takım Ruhu	161
43. Maceranın Yolu	165
44. Üstün Liderlerin Stratejisi	167

BÖLÜM ONİKİ
ATEŞLİ SALDIRI
(Kesin Güven)

45. Beş Ateşli Saldırı	175
46. Beş Ateşli Değişken	177
47. Kesin Teknikler	179
48. En Son Tahdit	181

BÖLÜM ONÜÇ
BİLGİ TOPLAMANIN KULLANILMASI
(Bilgi Avantajı)

49. Önceden Bilgi Toplama	189
50. Kutsal Ağ	191
51. Karşı Casusluğun Önemi	193
52. Stratejinin Temeli	195

TERCÜME ÜZERİNE NOTLAR

Çin klasikleri çok genel evrensel bir dille yazılmışlardır. Bu klasikler yaşam deneyimleri için, herkes tarafından, herhangi bir zamanda ve herhangi bir durumda kullanılmak üzere kaleme alınmıştır. Çin yazı dili bile kendisini bu olgu üzerinde atfetmiştir. Her bir karakter ya da idiogram bir düşüncenin çok boyutlu bir resmi niteliğindedir. Herbirine değişik açılardan bakılabilir ve her biri ayrı bir deneyim olarak yaşanabilir. Yazı dilindeki değişken ve dönüşümlü bu kalite zamanında ve bireysel olarak hissedilen bir etki uyandırır. Bu nedenle *I Ching* (Değişmeler) kitabı, Tao gücü (Tao *I Ching*) ya da Strateji Sanatı, bunları yaşayan insan sayısı kadar bir anlama sahiptirler. Bu kitaplar, şaşırtıcı ilgiyi yüzyıllar boyunca korumuşlar ve çok değişik insan deneyimleri için özel anlamlar ifade etmişlerdir. Kelimelerle ifade etmek gerekirse, ölümsüzleşmiş eserlerdir. Strateji sanatı gibi bir Çin felsefe çalışmasını okumak, zarif, ince, kusursuz bir yaşam deneyimlerinden geçmek gibidir. Her bir karakterde bir uyum ve ayrışma vardır. Bu durum klasik bir müzik parçasını anımsatır. Çin klasikleri basit bir ritim dengesiyle yazılmışlardır. Bunun nedeni ise kelimeler kolayca hatırlanır, o zamanlarda herhangi bir baskı teknolojisinin bulunmadığı, kağıt yerine de Bambu kamışlarının ya da yapraklarının kullanıldığını hatırlamamızda yarar var.

Ritmik ve ekonomik stildeki "Strateji Sanatı" Türkçe'ye İngilizce'den tercüme edildi. Birçok kişi ve yazar tarafından İngilizce'ye çevrilen bu eserin Türkçe'ye kazandırılmasında R.L. Wing tarafından yapılan tercüme asıl olarak alınmış ve bundan geniş ölçüde yararlanılmıştır. R.L. Wingin tercümesini seçmemizin temel nedeni, diğer tercümeler arasında doğruya en yakın oluşu ve kelime kelime orjinal Çince metni İngilizce'ye çevirmesi ve İngilizce'nin yanısıra, Çince orjinal metni de vermiş olmasıdır. Bir başka deyişle, çevirisi her yönden orjinal metne bağlı kalmıştır. Çince karakter "bing", gerek kitabın başında ve gerekse metin içerisinde "strateji" olarak tercüme edildi. Fakat, burada okuyucuyu uyarmak için, "bing" karakterinin "savaş", "askeri", "taktik", "çatışma" ve "silah" gibi anlamlara gelebildiğini belirtmekte yarar var. "Bing" karakteri için strateji anlamının verilip kullanılması, Sun Tzu'nun bu kitabı yazarken niyeti, "taktiksel bir yerleşmeyle, çatışmaya yol açmadan zafere ulaşılması" anlamına sadık kalmaktır.

Metinde tercüme edilmeden bırakılan tek karakter "Tao"dur. Metin içerisinde birkaç yerde "Tao" karakteri cümlelerin anlamı için önemli sayılacak bir etkiye sahip olduğunda "yol" anlamında kullanılarak tercüme edildi. Tao kelimesi Taoizm'den gelmektedir. Strateji Sanatı kitabı yazılırken, Taoizm, dönemin en geçerli, en yaygın ve en kabul görmüş bir felsefesidir. Strateji Sanatı'nın İngilizce'ye çevirisini yapan bir yazar "Tao" kelimesini, şaşırtıcı bir şekilde "hareket etmek" olarak kullanmış ve metni, yazıldığı dönemdeki felsefeden soyutlamıştır. Tao tercüme edilmesi oldukça güç bir kelimedir. Fakat terim olarak bir anlam vermek gerekirse "şeylerin doğada işleyişi için düzgün (doğru) yol" olarak betimlenebilir. Olaylar üzerinde bir değişme yapıldığında artık "Tao" ortadan kalkar ve sonuçları kontrol edilmeyecek derecede korkunç ve tehlikelidir. Çalışma sırasında ya da strateji uygulamasında Tao'ya sahip olmak ise büyük bir avantajı yanınıza almak, güç harcamadan, zahmete katlanmadan öngörülen sonuca ulaşmak demektir. Sanki doğada var olan bütün güçler kişinin kendi amacı için çalışmaktadır.

Strateji Sanatı çok yaygın bir biçimde tercüme edilmiştir. Genellikle tercüme, tercüme yapan kişinin kültürel ve dinsel yapısını yansıtmaktadır. Tang Hanedanlığı'ndan beri (M.S. 618-906); zamanımıza kadar, Sun Tzu'nun çalışmaları Japonya'da bilinmekte ve öğretilmektedir. Ancak kitap, 1772'de bir Fransız Jesuit'i olan Fr. P. Amiot tarafından Çince'den Fransızca'ya tercüme edilinceye kadar Batıda bilinmiyordu. Napolyon'un bu tercümeyi sevdiği, ondan hoşlandığı söylenmektedir. Sun Tzu'nun Savaşma Sanatı'nın Çince'den Rusça'ya tercümesi 1800'lerde yapıldı ve bunlar arasında en çok bilineni N. Kontrad tarafından 1950 yılında yapılan tercümedir.

1905 yılında İngiliz Ordusunda yüzbaşı E.F. Calthrop, Strateji Sanatı'nı Japonca'dan İngilizce'ye çevirdi. Daha sonra ise kitap Çince'den İngilizce'ye British Museum'da Doğu Asya yazma eserleri ve kitapları koleksiyoncu Lionel Giks tarafından çevrildi. L. Giks'in bu tercümesi 1910'da Savaşma Sanatı olarak yayınlandı ve bu yayının günümüze kadar birçok baskısı yapıldı. Bilinen en son baskısı ise 1983 yılında, James Clavell'in önsözü ile yayınlandı. 1910 yılındaki kitabın baskısı Alman Bruno Navarra tarafından Almanca'ya tercüme edildi. 1956 yılında ise Sovyetler Birliği Silahlı Kuvvetleri, Korgeneral J.I. Siderenko tarafından Çince'den Rusça'ya yapılan kitabın tercümesini yayınladı. 1963 yılındaki kitabın Amerikan dili ile çevirisi A.B.D. Deniz Kuvvetleri

generallerinden Samuel B. Griffith'in tercümesi "Savaşma Sanatı" olarak yayınlandı. Şu anda ise Çinli akademisyenler tarafından yapılan iki tercüme "Savaşma Sanatı" Cheng Lin ve "Çatışmanın Prensipleri" Tang Zi-Chang tarafından yapılmıştır.

Türkçe'ye çevrilen bu kitap ise Çince'den İngilizce'ye R.L. Wing tarafından yapılan ve "Strateji Sanatı" olarak yayınlanan tercümeden yararlanılmıştır. "Strateji Sanatı" yüzyılların ürünü olmakla beraber Sun Tzu'nun kendisi yalnızca 13 bölüm yazmıştır. Bu kitap "Sun Tzu'nun 13 bölümü" olarak adlandırılır. Bu tercümede 13 bölüm uygun aralıklarla dört bölüme ayrılmıştır ki toplam 52 pasajdan oluşmaktadır. Her bir pasajdaki başlıklar R.L. Wing'in tercümesine sadık kalınarak aynen tercüme edilmiştir.

M.S. Denker
S.M. Alsagoff



"Strateji" anlamını taşıyan
"Bing" idiogramı.

孫子

YAZAR VE KİTAP HAKKINDA

"Sun Tzu'nun "Strateji Sanatı" adlı eseri yazınasından günümüze kadar geçen süre hiçte azımsanmayacak kadar uzun. Yaklaşık 23 asır önce kitap kaleme alınmış, dünyanın en eski bir askeri yapıtı olarak günümüze kadar değerini muhafaza ederek gelebilmiştir. 5600 kelimelik bir Çin klasiği olan yapıtta, Sun Tzu'nun düşmanı yenip zafere ulaşmanın kurallarını ortaya koymaktadır. Gerçek bir zafere, taktiksel bir yerleşmeyi öngören strateji ile ulaşılabacağı, yok edici bir çatışmanın önlenmesi ve zaferin sanıldığından çok kolay oluşu kitabın temel görüşüdür.

Sun Tzu'ya göre "Yüz savaşa girip yüz zafer kazanmış olan kişiler, üstün yeteneği olan kişiler değillerdir. Üstün yeteneği olan kişiler, savaşa girmeden, strateji kullanarak düşmanlarını önlerinde dizleri üzerinde çökertmesini bilenlerdir."

Sun Tzu'nun ne zaman ve nasıl yaşadığı, "Savaşma Sanatı"nın Sun Tzu tarafından yazılıp yazılmadığı hâlâ tartışılmakla beraber, kitabın tahmini Milattan Önce 480-221 yılları arasında, Çin'de Savaşan Devletler döneminde veya önceden kaleme alındığı tahmin edilmektedir.

Bu dönemde Gautana ve Buda, Hindistan dini eğitimlerine devam etmekte, İran'da Zoroaster düşüncesinin temellerinin filizlendiği, Torah (Tevrat)'ın Yahudilerin törensel bir kaynağı olduğu, Sokrat'ın, Platon'un ve Aristo'nun Eski Yunanistan'da Batı felsefesinin temellerini kurduğu, Lao Tzu ve Konfüçyüs'ün kendi felsefelerini yaymakla meşgul olduğu bir dönemdir. Yine bu dönemde, Büyük İskender'in, Hindistan, Yunanistan ve İran'ı fethetmek için ordusunu toplamaya başladığı bir dönemdir. Kısaca bu dönem, insanlık tarihinin, yeni düşünceler ve ateşli saldırganlık duyguları ile dopdolu olduğu bir dönemdir.

Sun Tzu'nun yaşadığı dönemin Çin tarihinde "Savaşan Devletler" dönemi olarak adlandırılması yerindedir. Bu dönemde Çin devletleri çok

dağınık bir biçimde örgütlenmiş olmaları ve yönetimi elinde bulunduran "Chou Hanedanlığı" arasında 300'den fazla savaşın yapıldığı tahmin edilmektedir. Dönemin 20. yüzyıl ile bir karşılaştırılması yapılırsa, savaşan devletlerin sürekli olarak 150 yıl İkinci Dünya Savaşı benzeri bir durumda olduklarını görebiliriz. Şüphesiz silahlar, bugünkü silahlardan çok farklı, fakat ordular bugünkü kadar bakımlı, yıkım ve insan acısı çok derindir.

Milattan önce 300 yıllarında Çin günümüz dünyasının ilginç bir minyatürünü teşkil etmektedir. Çinliler için, savaş halindeki devletler bir dünya durumunda, Çin de bütün bir dünyayı oluşturmaktadır. Her bir küçük devlet hakimiyeti için olmasa bile, hayatta kalabilmek, yaşamını devam ettirebilmek için savaşıyordu. Savaşın yıkıntıları arasında, 20. yüzyıl zekasının ancak ulaşabileceği basit bilinci, Sun Tzu o dönemde ulaşmış ve bu bilinci görebilmiştir. Yalnız bireyler olarak değil, bütün insanlar yaşama ve yok oluş ile karşı karşıyadırlar. Bu felsefeyi kullanan Sun Tzu, "Strateji Sanatı" adlı yapıtında, Dünyayı bir bütün olarak korunması gerekli karşılıklı dayanışmaların bulunduğu bir sistem olarak değerlendirir, savaşın ya da çatışmaların önlenmesi için de belirli stratejiler önerir. Sistem içindeki hiçbir parça, şayet sistem içindeki diğer parça ya da parçaları tahrip etmedikçe zafer tadılmayacaktır, bunun için de herkesi tahrip edecektir. Özünde, Sun Tzu, insan bedenindeki bağışıklık mekanizması gibi çalışan, çatışmaları önleyici bir sosyal strateji getirmektedir. Kitap, isyanın bastırılması, kötü niyetlilerin ve düşman ajanlarının ortadan kaldırılabilmesinin yollarını açıklamak amacı ile kaleme alınmıştır.

Sun Tzu, bugün dünyada kabul görmüş, birçok dile çevrilmiş bir eseri yazmayı başarmıştır. Stratejisi doğanın yasalarına dayanır. Bu bir yandan insan doğasını, diğer yandan insanın dışındaki doğayı, kapsar. Genelde yaşamın bütünü bu doğa kanunları ile yönlendiğine göre, ister sosyolojik isterse, biyolojik olarak insana verilsin, Sun Tzu'nun kitabı evrensel bir yapıt olarak, kişisel düzeyden, uluslararası düzeye kadar, yaşamın her bir anında karşılaşılabilecek çatışma ve kavgalar an ve savaştan kaçınarak, zafere giden yolu gösteren çok değerli bir evrensel yapıt niteliğindedir.

Strateji sanatında önerilen taktikler, psikolojik engellemeler, çevre kısıtlamaları, bireysel muhalefet, örgütsel bir mücadeleyi ortadan

kaldırmak için kullanılabilir. Strateji zafere ulaşınca kadar devam eden bir yolu izler. Analiz ve tahminlerden, planlama ve yerleşme (mevzilenme) ve çatışmaya kadar, Sun Tzu, kamuflej, ilüzyon yaratma, bilgi toplama gibi teknikleri açıklar.

Géleceğini yıkılmaz kaleler arkasında inşa etmek, kişisel problemlerden bir defada ve tamamen kurtulmak isteyenler Sun Tzu'nun bu kitabında "Strateji Sanatı"nda aradıkları cevapları bulacaklardır.

兵法

STRATEJİ SANATI

Strateji sanatı uzlaşmaz çatışmaların üstesinden gelmektir, zeki ve insanca metotlarla başarıya giden yolu gösterir. Uzlaşmaz çatışmalar yaşam içerisinde pozitif bir gelişmeye engel teşkil ederler. Kişisel ilişkilerimizde, çevremizde ya da kişiliğimizin gelişme sürecinde değişik engellerle durdurulabiliriz. Bu engeller bize açıkça görüldükleri zaman ise, bizi içsel bir dengesizliğe (ruhsal huzursuzluk) ve krize doğru iterler. Çünkü bu engeller, bizim mutluluğumuz ve kişisel amaçlarımız için bir tehlike teşkil ederler. Bu noktada ise seçim yapmak zorunda kalırız; ya seçeneklerimizi sınırlayarak amaçlarımızdan fedakârlık yapıp engelleri kabul edip, onlarla birlikte yaşar veya bu olanları başka bir yöne kanalizasyon ederek, engellemeyi ya da yaşamımızın üzerindeki etkilerini yok etmeye çalışırız.

Strateji Sanatı, yaşamlarında bu tür çatışmalarla, engellerle karşılaşan ve bu engellerden kurtulmak üzere hazır olan kişiler için yazılmıştır. Kitap dünyayı birçok seçeneklerle dolu olarak gören ve kendi potansiyellerini keşfetmek isteyenler içindir.

Engellerle çatışıldığı zaman kişiler -bozuk karakter yapısı, tatminsiz iş ve zayıf bireysel ilişkiler- çatışmanın hakkından gelebilmek ve etkilerinden kurtulmak üzere bir strateji geliştirirler. Beklentilerinden fedakârlık etmeyi veya mevcut imkanlarının sınırlandırılmasını kabul etmezler. Ne satranç oyunu, ne de sağlıklı ilişkiler, anlamsız kariyer veya yıkıcı ilişkiler, belirli bir fedakârlık yapılmadan çözüme ulaşamazlar. Bunlar yaşamı zarar veren ve yenilmeleri mutlaka gereken durumlardır. Bu amaçla ulaşmak için dört tip çatışmaya Sun Tzu'nun stratejileri uygulanabilir. Bu çatışmalar;

1. Kişide çatışma, 2. Çevrede çatışma, 3. Diğerleriyle çatışma, 4. Liderler arasında çatışmadır.

Kişide Çatışma

İçsel çatışma, kişiliğimizin bir parçası olarak olumlu yönde gelişmemize etki etmektedir. Değişmek isteyen kişiliğimizin bir parçası olarak iç ragibimiz çok güçlü olabilir. Kişiliğimizdeki güç ve zayıflıklara aynen sahiptir. Bu içsel rakip, vazgeçilmesi gereken bir alışkanlık veya psikolojik bir engel olabilir; yenilmesi için, kişiliğin yeniden yapılandırılması veya enerjinin yeniden toparlanmasını gerektiren bir stratejiye ihtiyaç vardır. Her ne kadar bu güç görünürse de, mutlak ve uzun süreli başarı için esas teşkil eder.

Çevrede Çatışma

Çevremizde çatışma -evde veya işyerinde, lojistik veya siyasi-kişisel gelişmemizi engeller veya prensiplerimizden fedakârlık etmek zorunda bırakabiliriz. Kararlarımız, davranışlarımız ve ilişkilerimiz bizi belli bir çevrenin üyesi yapar ve bu ilişkiler nedeniyle bu çevrede tutunuruz. Katılımımızla da değiştirmek isteyeceğimiz bu çevrenin, yapısını destekleriz. Sonuç olarak çevremizdeki çatışmaları ancak, bu çevre ile olan ilişkiler yerinde daha fazla kontrol ederek veya bu çevreyi terk ederek önleyebiliriz.

Diğerleriyle Çatışma

Kişilerarası çatışmada, rakibimiz karşınızdaki kişi değil, fakat, yaşamımızı olumsuz yönde etkileyen bir ilişkidir. Kişilerarası çatışma, işyerimiz, ailemiz, karşı cinsle olan ilişkilerinizde ortaya çıkabilir ve basit görüşme "müzakere" ile önlenabilir. Fakat, bu tür çatışma, gelişme ve mutluluğumuzu engellediği zaman ilişkiyi kurtarmak oldukça güçtür. Bu tür çatışmaların sürekli aralıklarla ortaya çıkmasının nedeni ilişkinin temelindeki dengesizlik ve sevgisizliktir. Bir defa, bu tür derin bir çatışmamızı belirlediğimizde, onun üstesinden gelebilmek güçlü bir azim ve açık bir strateji gerektirir. Bu tür çatışmadan elde edeceğimiz başarı ilişkilerimizi tamamen değiştirir veya ilişkiyi ortadan kaldırır.

Liderler Arasında Çatışma

Örgütlerarası çatışma, kaynaklar ve ideolojiler üzerinde uzlaşmaya varılmadığı zamanlarda ortaya çıktığı gibi, siyaset ve iş çevresindeki sosyal gruplar arasında da ortaya çıkabilir. Liderlerarası çatışmanın sonucunda, birçok kişinin yaşamı etkileneceği için bu tür çatışma açık bir meydan okumadır. Bu nedenle, dikkatli ve akıllı bir strateji kullanılmasını gerektirir ki, ilgili strateji, taktiksel yerleşim ile, muhalefet örgütünü yumuşatmak, dolayısıyla da baskı altına almaktır. Böylece başarı açık, kaçınılmaz ve her iki örgütün varlığı da korunmuş olur. Bu Strateji Sanatı'nın içindeki mutlak meydan okumadır.

Kitap, her zaman, her an okunabilir. Fakat, bunun her bir aşanasında, önerilen stratejileri, doğal olarak kullanılmasını öğrenmek ise, uzun çalışmayı gerektirir. Belki de bir yıl içerisinde, bu kitapta önerilen stratejileri günlük yaşantınızda kullanacak biçimde, kendimizin bir parçası haline getirip, çatışmalarınızı başarıya dönüştürmeniz mümkündür. Bu nedenle kitabın sistematik bir biçimde okunup uygulanması tavsiye edilir.

Kitaptaki 52 pasajın her biri stratejinin gerçek anlamda bir hafta süreyle uygulanması için bir temel teşkil eder. Her biri yedi günlük bir başlığa sahiptir. Gelişmelerinizi ve o başlıkta ulaştığınız derinliği anlamanız için yeteri kadar açık bir değerlendirmede bulunmaktadır. Baştan başlayıp her bir pasaj üzerinde bir hafta durarak, pasajı içinize sindirip kendinize mal edinceye kadar okuyun, okuduğunuzu uygulayın, böylece geçen haftalar, mevsimler sonunda, bir yıl sonunda kitap sizin bir parçanız haline gelecektir. Yıl sonunda, bütün kitabı baştan sona okuyun. Çatışmalarınızı geride bırakan bir strateji ustası olduğunuzun farkına varacaksınız.



BÖLÜM BİR

HESAPLAMALAR
(ÇATIŞMANIN ANALİZİ)

Sun Tzu, çatışmayı düşünmeden önce, çatışma her ne amaçla olursa olsun, bir durum değerlendirmesinin yapılmasının çok önemli olduğuna inanmaktadır. Kişinin içinde bulunduğu pozisyonun zayıf ve sağlam noktaları, kişinin amaçları ile toplum amaçları, cesaretinin yoğunluğu-kararlılık-azim, değerlilik ve amaçlardaki bütünlük çok dikkatli bir biçimde değerlendirilmelidir. Yansıma analizine inanarak, Sun Tzu, "başarı ve yenilgiyi görebildiğini" söyler.

Sun Tzu, çok önemli avantajlar sağlamak üzere, yetenekli liderler tarafından kullanılan Tao Paradoksunun kullanılmasını anlatır. Tao Paradoks, kişinin kendisi ya da planları konusunda hasımlarına, zıt (ters) çelişen görüntü yaratabilme yeteneği olarak bilinir. Sun Tzu, zekice bir strateji uygulamasında bunun bir temel olduğuna inanır. Sun Tzu "muktedir olan, muktedir değilmiş gibi görünür. Yakında iken uzakta imiş gibi görünür. Hasımın hazırlıksız bulunduğu bir anda saldırır ve hiç beklenilmeyen yerden aniden ortaya çıkarlar" demektedir. Bu bir stratejinin zafere ulaşma şeklidir.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

İçsel bir çatışmayı belirlediğimiz an, bu çatışmaya meydan okuyacağımız andır. İçsel çatışmalar, kötü alışkanlıklar, öğrenmeyi engelleyen engeller, tahrip edici arzu, istek ve zayıflıklar, disiplinsizlik ve konsantre edilmeyen motivasyon, dikkat dağınıklığı veya çocuklukta kişilik gelişimi üzerinde tahripler, kendini beğenmişlik veya saygısızlık olarak kendini gösterir, ortaya çıkarlar. Bu içsel rakiplerinizi karşı karşıya geldiğiniz her bir anınız, sizin için doğru bir andır. Her bir durum ve içinde bulunduğunuz pozisyonda bir durum değerlendirmesi yapın. Detayları gözden kaçırmadan, onların üzerinden atlamadan, onları bir kenara bırakmadan değerlendirin. Eğer amacınızın bir değeri varsa, eğer uygun araçlarla onu elde etmeniz mümkün ise ve siz gerçekten hedefinizi tespit etmişseniz, o halde zaman, doğru zamandır. Eğer yukarıdaki sorulara olumsuz cevap verecekseniz, içsel rakibinizle henüz karşılaşmaya hazır değilsiniz demektir. Asla onu karşınıza almayın, başarı şansınız çok az, başarısızlığınız ise içsel rakibinizin gücünün artmasına neden olur. Bu nedenle bekleyin ve beklerken de gücünüzü geliştirmeye çalışın.

Eğer iç hasmınızla çatışmaya girmeye karar vermişseniz, içsel rakibinizi yaşamınızdan tamamen atmak üzere bir strateji geliştirin, planlar yapın, şaşırtma, kararsızlık, kendinizi kontrol gibi yöntemleri, iç

rakibinizin dengesini bozmak üzere kullanın, doğal hareket etmek üzere hazırlanın. Beklemeden ortaya çıkabilecek olan fırsatları kollayın ve amaçlarımızı daima hatırlayın.

BAŞKA BİR KİŞİYLE ÇATIŞMA

Başka bir kişi ile girilen çatışmanın üstesinden gelebilme algılandığı kadar kolay olmayabilir. Kişiler arasındaki çatışmalar genellikle kişileri çatıştıkları çevre ya da kariyerlerindeki diğer çalışanlar arasında ya da çok yakın dostluklar arasındaki doyumsuz uklar veya kişilerin biraraya gelerek çalışmasını gerektiren veya birbirleriyle yarışmaları gereken durumlarda ortaya çıkar. Birçok çatışma dikkatli görüşmeler ve her iki tarafın da karşılıklı tatmini ile yapılan özveriyle çözümlenebilir. Öte yandan, müzakere yapılması mümkün olmayan çatışmalar sadece kişinin gelişmesi için bir engel teşkil etmeyip aynı zamanda diğer kişilerin iyi olmaları üzerinde de etkili olur ve çevredeki dengeyi de bozarlar. Bu türden çatışmalar içinde bulunula durum ve sonuçları çok dikkatli bir biçimde analiz edildikten sonra karşı konulmalıdır.

Kişilerarası çatışmalarda zafere ulaşmak genellikle varolan ilişkinin tamamen değişmesi anlamına gelir. Eğer meydan okumamızda ısrar ediyor ve devam edecekse, mevcut ilişkinin işleyişini kökünden değiştirecek strateji geliştirip, bir amaç belirleyin. Kendi gelişmeniz ve kendinizi gerçekleştirmeniz üzerine yoğunlaştığınızda -bir ilişkiyle ya da ilişkisiz- değerli bir amaç ortaya çıkacaktır. Stratejiniz, harekete geçinceye kadar planladığınız şeyi hasımlarınıza yansıtmaktır. Sun Tzu, "Strateji oluşturanlar, Tao Paradoksunu kullanırlar ve kontrolü elde tutmak, almak için şaşkınlığı kullanırlar" demektedir.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Çevredeki çatışmaları bazen çok açık bir şekilde görmek mümkün değildir. Fakat kişisel gelişme içinde fırsatları be irleyen bunlardır. Çevresel uyumsuzluk, engellemeler ya da bastırılması evde, komşuda ya da şehir çevresinde oluşan moral bozukluğu, rahatsız edici karmaşık yaşam biçimleri veya prensipsiz bir sosyal çevre insan duygularına saldırır ve onları tahrip eder.

Çoğu zaman, çevresel çatışmaları, bunların tam ortasında bulunduğumuz ve aceleci olarak bunlara adapte olmaya çalıştığımız için, tanı-

mayabilirsiniz. Genellikle, çatışmada sahip olduğumuz deneyimler yan etkiye de sahiptirler. Bu yan etkiler, sağlığınızın kaybolması, depresyon, yıkım duygusal yada umutsuzluk, stresler, kızgınlık, zihin gücünü kullanmayı gerektiren aktivitelere doğru çekilme olarak kendini gösterirler. Bu belirtilerin nedenlerini yalnızca çok dikkatli bir analiz yaparak bulabilirsiniz. Eğer bir çevresel çatışmanın içine girmiş iseniz kişisel gelişmenizin devamının önce bunun üstesinden gelmenize bağlı olduğunu bilmeniz gerekir.

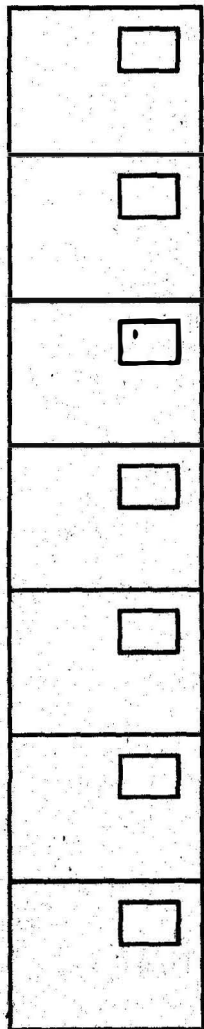
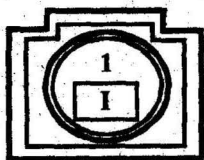
Çevresel engellerin üstesinden gelirken karşılaştığınız güçlüklerin bir değerlendirmesini, hesaplamasını yapınız. Çevrenizin üstesinden gelebilecek cesaret ve güce sahip misiniz?

LİDERLER ARASINDA ÇATIŞMA

Bir örgüt kendisini diğer bir başka örgütle çatışır halde bulduğunda, bu çatışmanın sonuçları, o örgüt liderlerinin stratejik yetenekleri tarafından belirlenir. Örgütsel çatışmalar iş yaşamında, toplumsal yaşamda ve siyasal yaşamda oluşup, ortaya çıkabilirler. Fakat yalnızca yeteneksiz liderler, çatışmalarına savaş alanlarında ve mahkeme salonlarında çözüm ararlar. Akıllı stratejistler ise mahkeme salonlarına yada savaş meydanlarına çok nadiren giderler. Girecekleri herhangi bir çatışmada ilerlemelerini taktiksel yerleşmeyle, amaçlarını gerçekleştirirler.

Bulundukları örgüt, rekabet ettikleri diğer bir örgütle çatışmaya girmiş olan liderler, eğer zaferin şartları var ise, meydan okuyabilirler. Amaçlarının değerini çok iyi bilmelidirler. Bir başka deyişle, daha büyük hedefler ve toplumun çıkarları yönünde hareket etmelidirler. Bunun anlamı ise örgütün bütün üyeleri tarafından desteklenmelidirler ve zafer örgütün temel değerlerinden fedakârlık edilmeden elde edilebilmelidir. Bundan başka, yetenekli liderler sürprizin gücüne de inanırlar, güvenirlir. Hasımlarını kendi pozisyonları ve planlarını ele geçirmek ya da almalarını önlemek için yanlış yola yönlendirmede kesin ve emin bir şekilde hareket ederler.

Diğer bir örgüte meydan okumaya karar verildiğinde, üstün lider, zamanını ve tüm gücünü, hesaplar yapmak, durum analizi yapmak, durum değerlendirmesi yapmak, tahminlerde bulunmak ve yerleşim için düşünmek üzere harcar. Sun Tzu, "Çok hesap yapmak zaferi getirir. Az hesap ise mağlubiyeti. Az hesap, hiç hesap yapmamaktan iyidir" der.



孫子曰：

兵者國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故經之以五事，校之以計，而索其情：

一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。

道者，令民與上同意也，故可與之死，可與之生，而不畏危也。

天者，陰，陽，寒，暑，時制也。

地者，遠，近，險，易，廣，狹，死，生也。

將者，智，信，仁，勇，嚴，也。

法者，曲制，官道，主用也。

凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝。

STRATEJİNİN BEŞ TEMEL UNSURU

Sun Tzu der ki;

Strateji bir örgütün en önemli işlevidir,

Ölüm kalım savaşının verildiği bir durumda, o yok olma ya da yaşamının TAO'sudur.

Öğrenilmesi ihmal edilmemelidir.

Bu nedenle, uygulayabileceğin beş temelli bir plan hazırlayın ve her bir temel için şartları gözden geçiriniz;

Birincisi TAO dur.

İkincisi DOĞA dır.

Üçüncüsü DURUM dur.

Dördüncüsü LİDERLİK dir.

Beşincisi SANAT tır.

TAO aynı beklentiye ve ideallere sahip kişilere ilham verir. Sonucunda kişiler Yaşamı ve Ölümü paylaşmaları nedeni ile tehlikeden korkmazlar.

DOĞA karanlık ya da aydınlık, sıcak ya da soğuk ve zamanın bir sistemi (dönüşümü) dir.

DURUM yakın ya da uzak, engelli ya da engelsiz, geniş ya da dar, ölme ya da yaşama şansıdır.

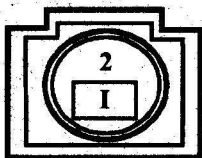
LİDERLİK zeka, güvenirlik, insanlık, cesaret ve disiplindir.

SANAT görüşlerin içerisinde ve ilgili makamlarca kullanılan esneklik sistemidir.

Liderler, yukarıda belirtilen beş temeli çok iyi bilmelidirler.

Beş temeli çok iyi bilenler zafere kavuşur.

Bunları bilmeyenler ise yenilgiye mahkumdur.



故校之以計，而索其情。

曰：主孰有道？

將孰有能？

天地孰得？

法令孰行？

兵衆孰強？

士卒孰練？

賞罰孰明？

吾以此知勝負矣。

將聽吾計，用之必勝，留之。

將不聽吾計，用之必敗，去之。

	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐

TEMEL UNSURLARIN GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Temel Unsurları gözden geçirirken, her birinin üzerinde dikkatlice durun.

Söyleyin bana,

Hangi görüş TAO ya sahiptir?

Hangi lider yeteneklidir?

Doğayı¹ ve Durumu² Hangisi etkileyebilir?

Hangi Sanat taraftara ilham verir?

Hangi Stratejinin birçok güçlü yanı vardır?

En iyi eğitilmiş olan Hangi birliktir?

Hangisi Ceza ve Mükafatların iç yüzünü açıklar?

Eğer, liderler benim yaptığım hesaplamaları takip ederlerse (kullanırlarsa) onların, zafere ulaşmaları kesindir.

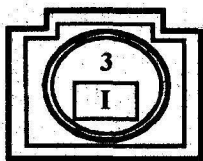
Eğer, liderler benim yaptığım hesaplamaları takip etmezler, (kullanmaz iseler)

Onların zafere ulaşmaları mümkün değildir.

Onları tutmayınız (Görevden alınız).

¹ DOĞA kelimesi Çince JEN kelimesine karşı gelmekle beraber, Uzay anlamında da kullanılabilir. O zaman anlamı, Hareket ve Fizik Kanunlarının geçerli olduğu yer anlamına gelir.

² DURUM kelimesi Çince TI kelimesine karşı gelmekle beraber, Toprak, Bölge ya da Yer olarak tercüme edilebilir ki, o zaman anlamı, Doğa Kanunlarının ortaya çıkıp kendilerini gösterdikleri anlamına gelir.



計利以聽，乃爲之勢，以佐其外。

勢者，因利而制權也。

兵者，詭道也。

故能而示之不能，用而示之不用，
近而示之遠，遠而示之近。

利而誘之，亂而取之。

實而備之，強而避之，
怒而撓之，卑而驕之，
佚而勞之，親而離之，

攻其無備，出其不意。

此兵家之勝，不可先傳也。

TAO PARADOKSU

Avantajları hesaplayarak bana kulak verin
ve dışarıya doğru yönlendirerek destekleyin.

Dürüst olanlar, avantajları takip ederler ve kendi formüllerine uyum gösterirler. Strateji kullananlar, TAO PARADOKSUna başvururlar.

Böylece, yetenekli iken yeteneksizmiş gibi görünürler.

Faydalı olabilecekleri zaman, işe yaramaz gözüktürler.

Yakındayken, uzaktaymış gibi görünürler.

Uzaktayken, yakınmış gibi gözüktürler.

Avantajlarla cezbederler.

Ve şaşkınlıklarla kontrolü elde tutarlar.

Tam olduklarında, hazırlanıyorlarmış gibi görünürler.

Güçlü olduklarında, kaçamak olarak ortaya çıkarlar.

Kızgın olduklarında, itaatkar gözüktürler.

Gururlu olduklarında, alçak gönüllüymüş gibi gözüktürler.

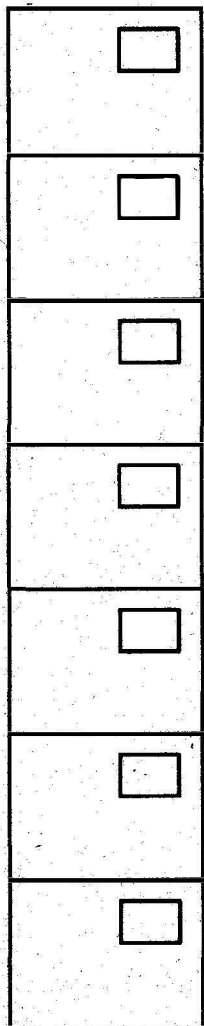
Rahat olduklarında, zorluk içindeymiş gibi görünürler.

Bağlı olduklarında, ayrılmış gibi gözüktürler.

Rakipleri hazırlıksız oldukları bir zamanda saldırıya geçerler ve en az beklenen yerde ortaya çıkarlar.

Bu bir stratejistin zafere giden yoludur.

Hiçbir zaman hiçbir şekilde önceden açıklanmamalıdır.



夫未戰而廟算勝者，
得算多也。

未戰而廟算不勝者，
得算少也。

多算勝，少算不勝，
而況於無算乎！

吾以此觀之，勝負見矣。

ZAFERİN ÖNCEDEN BİLİNMESİ

Zafere ulaşmış kişiler, mücadeleye girmeden önce, merkezlerinde, birçok faktör üzerinde çalışmışlardır.

Yenilgiye uğrayanlar ise,
mücadeleye girmeden önce,
merkezlerinde, çok az sayıdaki faktör
üzerinde durmuşlardır.

Oldukça fazla biçimde yapılan hesaplamalar
zaferi yaklaşıtırlar.

Çok az sayıda yapılan hesaplamalar da
yenilgiyi getirir.

Hiç hesap yapınamaktansa daha çok hesap yapmak
zafer için arzulanır.

Sadece bunu gözlemleyerek
Zaferi ya da Yenilgiyi görebilirim.



BÖLÜM İKİ

MEYDAN OKUMA **(MALİYETİN HESAPLANMASI)**

Bir meydan okumayı başlatmak, gerek zaman, gerek paraca ve gerekse duygusal enerji olarak oldukça pahalıdır. Ve kesin başarı, çatışmadan önce çok dikkatli bir biçimde yapılan maliyet değerlendirmesiyle mümkündür. Yalnızca bu yolla üstün bir lider, zafere ulaşınca kadar, yapılan mücadeleyi destekleyecek kaynakların yeterli olmasını sağlayabilir. Çatışma sırasında, desteklerinden ve güçlerinden fedakârlık edilmemesini sağlamak için, yetenekli liderler, süratli ve zamanında bir strateji planlarken çok dikkatlidir. Sun Tzu, uzun süren bir operasyon başlatan liderlerin yenilgiye mahkum olduklarına inanır ve "Stratejiler arasında, bu nedenle, en iyi zafer süratli kazanılandır." Uzun süren stratejinin bir örgüte başarı sağladığı henüz görülmemiştir" demektedir. Sun Tzu, kazanan stratejinin en önemli taktığının, hasmının kaynaklarını kullanmak olduğunu da söyler. Akıllı stratejist hasmın destek sistemini ya da kaynaklarını tahrip etmez. Bunun yerine hasmın gücünün kendi yararı için çalışmasını sağlar. Bu yolla, kendi gücü artmış olacak ve herkes bütün sistemin bir parçası olacağından, sistem ortadan kaldırılmayacaktır.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

İçsel bir çatışmanın üstesinden gelmenin maliyeti genellikle duygusallıktır ve yalnızca disiplin ve kendini verme ile üstesinden gelinebilir. Bu türden bir meydan okumadan başarıyla çıkabilmek için, üstesinden gelmeyi arzuladığınız parçanızı tahrip ya da yok etmek için harekete geçmediğinizi hatırlınızda tutmanız çok önemlidir. Bunun yerine, onun gücüne el koyarak sizin için yeni yönelinmelerde kullanımını sağlamaktır. İçsel rakibinize meydan okurken, birçok gelişme basamakları ve dönemeçler gerektiren strateji uygulamalarından sakınınız. Kazanan stratejiler hızlı ve ileri doğru eğilimlidirler ve herhangi bir geciktirme ve duraksama ihtimalini taşımazlar. Kıyıya her defasında dinlenmek için dönmekle bir nehri geçemezsiniz. Yarım ölçüler sadece gücünüzü yitirmeye neden olur, hedefinizi hafifletir ve içsel rakibinize avantaj sağlar.

Eğer duygusal maliyeti karşılamaya hazır iseniz ve kıydan onu uzaklaştırabilecekseniz, çatışmaya girdiğiniz parçanızın hatırı sayılır gücünü kendi gücünüze katmak üzere, değişik yollar arayınız. Yanlış yönlendirilmiş enerjinizi gözden geçirerek onu olumlu (pozitif), faydalı yönü olacağını düşünerek geliştirmeye çalışın. Geriye bakmadan ileriye doğru süratlice hareket edin.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Çevresel çatışmaya karşı koymak oldukça pahalıdır, para ve zaman tüketimi ve strese neden olur. Fakat böyle bir meydan okuma, eğer kişisel gelişme devam edecekse gereklidir. Çevresel çatışma, durumun baştan beri kötü olması nedeniyle mevcut olabilir ya da içinde bulunduğunuz zamanda, ortam sizin için müsait olmadığına ortaya çıkabilir. Çevrenizi, onun içerisinde daha fazla olmakla bir rol oynayarak ya kontrol altına almalısınız ya da her yönüyle kendinizi oradan uzaklaştırmalısınız. Maliyetin yüksek oluşu sebebiyle geri dönme veya yoldan çıkma oldukça fazla bir şekilde özveride bulunmayı gerektirebilir. Meydan okuma başlamadan önce, kaynaklarınızın yeterli olacağı ya da olmayacağı çok dikkatli bir değerlendirilmelidir. Eğer çevrenizi terketmeyi benimsemiş iseniz, kendinizi bağımsızca destekleyebileceğiniz bir yere çekilerek yeni bir strateji planı hazırlayın. Bu stratejide başarılı olmanın temeli, hatırı sayılır bir şekilde derinliğine bir plan yapmaya bağlıdır. Başarılı bir geçitten emin olmak için, sizden çevrenizi alıp uzaklaştıracak bir plan hazırlayın, böylece onun gücünü ve umursamazlığını kullanmanız sizi ileri doğru götürecektir. Tereddütler ya da stratejilerinize bağımlı ıklar ortaya koymanız ve her ne şekilde olursa olsun çevrenizi tahrip etmemeniz için çok dikkatli olunuz. Onun kaynaklarına daha sonradan ihtiyaç duyabilirsiniz.

BİR BAŞKA KİŞİYLE ÇATIŞMA

Kişilerarası çatışmanın maliyeti duygusal ıktır. Başarı, genelikle ilişkinin kopmasıyla geldiği için ya da ilişkide eskisinden başka bir yönde değişikliğe sebep olacağı için müzakere edilemeyen çatışmalar oldukça acı verici olabilir. Bu sebeple, dikkatli değerlendirme ve meydan okumanın duygusal maliyetini kabul etme, başarınız için çok önemlidir. Şaşırtıcı derecedeki karışıklıklar ve kişilerarası ilişkinin kuruluş şekli nedeniyle, bunlara meydan okunması da oldukça güçtür.

Bütünü kapsayacak süratli bir şekilde uygulanabilir ve sizi geri adım atmaya yönlendirmeyecek bir strateji geliştirmelisiniz. Kişiler arasındaki çatışmada geri çekilme gücünüzü tüketir ve sorunlarınızın devam etmesine neden olur. Kişilerarası meydan okumada bir strateji geliştirmenizde size yardımcı olmak için, ilişkilerin dayandığı temellerin gücünü ve içeriğinin iyi bir değerlendirmesini yapınız. Bunlara duygusal bir bağlılıkla yaklaşın ve onların enerjisini kullanın. Sizi geri itmesinler fakat, bu

çatışmadan nasıl çıkabileceğiniz konusunda da yardımcı olsunlar. Kızgınlıkla ya da öfkeyle hareket ettiğinizde, bu pozitif enerjinin sizin için bir yararı olmaz.

LİDERLERARASI ÇATIŞMA

Liderler ve örgütler arasındaki çatışma, gerçekte duygularda yatar.

Örgütünüz bizim gelecekte bir kültür olarak bugünümüzü ve kişisel olarak ulaşacağınız hedefleri belirledikleri için meydan okumaya başlamadan önce, bu çatışmanın harcamalarının örgüt tarafından karşılanacağından lider emin olmalıdır. Örgütlerarası çatışmada, kaynaklarda yetersizlik, mağlubiyetle sonuçlanabilir. Bir strateji geliştirirken, başarısız liderler hasının kaynaklarını yoketmekle bir zafer kazandıklarını sanırlar. Üstün liderler ise yapılan herhangi bir tahribin, bütün sistemi tehlikeye atacağını, sonuçta kendi kaynaklarını, desteklerini ve fırsatlarını da yok edeceğini bilir.

Bunun yerine ticaretle, hasının kaynaklarını yönlendirmeye, onları kendi amaçları doğrultusunda kullanmak üzere strateji uygularlar.

Önemsenebilecek ve süratli bir şekilde uygulanabilecek bir strateji, örgütlerarası meydan okumada, zafere ulaşmak için esastır. Büyük harcamalar, çok sayıda insanın bir araya gelip, gerekli destek için çalışmaları, kararsızlık ve hareketsizlikle uzun süre beklemleri stratejileri yenilgiye götürür. Sun Tzu, "Ham, fakat süratli stratejiler öteden beri biliniyorlar, uzun süren operasyonlarda yetenek henüz gözlenmemiştir" demektedir.



	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐

孫子曰：

凡用兵之法，馳車千駟，革車千乘，帶甲十萬，千里饋糧。

內外之費，實客之用，膠漆之材，車甲之奉。

日費千金，然後十萬之師舉矣。

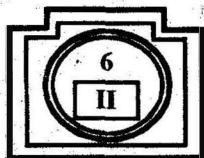
MALİYETİN BİLİNMESİ

SUN TZU der ki,

**Genellikle, Sanatsal bir strateji,
Binlerce hızlı dört atlı arabayla,
Binlerce silahlandırılmış dört atlı arabayla,
Binlerce kilometreye taşınacak levazımat ile
desteklenmelidir.**

**Bundan başka, fazladan harcamalar,
Ziyaretçiler ve danışmanlar kullanılmak üzere,
Reçine ve Vernik ve diğer inşaat malzemeleri,
Ve silahların ve araçların bakımı için, yapılmalıdır.**

**Binlerce askerden oluşan bir birliği kurmak için
Her gün, binlerce altın harcanır.**



☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

其用戰也，勝。久則鈍兵挫銳，攻城則力屈，久暴師則國用不足。

夫鈍兵挫銳，屈力殫貨，則諸侯乘其弊而起，雖有智者。

不能善其後矣！

故兵聞拙速，未睹巧之久也。夫兵久而國利者，未之有也。

故不盡知用兵之害者，則不能盡知用兵之利也。

KISA SÜREN STRATEJİLER

Bir kere meydan okunulduğunda (çatışmaya girildiğinde), eğer zafer elde edilemiyorsa

Strateji sıkıcı olmaya başlar, enerji zayıflar.

Eğer çok iyi korunan³ bir yere saldırılıyorsa,

Bir tarafın gücü tehlikeye atılıyordur.

Eğer gücün işlevi uzun sürüyorsa,

Örgütün desteklenmesi yetersiz olacaktır.

Strateji sıkıcı ve enerji zayıf olduğu zaman,

Güçte⁴ fedakârlık yapıldığında ve kaynaklar tüketildiğinde

Diğer liderler,

bu olumsuz şartların yarattığı fırsattan yararlanmak üzere ortaya çıkarlar.

Kaba fakat süratli devlet adamları tanınmaktadır.

Fakat, yetenek uzun süren operasyonlarda gözlemlenmemiştir.

Uzun süren Stratejilerin, bir organizasyona

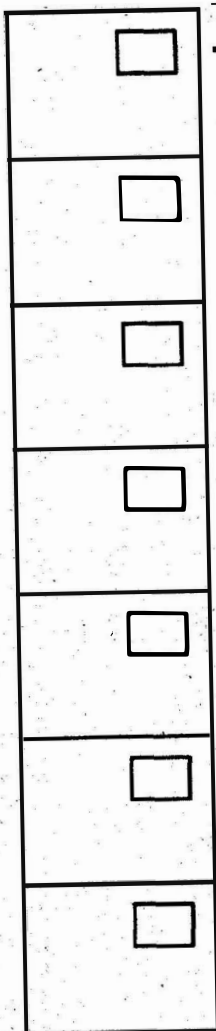
yarar sağladığı henüz çok az görülmüştür.

Bütün bu nedenlerden dolayı, Avantajlı konumda bulunmayan devlet adamlarından habersiz olanlar,

Avantajlı konumda bulunan devlet adamlarını da anlamaya muktedir olamazlar.

³ "Çok iyi korunan" terimi "Şehrin duvarları" anlamına gelen Çince ideogramdan gelmektedir. Eski zaman Çin'de şehirler korsan ve saldırganlardan korunmak üzere surlarla çevrilmiştir.

⁴ "Güç" terimi "Asker", "Birlik" veya "Milli Savunma" anlamına gelen tercüme, Çince ideogramlardan gelmektedir.



善用兵者，役不再籍，糧不三載。
取用於國，因糧於敵，故軍食可足也。
國之貧於師者遠輸，遠輸則百姓貧。

近於師者貴賣，貴賣則百姓財竭。

財竭則急於丘役，力屈財殫，中原內虛於家。

百姓之費，十去其七，公家之費。

破車罷馬，甲冑弓矢，戟楯蔽櫓，

丘牛大車，十去其六。

故智將務食於敵，食敵一鍾，當吾二十鍾；
芟秆一石，當吾二十石。

HASMIN KAYNAKLARININ KULLANILMASI

Bir stratejinin kullanılmasında yetenekli olanlar vergi koymak ya da erzak için her defasında geriye dönmezler.

Gerekli olanları örgütten temin ederler ve hasımlarına erzak için yolu göstermelerine izin verirler.

Ve böylece, bütün birlik beslenmiş olacaktır.

Ordu yakında olduğunda fiyatlar artar (şişer).

Artan fiyatlar halkın⁵ zenginliğinin tükenmesine neden olur.

Zenginlik tükenmeye başladığında vergiler kaçınılmaz ve acil olur.

Ve devletin zenginliği (hazinesi) tükenmeye başladığında, onun gücünden fedakârlık edilir.

İnsanların evleri ve harcanabilir gelirlerinin yüzde yetmiş ile birlikte, yok olur.

Devlet⁶ harcamalarının yüzde altmış hasar görmüş araçlara ve yorgun atlara;

Silahlara, ok ve yaylara, zırhlara, kalkanlara ve mızraklara,

Ağır öküzlü taşıyıcı araçlara ve büyük arabalara yapılır.

Bu nedenle, akıllı liderler, hasımlarının yiyeceklerini kullanır.

Hasmın bir yük⁷ yiyeceği,

kendi yiyeceklerinin yirmi katına eşittir.

Ve hasmın bir yük samanı (hayvan yemi)

kendi samanlarının yirmi yüküne eşittir.

⁵ "Halk" kelimesi Çince'de "100 Aile" anlamına gelir ve 100-klan ailesini ifade eder.

⁶ "Devlet" kelimesi Çince "Merkezi Düzlük", Sarı Nehir'in alt bölümündeki yerleşim yörelerini ifade eder.

⁷ "Birim = Yük" kelimesi Çince "Tan" kelimesine karşı gelir. Yaklaşık olarak 135 pound'a eşit.



故殺敵者，怒也；取敵之利者，貨也。

故車戰，得車十乘以上，賞其先得者，而更其旌旗。
車，雜而乘之。卒，善而養之。

是謂勝敵而益強。

故兵貴勝，不貴久。

故知兵之將，民之司命，國家安危之主也。

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

HASMIN GÜCÜNÜ KENDİ GÜCÜ İLE BİRLEŞTİRME

Kızgın (öfkeli) olanlar düşmanlarını yok ederler.

Hasmını teslim alanlar, hasmının kaynaklarının sağladığı avantajları elde ederler.

Böylece, meydan okuma sırasında,

Hasmın on ya da daha fazla arabasını ele geçirenleri ödüllendir.

Arabalardaki işaretleri, bayrakları ve tanıtıcı yazıları değiştirerek onları kendi arabalarının arasına kat.

Esirlere iyi muamele et ve onları eğit.

Bu, bir zaferin, hasma karşı kullanılarak bir tarafın gücünü arttırması olarak bilinir.

Bu nedenle, Stratejiyi anlayan liderler,

İnsanların kaderlerine hükmeder, onları yönetirler.

Bir organizasyonda denge ya da dengesizliği belirlerler.

謀 攻

BÖLÜM ÜÇ

SALDIRI PLANI
(HATASIZ BİR STRATEJİ GELİŞTİRME)

Sun Tzu, tam ve sürekli bir zaferin, hasmının zihnini ikna edici çok detaylı bir strateji ile olabileceğine inanır. Zeki liderler, herhangi bir çatışmaya girmeksizin hasmının arzularını yok edebilen, onları önlerinde eğbilen liderlerdir. Stratejilerini o şekilde planlar ki, kendi zaferleri kaçınılmaz, kesin ve beklenilendir. Bu kazanan strateji, bir kişinin kendisini ve hasmını çok dikkatli bir şekilde değerlendirmesi ile mümkündür. Sun Tzu, kendini ve diğerlerini de bil; tehlikesiz yüz kere meydan okuma, diğerini bilmemek ve fakat kendini tanımak;; bir yenilgiye bir zafer tatmak; kendini ve diğerlerini bilmemek; meydan okumanın herbiri yokoluş olur" der.

Sun Tzu, "korunmuş bir kaleye saldırmanın veya kendisinden büyük ve güçlü hasımla çatışmaya girmenin yenilgiyi getiren taktiksel bir hata olduğunu" belirtir.

Sun Tzu, aynı zamanda, liderlerin hatalarına, gerçekleşmesinin mümkün olmadığı planlama yanlışlıklarına da dikkat çeker. Gerçeklere uygun olmayan planlamanın bir stratejiyi Kaos'un içine atacağını ve avantajı hasmına vereceği konusunda ikaz eder. Sun Tzu "Diğerinin zafere ulaşmasını sağlayan düzensizlik budur" diyor.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

İçsel çatışmayı tesbit edip, onun duygusal maliyetinin ne olacağı hesaplandıktan sonra, gerçekçi plan hazırlama zamanıdır. Seçeneğiniz strateji, bu çatışmaya karşılık verilmek için izole edilip-edilmeyeceğine ya da sadece bir buzdağının görünen tepesi olup yaşamınızın diğer bütün yerlerine etki edip-etmeyeceğine bağlıdır.

Eğer içsel hasmınız, kişiliğinizin derinliğine kadar inen bir ilişki sizi sarmış ise, örneğin tahrip edici bir davranış ya da karakter değişmesi gibi, direk bir çatışma kaynaklarınızı tüketecektir. Bu nedenle, bütün bir duruma hakim olabilmek için çok daha geniş kapsamlı bir strateji geliştirmelisiniz.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Çevrede çatışma (Gergin kariyer ya da tahrip edici çevre) ona meydan okuyan kişiden daha çok ürkütücüdür. Meydan okunan şey, her ne kadar çevre değilse de, sizin onunla olan ilişkinizi, isteklerinizi yerine getirebilecek bir şekilde değiştirebilir misiniz? Eğer yapamazsanız, sizi ileriye götürecek şekilde onu kullanın.

"İşleyen bir çevreye karşı direk bir saldırı, taktik hatalarının birbirini takip etmesine neden olur" der Sun Tzu. "Oldukça korunmuş bir alandır, korunmuştur çünkü; birçok kişinin ondan çıkarı vardır. Ya da olduğu şekliyle var olmaya devam eder. Bu yüzden çevreye direk bir saldırının başarıya ulaşması mümkün değildir. Güçlü çevreler, güçlü bağışıklık sistemleri gibi işe yaramaz tahripkâr hücreleri süratli bir şekilde ortadan kaldırırlar.

Çevresel bir çatışmanın üstesinden gelebilmek için, çevrenizi çok dikkatli bir şekilde analiz ederek bir strateji geliştirin. Çevre nasıl çalışmaktadır? Neden devam ediyor? İçerisinde bulunan kişilere ne olabilir? Ya da ne olmaz? Bu sorulara bulacağınız cevaplar bir plan hazırlamanızda size yardımcı olacak, yaşamınızı nasıl yönlendirmek istiyorsanız size o yolu gösterecektir.

DİĞERLERİYLE ÇATIŞMA

Kişilerarasındaki çatışma, oldukça duygusaldır ve yaşamınızın diğer yönleriyle (sağlığımızla, kariyerimizle ve kişisel gelişmemizle) oldukça ilişkilidir.

Hangisi daha belirli ya da güçlüdür? Çatışmaya, sona erdirmek için kararlılığınız mı yoksa ilişkiyi kaybetme korkunuz mu? Çatışmadan zaferle çıkabilmek için güdülerinizi, onlar sizin kaderinizi belirledikleri için, çok iyi bir şekilde anlamalısınız.

Eğer kendi kararlılığınızdan emin değilseniz, şüphesiz ki hasmınız sizden oldukça güçlüdür. Bu nedenle, kazanan bir stratejiyi planlamadan ve uygulamaya koymadan önce, kararlılığınız kesin oluncaya kadar ve güç dengesi sizin lehinize kuruluncaya kadar bekleyin. Eğer, öte yandan, kararlılığınızdan kesin bir şekilde eminseniz, çatışmadan zaferle çıkmanız kesindir. Müzakere edilemez bir çatışma üzerindeki zaferiniz sizin de bildiğiniz gibi ilişkiyi sona erdirmesi mümkündür. Kendinizi gözden geçirmeniz, aynı kişilik tiplerinin birbirini çekmesi açısından önemlidir. Bu sorularla tekrar tekrar karşılaşmanız mümkün olacağı için bunlara temel bir anahtardır.

LİDERLER ARASINDA ÇATIŞMA

Yetenekli, zeki liderlerin amacı, örgütlerarası çatışmada, rakip örgütün kaynaklarına zarar vermeden, bir zafer elde etmektir. Bunu elde etmek için, bir lider, hasım örgütün tamanu üzerinde, çok dikkatli olarak toplanan bilgiyi, tahrip edici direnmeyi etkisiz hale getirmek ve direnci kırmak için kullanmalıdır.

Şüphesiz ki, daha güçlü bir örgüt, direk saldırı olarak, daha büyük bir zafer elde edebilir fakat yetenekli liderler, bu taktiği (bütün sistemin kaynaklarını tüketeceği için ve gelecekte potansiyel talebi tahrip edeceği için) kullanmazlar. Zeki liderler, gerek kendi örgütlerinin içinde ve gerekse dışında bütün sistemin farkındadırlar. Dışardakine zarar vermenin ya da tahrip etmenin kendi örgütlerinin büyümesini engelleyeceğini bilirler. Rakiplerini kullan ve onların kaynaklarını kendi kaynaklarıyla birleştirerek kendi stratejilerini geliştir, başarılı kıl.

Bir örgütte başka bir örgüte karşı meydan okumak üzere harekete geçildiğinde, yetenekli liderler, strateji uygulayacak olan uzmanların işlerine karışmazlar. Gerçekçi olmayan taktikler, bürokratik politikalar ya da yeteneksiz liderler kullanmak, örgütün gücünden fedakârlık etmek demektir. Bu içsel hatalar yüzünden, çok güçlü örgütler, çok küçük örgütler tarafından yok edilebilirler.



孫子曰：

凡用兵之法，全國爲上，破國次之；全軍爲上，破軍次之；全旅爲上，破旅次之；全卒爲上，破卒次之；全伍爲上，破伍次之。

是故百戰百勝，非善之善者也，不戰而屈人之兵，善之善者也。

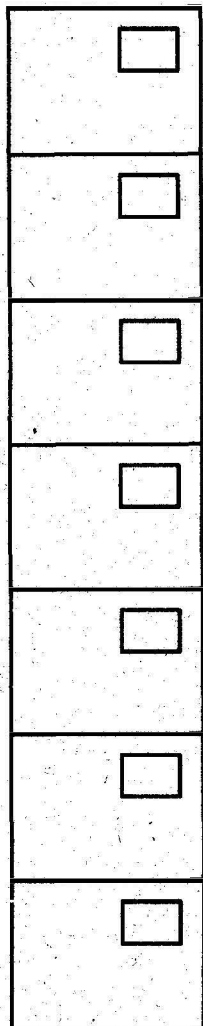
故上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。

攻城之法，爲不得已。修櫓，繕器械，具器械，三月而後成；距闕，又三月而後已。將不勝其忿，而蟻附之，殺士三分之一，而城不拔者，此攻之災也。

故善用兵者，屈人之兵，而非戰也；拔人之城，而非攻也；毀人之國，而非久也。

必以全爭於天下，故兵不頓，而利可全。

此謀攻之法也。



BÜTÜN BİR SİSTEMLE UĞRAŞMA

SUN TZU der ki,

Genellikle Sanatsal bir strateji uygulamasında,

Bütün bir örgütün üzerine hareket etmek idealdir, örgütü parçalara ayırmak ikinci derecede önemlidir.

Bütün bir birliğin üzerine yürümek idealdir, şirketi parçalara ayırmak ikinci derecede önemlidir.

Bütün bir takım üzerine yürümek idealdir, takımı parçalara ayırmak ikinci derecede önemlidir.

Bütün bir ünitenin üzerinde yürümek idealdir, birliği parçalara ayırmak ikinci derecede önemlidir.

Böylece binlerce çatışmaya girip binlerce çatışmanın galibi olanlar olağanüstü yeteneğe sahip olanlar değildir.

Olağanüstü yeteneğe sahip olanlar

Strateji kullanarak, diğerleri ile çatışmaya girmeden onları dizleri üzerinde eğmesini bilenlerdir.

Bu nedenle ideal bir strateji, planı bozmaktır.

Bundan sonra gelen, görüşmeleri ve pazarlığı bozmaktır.

Daha sonra gelen, bir stratejiyi bozmaktır.

En alt düzeydeki politika ise, korunan bir kaleye saldırmaktır.

Korunan bir kaleye saldırmak, en son düşünülecek çözümdür.

Silahların hazırlanması, araçların gerçeklerin, sıvacıların hazırlanması,

Hazırlıkları tamamlamak üç ay alır.

Ve hala korunan kalede bir gedik açamazlar.

Bu böyle bir saldırının katastrofisidir.

Strateji uygulamasında yetenekli olanlar

Çatışmaya girmeden diğerlerinin stratejilerini zayıflatıp yok ederler.

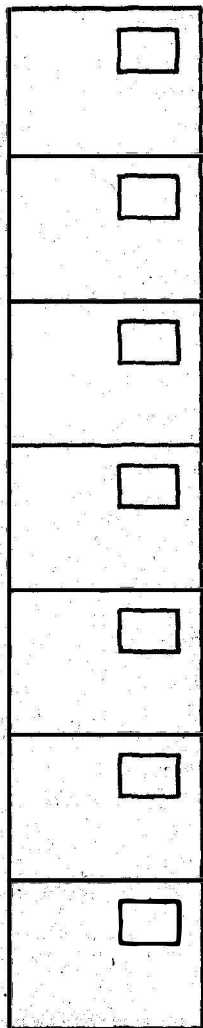
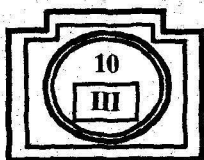
Saldırı yapmaksızın diğerlerinin kalelerini feth ederler.

Uzun süreli işlemlere baş vurmadan diğer kişilerin örgütlerini ele geçirirler.

Bütün bir sistemle tam anlamı ile uğraşmak önemlidir.

Böylece, stratejinin hiçbir zaman sonu olamaz ve yararı da tam olur.

BU SALDIRI PLANI, SANATTIR.



故用兵之法：

十則圍之，五則攻之，
倍則分之。

敵則能戰之。

少則能守之，
不若則能避之。

故小敵之堅，大敵之擒也。

SAYILARIN KURALI

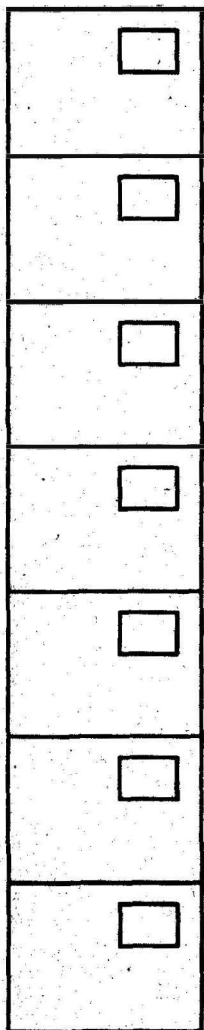
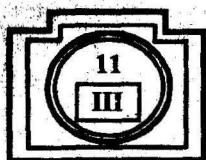
Sanatsal bir Stratejinin Uygulanmasında

**On misli büyükseniz,
Onları teslim alınız.
Beş misli büyükseniz
saldırınız
İki misli büyükseniz
dağıtınız.**

Eğer hasmınız mücadeleye hazır ise;

**Sayıca az iseniz,
Onlardan kaçmak için hazırlıklı olun,
Onlara eşit olmayacak kadarsanız
Onlardan sakınmaya hazır olun.**

**Küçük hısımlar, güçlü bir pozisyona sahip olsalar bile,
Büyük hasımlar tarafından zapt edilirler.**



夫將者，國之輔也，輔周則國必強，
輔隙則國必弱。

故君之所以患於軍者三：

不知軍之不可以進，而謂之進；

不知軍之不可以退，而謂之退，是謂驕軍。

不知三軍之事，而同三軍之政，則軍士惑矣。

不知三軍之權，而同三軍之任，則軍士疑矣。

三軍既惑且疑，則諸侯之難至矣。

是謂亂軍引勝。

LİDERLERİN ÜÇ HATASI

Liderler, Örgütü koruyan kişilerdir.
Eğer koruma tam ise, Örgüt güçlü olacaktır.
Eğer koruma yetersiz ise, saldırıya açık olacaktır.
Bir yönetici⁸ Örgütüne üç yoldan yenilgi getirir.
Gücünün hareket edememesini anlayamamak
ve ilerlemek için çağrı yapmakla.
Veya Gücünün geri çekilmesini anlayamamak
ve geri çekilmek üzere çağrı yapmakla.
Bu gücün toparlanması demektir.

Bütün Gücün⁹ yapacağı görevi anlamakla
ve bütün gücü siyasi birlik içine sokmak
sonucunda, Gücü meydana getiren kişiler şüpheli olur.

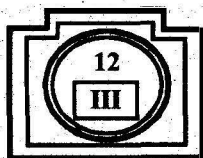
Bütün Gücün doğal otoritesini anlamamak
ve bütün Gücü atanmış subaylarla yönetmek
sonucunda, Gücü meydana getiren kişiler, kararsız olur.

Bütün güç şüpheli ve kararsız olduğunda,
Diğer liderler ciddi sorunlar ortaya çıkartabilir.

Bu nedenle, Düzensiz bir birlik, diğer bir birliğin zafer
kazanmasına neden olur'un anlamı budur.

⁸ "Yönetici" kelimesi Çince kelime "Chun"dan kaynaklanmakta olup
"Kral", "Sultan" anlamına da gelir.

⁹ "Bütün Güç" kelimesi, Çince ideogram "uç lider"den
kaynaklanmakta olup, "ileri hareket, destek sağlamak ve temel
bölümler gibi askeri bir birlik ortaya koymak" anlamına gelir.



故知勝有五：

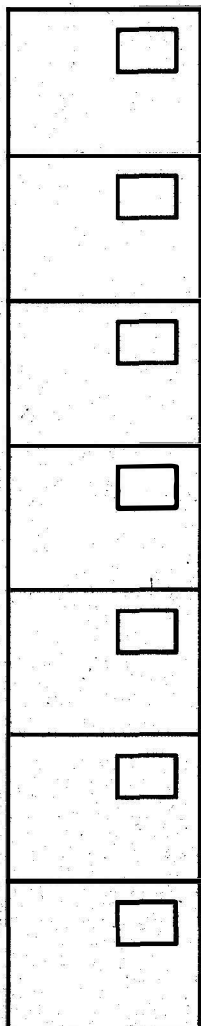
知可以與戰，不可以與戰者勝；

識衆寡之用者勝；上下同欲者勝；

以虞待不虞者勝；將能而君不御者勝。

此五者知勝之道也。

故曰：知彼知己，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必殆。



ZAFERİN TEMELLERİ

Zaferi bilebilmenin beş göstergesi vardır.

**Ne zaman saldırılacağı veya saldırılmayacağını
bilenler zafere ulaşır.**

**Üstün ve üstün olmayan amaçlarda anlaşılabilenler
zafere ulaşır.**

**Hazırlığını tamamlayarak, hazırlıksız olanı bekleyenler
zafere ulaşır.**

**Kralın herhangi bir müdahalesi olmadan yönetenler
zafere ulaşır.**

**Bu yukarıdaki beş temeli ve Tao'yu da bilenler
zafere ulaşır.**

**Böylece denilebilir ki,
Kendini ve diğerlerini tanımak
tehlikesiz yüz çatışma,
Diğerlerini tanımayıp, kendini tanıma
bir yenilgiye bir Zafer,
Diğerlerini tanımama ve kendini tanımama
Herbir saldırı, kesin bir yenilgidir.**



BÖLÜM DÖRT

YERLEŞİM

(ZAFER İÇİN KENDİNİZİ YERLEŞTİRME)

Sun Tzu "Çatışmada yetenekli olanlar, yenilmesi mümkün olmayan bir durum ortaya koyarlar ve hasımlarını yenmek için de hiçbir fırsatı kaçırmazlar" demektedir.

Yerleşim ile zafer kazanmanın bu basit formülü, strateji sanatının temelini oluşturur. Yetenekli bir yerleşmeyle mağlubiyet veya zafer, herhangi bir çatışma öncesinde, onunla ilgili her bir kişiye açık bir biçimde görünür. Yetenekli bir stratejist için zafer zahmetsiz ve çatışma ise haklılığın ispatı için gereksizdir. Sun Tzu "kesin bir zafer belirlenmeden, diğer bir kişiye meydan okumak, başarısız bir stratejist olmanın göstergesidir" der.

Sun Tzu, yerleşme stratejisinin "zaferi gözardı etmeden, dikkatli bir biçimde uygulanmasının gerektiğini" söyler. Yetenekli stratejistler kendilerini görünmez kılarak, gözden uzakta tutarak, hatasızca, herhangi bir saldırının hedefinden uzakta olurlar. Aynı zamanda bilgi toplar ve bunları kendi amaçları doğrultusunda değerlendirirler" der.

Dünyadaki büyük gelişmeler doğrultusunda hareket ederler. Böylece zamanların eğilimini değiştirirler ve sonra hasımlarının hareketi için beklerler, çok iyi bir şekilde yerleşmiş bir stratejist hasmın hareketleriyle zafere ulaşır.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

Birçok içsel çatışma, örneğin karakter değişikliklerine neden olan, engellenmiş motivasyon ya da kendisini gerçekleştirememek, direk bir saldırı için oldukça geniş ve büyüktürler. Bazı nedenlerle, bu kişisel içsel hasım, sizin içerinizde yer tutmuştur ve bu tutulan yer geri alınmalıdır. Dünyadaki kendi yerleşiminizi, yeniden çevrenize uyarlayarak içsel hasmınızdan kurtulun. Çevrenizdeki dünyayı, zaferinizin zahmetsiz olması için inceleyerek kullanın, amacınızı destekleyecek sosyal eğilimler ve onların ifa ediliş şekillerini gözleyerek, onlarla kendinizi bütünleştirin, onları bu içsel hasmınızın üstesinden gelmede kullanın. Bunların üzerinde konsantre olarak, onların gücünüze güç katmasına izin verin.

Sonuca katkıda bulunacak, çevrenizdeki engellemelerden kurtularak, savunmanızı güvenlik altına alınız. Destek için çevreye, toplumunuza yönelin ve onları kendi disiplininiz için kullanın. Eğer amacınız sağlıklı ve çevrenizden destek alamıyor iseniz, belki böyle çevresel çatışma içerisinde bulunuyorsunuz demektir.

Eğer hedefleriniz hakkında ve zafere ulaşmanızdan emin değilseniz, yerleşiminiz tam oluncaya kadar durup, bekleyin. Orta derecede bir ısıda keskin kılıcın çeliğinin sertleşmesi gibi, planınız hazır olduğunda ve içsel hasmınızı yenip zafere ulaşmanız kesinleştiğinde, stratejinizi uygulamaya koyun.

ÇEVREYLE ÇATIŞMA

Çevresel bir çatışmanın üstesinden gelebilmek için bir strateji geliştirmek, en etkili bir taktiktir. Çevreler büyük ve güçlü olmakla beraber, onlar sabit (durağan) ve pozisyonları daima açık görünür. Bu türden çok güçlü bir hasım karşısında sizin avantajınız, esnekliğiniz ve planlarınızı gizleyebilmenizdir.

Ondan başarıyla çıkacağınızdan emin olmadıktan sonra hiçbir şekilde çevreye karşı tavır takınmayın. Başarıyı sağlamak için hatasız olarak ve güvenmeyen biri olarak saldırılara karşı kendinizi korumalısınız. Aynı zamanda, fırsat geldiğinde de çok süratli bir şekilde hareket etmelisiniz. Sun Tzu der ki, "savunmada yetenekli olanlar yedi kat toprağın altındaymış gibi görünmezler, saldırıya yetenekli olanlar göklerdeki yıldızlar gibi yüksektedirler. Bu nedenle, tam zaferi kazanıncaya kadar korunmuş olurlar."

Her ne kadar stratejik yerleşim için olağanüstü enerji ve planlama yapmak gerekirse, çevreye karşı kalıcı bir zafer, ortaya çıktığında çok doğal bir şekilde kusursuz gözükecektir.

Geçişli düzgüncü ve hatasız bir şekilde yapmanız için, hedefinizi çok detaylı bir şekilde, varacağınız yeri çok detaylı bir şekilde öğreniniz ve kendinizi onun ritimleri, yönleri ve prensipleriyle, bir hareket öncesi birleştirebilirsiniz.

DİĞERLERİYLE ÇATIŞMA

Kişilerarası çatışmaların üstesinden gelmek, üç basamaklı bir strateji içeren, kararlılık gerektiren bir savaşa sanattır. Hasmınızın ve çatışmanın sebeplerini inceleyin. Kendinizi sipere koyun. Böylece hasmınız açıkta kalsın, siz korunmuş olun ve sonra hasmınızın hareket etmesini bekleyin. Sun Tzu der ki "Çatışmada yetenekli olanlar kendilerini yenilgiden kurtarabilirler. Fakat zafer için zemini ve fırsatı yaratan hasımlardır."

Bu stratejinin ikinci basamağı yerleşimdir ve zafer için önemlidir. Kişinin kendisini yerleştirmesi demek, bütünlük içinde hareket ettiğinizden emin olun ki, hareketleriniz, masumca ve yeniden saldırılamaz olsun. Bu yolla planınızı uygularken size saldırılamaz. Pozisyonunuzu görünmez ve hatasız bir şekilde muhafaza edin, enerji ve dikkatlerinizi hasmınızın hareketlerine, onun zayıflıkları ya da bütünlüğündeki çarpıklıkları ortaya çıkarmak için toplayın.

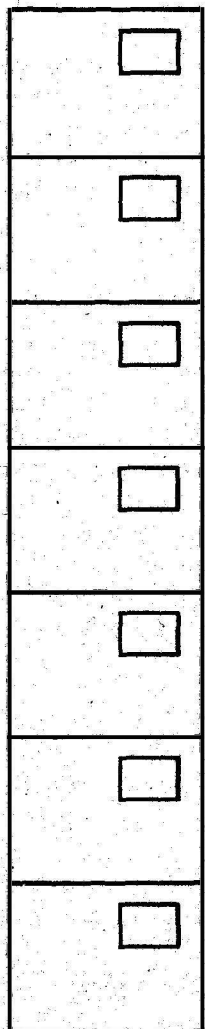
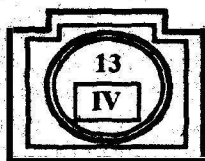
Yalnızca, bütünlük içinde olan metodik ve ısrarlı bir planlama sonsuza kadar süren bir zafer sağlar. Duygusal sıcaklık ve aceleci reaksiyonlar stratejinizi küçültür ve çatışmaların artmasına neden olurlar. Çatışmaların üstesinden gelebilmek için amaçları yansıtan bir senaryo hazırlayın: Unutmayın ki, bu senaryoda oynayacak olan hasmınız, stratejinizi uyguladığınızda da, zafer herkese açık bir şekilde gözükcektir.

LİDERLER ARASINDA ÇATIŞMA

Stratejik yerleşme (pozisyon alma) yalnızca örgütler arasındaki bir çatışmada, sadece zaferi temin etmekle kalmaz, aynı zamanda bunu boşa giden çabalar veya pahalı mücadeleler olmaksızın sağlar. Yalnızca sabırlı liderler bu ideal zafere ulaşabilirler. Çünkü, yerleşme sanatı bir stratejidir. Ne kahramanlar ve ne de ödüller vardır ve hiçbir şekilde hata yapılmaz.

Stratejik olarak yerleşmiş bir organizasyonda saldırı açık değildir. Çünkü prensipsiz uğraşlar içerisinde değildir ve onun görüntüsü hedefleri nedeniyle küçültülmüştür. Örgütün savunması, onun bütünlüğü ile korunmuş ve güventik altına alınmıştır. Bu küçültülmüş pozisyon nedeniyle ki, rakip (hasım) örgütün hareketlerini görür, zayıflıklarını ve kusurlu yönlerini ortaya çıkarır.

Sun Tzu, "Strateji kullanımında yetenekli olanlar, bu sanatı elde edebilmek için Tao'larını, gelişen duygularıyla bütünleştirirler. Bu yolla, güçlenmiş, örgütlerinin pozisyonlarını yeniden desteklemiş ve çok geniş bir avantaj sağlamış olurlar" der.



孫子曰：

昔之善戰者，先爲不可勝，以待敵之可勝。

不可勝在己，可勝在敵。

故善戰者，能爲不可勝，不能使敵必可勝。

故曰：勝可知而不可爲。

不可勝者，守也；可勝者，攻也。

守則不足，攻則有餘。

善守者，藏於九地之下；善攻者，動於九天之上，故能自保而全勝也。

GÜCÜN SAVUNMASI

Sun Tzu der ki,

Eski zamanlarda,

Çatışmada tecrübeli olanlar kendilerini yenilginin dışında tutarlar.

Ve Zafer için hasımlarını siperde beklerler.

Mağlubiyete karşı güvenlik kişinin kendisine bağlıdır.

Zafer için fırsatçılık kişinin hasmına bağlıdır.

Bu nedenle, çatışmada yetenekli olanlar,

Mağlubiyete karşı kendilerini koruyabilir.

Fakat, Zafer için fırsat hazırlayanlar, hasımlardır.

Bir keresinde dendi ki,

"Kişi nasıl zafere ulaşabileceğini bilir,

Fakat, onun nasıl elde edilebileceğini bilmez."

Zaferi elde edemeyenler savunsunlar

Zafer elde edebilecek olanlar, saldırınsınlar.

Yetersizlikler olduğunda, savunun,

fazlalıklarınız olduğunda da saldırın.

Savunmada yetenekli olanlar,

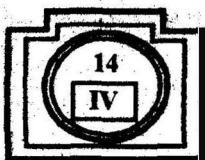
Dokuz kat yer altındaymış gibi görünmez olur.

Saldırıda yetenekli olanlar,

Gökteki yıldızlar kadar yüksekteymiş¹⁰ gibi hareket eder.

Bu nedenle, tam zafer kazanılırken korunulur.

¹⁰ "Dokuz Kat Yer" ve "Gökteki Yıldızlar Kadar Yüksek" Çince ideogramlardan "Göğün dokuz katı" ve "Yerin dokuz katı"ndan kaynaklanmakta olup, eşsiz güç kaynağına sahip olma benzetmesiyle kullanılır.



☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

見勝不過衆人之所知，
非善之善者也。

戰勝而天下曰善，
非善之善者也。

故舉秋毫不爲多力。
見日月不爲明目。
聞雷霆不爲聰耳。

古之所謂善戰者，
勝易勝者也。

ÇABASIZ ZAFER

Zaferin farkında olanlar,
O herkesçe bilindiğinde de,
kusursuz yetenekleri yoktur.

Çatışma sırasında zafer kazananlar,
"Tam anlamıyla en iyi şekilde" derken kelimeler
kusursuz yetenekleri yoktur.

Sabahar yaprağını kaldırmak, büyük bir gücün
işidir.

Güneş'i ve Ay'ı görmek, keskin bir gözün
işidir.

Ani gök gürlemesini işitmek, keskin bir kulağın
işidir.

Bir zamanlar eskilerin söylediği gibi "Çatışmada Yetenekliler" zaferi,
zafere ulaşmak kolay olduğu için, elde edenlerdir.

15

IV

故善戰者之勝也，無智名，無勇功。

故其戰勝不忒。

不忒者，其所措必勝，勝已敗者也。

故善戰者，立於不敗之地，而不失敵之敗也。

HATASIZ YERLEŖİM (POZİSYON)

Çatışmada yetenekli oldukları için zafer kazananlar,
Zeki oldukları için ödüllendirilmezler,
Ya da kahramanlıkları için övölmezler.

Onlar Zafere ulaştılar, çünkü hiç hata yapmadılar.

Hata yapmayanlar
Kesin bir zaferi planlamışlardır:
Bu, yenilmiş olanların üzerinde bir Zaferdir.

Bu nedenle, Çatışmada yetenekli olanlar
Yenilmesi mümkün olmayan bir durum ortaya koyarlar
ve hasımlarını yenmek için, hiçbir fırsatı kaçırmazlar.

是故勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝。

善用兵者，修道而保法，故能爲勝敗之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱，五曰勝。

地生度，度生量，量生數，數生稱，稱生勝。

故勝兵若以鎰稱銖，敗兵若以銖稱鎰。

勝者之戰人也，若決積水於千仞之谿者。

形也。

BEŞ STRATEJİK SANAT

Kazanan stratejiler Meydan okumadan önce Zaferden emindirler.

Kaybeden stratejistler, zafer aramadan,
meydan okurlar.

Strateji kullanımında yetenekli olanlar,
Sanatlarını güvenlik altında tutmak için
Tao'yu geliştirirler.

Böylece, Zafer ya da Yenilgi politik hareketlerle gelebilir.

Stratejik Sanatlar;
Önce, Ölçmedir.
İkincisi, Hesaplamadır.
Üçüncüsü, Analiz etmektir.
Dördüncüsü, Dengelemedir.
Beşincisi, Zaferdir.

Durumlar, ölçme yapmayı gerektirir.
Ölçmeler, hesap yapmayı gerektirir.
Hesaplamalar, analiz yapmayı gerektirir.
Analizler, dengeyi gerektirir.
Denge, zaferi gerektirir.

Bu nedenle, Kazanan bir strateji, bir "once"¹¹ dengeleyen bir "pound"
gibidir.

Kaybeden stratejiler, bir pound'u dengelemeye çalışan bir "once"
gibidir.

Diğerleriyle çatışırken Zafere ulaşanlar
Bin delikli kanallardan dışarı taşmaya çalışan sular gibidir.
Yerleşim böyledir.

¹¹ "Once" ve "Pound" İngiliz ölçü birimidir. Pound'un Çince karşılığı
"Tael"dir ve Çin'de ağırlık ölçüsü birimidir.



BÖLÜM BEŞ

YÖNLENDİRME
(YENİLGİ İÇİN HASMINIZI YÖNLENDİRME)

Sun Tzu, çatışma esnasında ideal bir stratejinin, hasmı kendisine avantaj sağlamayacak bir duruma gelinceye kadar oraya buraya hareket ettirmenin olduğuna inanır. Böyle bir stratejiyi "yönlendirme" olarak adlandırır ki, hasmın ona verilen bilgi doğrultusunda hareket etmesini sağlayan bir sanattır. Bu aynı zamanda, yaratıcı bir derinlikte olayları görebilen liderler tarafından kullanılan bir yetenektir. Hasım dikkatli bir şekilde sevk ve idare edilirken, liderler aynı zamanda zamanlamanın, yönlendirme üzerindeki direk etkisini gerçekleştiren stratejik zamanlamada da ustadır.

Sun Tzu, yönlendirmede temel gücün, sürpriz yaratma ve açıklık olarak belirler. "Genellikle bir çatışmada, açıklık uğraşıya ve sürpriz de zafere neden olur" demektedir.

Sun Tzu, bu taktiklerin, çok değişik biçimde (olaysız ve tahrip edici olmayan) bir zaferi elde etmek için kullanılabileceğini söylemektedir. Sürprizi kullanmak için yetenekli liderler, şaşkınlık yaratıcı bir görüntü, korku ya da güçsüzlük ortaya koyarlar ki, bu hasmın yanlış bir zayıflık algılamasına neden olur. Hasım ise yaratılan bu illüzyona doğru yönelir. Sun Tzu'nun değişimiyle "Avantaj sağlamak için, hasım harekete geçirildiğinde, birlik hasmı beklemektedir."

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

İçsel bir çatışmaya meydan okumanın ilk basamağı, onu, yaşamınızın diğer yönlerinden ayırmaktır. Kişisel gelişmeniz ve motivasyonunuzla olan bağlarınızı kesiniz. Yaşamınız için planlar yaparak içsel çatışmanızı gündem dışında bırakarak, onu yeniden yerleştiriniz. İçsel hasmınıza direk olarak saldırmayın. Onu kendinizden bir parça imiş gibi canlandırarak yaşamınızdan ayırıştırın, izole edin. İşte o an diğerlerinin yardımını sağlamak için, iyi bir andır. Çatışmanın üstesinden gelinebileceğine çevrenizdekileri ikna ettiğinizde, çatışmaya ağırlık ve takviye verme düşüncesi güçlenir.

Sun Tzu, "çatışmada yetenekli olan ve diğerlerinin yardımıyla yönlendirilenler, binlerce metre yükseklerden düşen, yuvarlanan kaya parçaları gibidirler" demektedir.

Zamanlama, stratejinizi uygularken, hiç aklınızdan çıkarmayacağınız diğer bir faktördür. Çünkü siz kendinizi, çatışmanızdan ayırmak için yerleştiriyorsunuz, fırsatlar sizi ötelere çekmek için karşınıza çıkacaktır. Bazen bu fırsatlar sizi beklenmeyen yönlere götürmek üzere, belki de

sorunlara çözüm bulabileceğiniz yeni yerlere doğru çekebileceklerdir. Kendiliğinizdenmiş gibi hareket etmeye başlayın. Bu yolla, içsel hasmınızın hakkından gelmek üzere, sürpriz taktik avantajlarının kendi tarafınıza geçmesini sağlayacaksınız.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Açık bir çatışma, çevrenizden aşırı bir şekilde direnmeyi ortaya koyacaktır. Böylece, çevresel bir çatışmada zafere ulaşma, sürpriz taktiklerini kullanabilme yeteneğine bağlıdır. Çevreler, küçük ya da büyük olanlarla uygunluk sağlamayan kişilere karşı kendilerini sürekli olarak koruma eğilimindedirler. Bu sebeple, çevre sizden herhangi bir tehlike hissetmediğinde, stratejilerinizi uygulamak üzere hazırlayınız.

Bu çatışmadan sizin başarıyla çıkmanızı sağlayacak stratejinizi geliştirirken, siz daha da farklılaşacaksınız. Çevreden giderek daha fazla farklılaşmanız nedeniyle de, çevreniz ve onun sizin yaşamınızdaki yeri hakkında da yeni görüşler edineceksiniz.

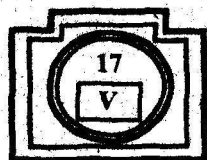
Ona, gelecek olarak değil, geçmiş olarak bakın. Bu yolla çevresel çatışmayı bir engel yerine bir atlama tahtasına dönüştürebilirsiniz.

Çevreyi ya da onunla olan ilişkinizi değiştirdiğinizde dünyadaki yeriniz ve geleceğiniz de değişecektir. Böylece, harekete geçme zamanı geldiğinde herhangi bir tereddüt göstermeden hareket etmelisiniz. Önceden saptadığınız hedefin gücü hakkında açık olun ve anlayabildiğiniz kadarıyla amaçlarınızı anlayın ve gideceğiniz yeri belirleyin.

LİDERLER ARASI ÇATIŞMA

Örgütlerarası bir çatışma sırasında, yetenekli liderler, hasım olan örgütü, pozisyonunu yeniden uyarlama yapmaya sürekli zorlarlar. Zeki liderler kendi pozisyonları hakkında stratejik yanlış bilgi verir ve belirsiz olmayan taktik zayıflıklarını ortaya koyar ki hasımlarını istedikleri alanlara çekebilsinler. Sun Tzu, bir hasımı harekete geçirmek için gerekli olan "yeteneklilik yerleşim yoluyla gelir ki hasım; takip etmek zorunda kalsın ve ödüller ki hasım almak zorunda kalsın" der. Bir kere rakip örgüt uygun olarak yerleştikten sonra, odağı stratejiye uyacak bir biçimde saptandığında lider, o fırsatı yakalamalı ve süratli bir şekilde hareket etmelidir. Çatışma sırasında herşey hareket halindedir. Bu nedenle kesin bir zamanlama, etkili bir strateji için önemlidir. "Yönlendirme" için Sun

Tzu der ki "Sıkıca gerilmiş bir yay gibidir. Zamanlama ise okun bırakılması, okun yaydan çıkması gibidir". Üstün liderler, istedikleri etkiyi yaratmak için örgütlerinin kaynaklarını kullanarak taktiksel yönlendirmede güçlü bir destek ararlar ki, bu zayıflığın bir görüntüsü ve şaşkınlık ya da güçlülük ve hatasızlık olabilir. Bir hasım çok iyi bir şekilde ayarlanmış ilüzyon stratejisi ile yoğun bir biçimde etkilenebilir. Çünkü yetenekli liderler genellikle bu strateji konusunda örgütteki diğer kişileri haberdar etmezler. Bu diğer kişiler ise asla uzlaşmazlar, daima kusursuzdurlar ve kınanmazlar.



	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐

孫子曰：

凡治衆如治寡。

分數是也。

開衆如開寡。

形名是也。

三軍之衆，可使必受敵而無敗者。

奇正是也。

兵之所加，如以碁投卵者。

虛實是也。

POZİSYONLANMIŞ STRATEJİ

Genellikle, sayıca kalabalığı kontrol etmek,
çok az kişiyi kontrol etmek gibidir.

O bir alt bölümlerin planlaması sorunudur.

Sayıca çok olanla yarışma (çarpışma)

Çok az kişiyle yarışma (çarpışma) gibidir.

O bir ustalıklı yerleşim sorunudur.

Bütün bir Güç, hasım üzerine, kayıp vermeden
hareket edebilmelidir.

O bir Sürpriz ve Doğruluk¹² sorunudur.

Bir stratejiden gelen etki

millerce öteye atılan bir yumurta gibidir.

O, bir ilüzyon ve Gerçek sorunudur.

¹² "Sürpriz" ve "Doğruluk" terimleri Çince ideogram Ch'i ve Cheng'den gelmektedir. Askeri bir kavram olarak Ch'i, sürpriz saldırı, tuzak anlamına ve "Cheng'de, direk saldırı anlamına gelir. Bu manevraların her ikisinin kombinasyonu Çin askerlik stratejisinin çok önemli bir prensibidir.



☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

凡戰者，以正合，以奇勝。

故善出奇者，無窮如天地，不竭若江河。終而復始，日月是也；
死而復生，四時是也。

聲不過五；五聲之變，不可勝聽也。色不過五；五色之變，
不可勝觀也。味不過五；五味之變，不可勝嘗也。

戰勢不過奇正；奇正之變，不可勝窮也。

奇正相生，如循環之無端，孰能窮之？

ŞAŞKINLIK GÜCÜ

Genellikle bir çatışmada
Doğruluk, doğuşa neden olur.
Sürpriz de zaferi getirir.

Böylece, sürpriz yaratmada yetenekli olanlar
Yıldızlar ve yer kadar sonsuz değişkenliktedir.
Ve büyük nehirler¹³ gibi tükenmezdirler.

Güneş ve Dünya gibi,
Bir sona gelir ve oradan tekrar başa dönerler.

Dört mevsim gibidirler.
Sona ererler ve yeniden doğma ile başa geçerler.

Beşden fazla ton yoktur.
Fakat beş ton'da hiç kimsenin işitmediği değişik varyasyonlara
sahiptir.

Beşten fazla Renk'de yoktur.
Fakat, beş renkte, hiç kimsenin görmediği, değişik varyasyonlara
sahiptir.

Beşten fazla çiçek'te yoktur.
Fakat, çiçekte, hiç kimsenin tanımadığı, değişik varyasyonlara
sahiptir.

Sürpriz ve doğruluk sonsuza kadar değişir
ve dönüşümle birbirine neden olur.

Onları kim tüketebilir.

¹³ "Büyük Nehirler" terimi, Çince iki karakterden "Yongtze" ve "Sarı Nehir"den gelmektedir. Bu nehirler Çin'in en önemli su yollarıdır.



	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐

激水之疾，至於漂石者，勢也。驚鳥之疾，至於殺折者，節也。

是故善戰者，其勢險，其節短。

勢如彊弩，節如發機。

紛紛紜紜，圓亂而不可亂也；渾渾沌沌，形圓而不可敗也。

亂生於治，怯生於勇，弱生於強。

治亂，數也；勇怯，勢也；強弱，形也。

故善動敵者，形之，敵必從之；予之，敵必取之。

以利動之，以卒待之。

HASMI HAREKETE GEÇİRMEK

Hedefi olanlar, coşkun seller gibidir.

Önlerine çıkan kayaları söker, sürüklerler.

Uyanık olanlar, yırtıcı kuşlar gibidir.

Önlerine çıkan engelleri parçalar, geçerler.

Böylece, Çatışmada yetenekli olanlar,

Yönetmede korkunç ve zamanlamada süratlidirler.

Yönetme, eğrilmiş Tatar yayı gibidir,

Zamanlama ise, okun atılması gibidir.

Kalabalık ve şaşkınlık ve gidip gelmeler

mücadeleyi düzensizmiş gibi gösterir.

Ve, fakat, düzensizlik yoktur.

Kaynaşma ve birleşme ve kaos ve karışıklık

Pozisyonu çembere alınmış gibi gösterir

Ve fakat, kayıp yoktur.

Görünen düzensizlik, kontrolün bir ürünüdür.

Görünen korku, cesaretin bir ürünüdür.

Görünen zayıflık, sahip olmanın bir ürünüdür.

Kontrol ve düzensizlik bir Analiz sorunudur.

Cesaret ve korku, bir Yönlendirme sorunudur.

Sahipsizlik ve Zayıflık, bir Pozisyonlanma sorunudur.

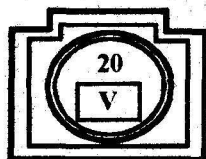
Hasmı harekete geçirmek için Yeteneklilik

hasmını izleyebileceği bir yola yerleşmeye zorlamak
ve hasmı alabileceği hediyeler almaya zorlamaktan gelir.

Yarar sağlama yoluyla

hasım harekete geçirilir.

bu arada birlik beklemededir.



10.1.2000

	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐

故善戰者，求之於勢，不責於人，
故能擇人而任勢。

任勢者，其戰人也，如轉木石；木石之性，安則靜，
危則動，方則止，圓則行。

故善戰人之勢，如轉圓石於千仞之山者。

勢也。

İVME (EĞİM) YARATMAK İÇİN DİĞERLERİNİ KULLANMA

Çatışmada Yetenekli olanlar, diğerlerine kabahat bulmadan yönetilirler.

Böylece, Yönetimde, diğerlerini seçer ve onları kullanırlar.

Bir çatışmayı yönetirken diğerlerini kullananlar hareket eden kütük ve kayalar gibi görünürler.

Kütük ve Kayaların doğası,
dengede iken hareketsiz olmak
dengesiz iken hareket etmek
dört köşe olduklarında
yuvarlatıldıklarında hareket etmektir.

Çatışmada yetenekli olanlar,
diğerleri vasıtasıyla Yönetenler,
Yuvarlatılmış kayalar gibidirler,
Binlerce metre¹⁴ yüksek dağlardan yuvarlanırlar.
Yönetme böyledir.

¹⁴ "metre" kelimesi Çince Jen'den gelmekte ve yaklaşık 8 ayak uzunluğunda olup, uzunluk ölçüsü birimidir.

虚実

BÖLÜM ALTI

İLÜZYON VE GERÇEK
(KAMUFİAJIN KULLANILMASI)

Gerçeği gizlemek için ilüzyon yaratma düşüncesi, hasmı sürekli dezavantajlı bir durumda tutmak üzere planlanmış, özel taktiksel bir manevradır. Sun Tzu, ilüzyon kullanılmasına "strateji sanatı" adlı kitabında geniş bir şekilde değinmektedir ve "Bu tekniği anlayan ve kullanan liderlerin asla mağlup olmayacağı" inancındadır. Bu tür liderler hakkında "Kurnaz, görünmez! Göründüğünde şekilsiz, esrarengiz, mucizevi, sessiz görünümlü" demektedir.

Zeki liderler, yaratma ilüzyonunu (hasmı kendi perspektifini kaybedip hata yapmasına neden olur) bütün stratejilerinde kullanırlar. Hasımlarının doğruyu anlamalarına asla müsamaha göstermezler ve bu yolla hasımlarını, bu alanda savunma hazırlığı yapmaya zorlarlar. Gerçekte, onlar hasmın gücünü bölerler. Yetenekli liderler savaş alanına ilk varanlardır. Önce yerleşirler, planlarlar, böylece hasımların sürekli olarak yeniden uygulama yapmaya zorlarlar. Karşılık vermenin sorumluluğu hasmın üzerinde olduğunda, kaynakları vergilendirilir ve onların yetersizlikleri, zayıflıkları, inceliklerle açıklanır.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

Meydan okuma başladığında, iç hasmın hiçbir zaman ve hiçbir şekilde durup dinlenmesine ve kendisini toparlamasına fırsat verilmemelidir. İç çatışmanızın, onun yaşamınızdaki etkisini sürekli tartarak ve sürekli olarak onu geri çekilmeye zorlayarak, dikkatinizden hiçbir zaman uzaklaşmamasını sağlayın. Onun sürekli olarak ortadan kalkması için, ileri geri hareket halinde tutmak ve gücünün yıpratılması bir esastır.

İçsel hasmına karşı önceden hazırlıklı ol. Nerede ve ne zaman, hangi şartlarda kendisini göstereceğini bil ve şaşkınlık ve oyalama ile orada önceden hazır ol. İç hasmın, bir zamanlar, yaşamınızın bir bölümünde kontrol verdiğiniz için o vardır. Ve iç çatışmanız bu nedenle gelişmiştir. Şimdi artık bunun önüne geçmelisiniz. Sun Tzu "İlk hareketi siz yapın, böylece avantajı elde edin, yoksa ilk hareket diğerleri yaparsa avantajı onlar elde ederler" demektir.

Sizin desteğiniz olmaksızın iç hasmınız yaşayamaz. Sürekli olarak onun gelişmesine engel olursunuz, sonunda söner, solgunlaşır ve yok olur. Eğer, ona zaman tanırsanız, tekrardan gücünü kazanır. Ve sizin onunla savaşınız yeniden başlar. Bu nedenle, sizin kararlılığınız burada çok önemlidir, yalnızca sürekli ve ihtiyatlı bir strateji ile tam bir zafere ulaşılır.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Çevre, çok geniş ve güçlü, tükenmez kaynakları olan bir varlıktır. Onun pozisyonundaki gerçeklik, ona meydan okuduğumuzda sizin temelde avantajınız olabilir. Çünkü, sizin çevreniz zaman ve mekan ikilemi arasında sabitleşmiştir, siz onun arasında onun gücünü saptamak üzere bilgi toplamak, sınırlarını öğrenmek ve sizin yaşamınızda sahip olduğu kontrolü önlemek üzere serbestçe, özgürce hareket edebilirsiniz.

Çevrenizin sizin yerinize odaklaşmasına asla izin vermeyiniz. Uygunluk, ilüzyon yaratarak görünüşünüzü düşük seviyede tutun. Bu size, kendi stratejinizi kendi belirleyeceğiniz şartlar ve zamanda uygulamanız için fırsat yaratacaktır. Eğer siz bir birey olarak, çevrenizi kontrol ederek, çatışmanızın üstesinden gelecek iseniz, onun gücünü daha küçük parçalara, bölümlere bölecek, yönetilmesi kolay parçalar haline getirecek bir strateji geliştirmelisiniz. Sun Tzu "Her ne kadar büyükler, küçükler üzerinde zafer elde edebilirse de, ilüzyonla bu küçük parçalar terse çevirebilir" demektedir. Stratejinizin yetersizliklerinin gizlenmesi hasmın savunmasının, oldukça küçük parçalar halinde bölünüp her yere dağılmasına neden olacağına" Sun Tzu inanmaktadır. "Hasmın yerleştiğinde, biz yerleşmemiş gibi ortaya çıkmalıyız." "Sonuçta, siz sayıca çok, hasmınız sayıca az olacaktır" demektedir.

Çevreniz açık bir şekilde hasmınız olarak belirlendiğinde, sonuçlanması çok güç olan bir kriz içinde olabilirsiniz. Rahat olmayan bir çevrede yeniden kendinizi yerleşime teşebbüs etmeniz, hayat boyu süren bir uğraşı olabilir ve uygun olmayan bir çevreye adapte olmak, kaybedilmiş yaşamın özverileri olabilir. Bu nedenle, herhangi bir çevresel çatışmadan önce, elde edilebilen hedefi çok dikkatli planlayınız.

DİĞERLERİYLE ÇATIŞMA

Kişilerarası çatışmada, hasmınız hakkında bilgi edinebildiğiniz kadar bilgi edinmeniz çok önemlidir. Hasminizi harekete geçirecek ilüzyonlar yaratarak, onun zayıflıklarını, güçlü alanlarını, kör noktalarını ve kendisine güveni olanları keşfedebilirsiniz. Daha sonra, bu bilgileri kendi stratejilerinizi geliştirmek için kullanabilirsiniz. Bir kere kişilerarası meydan okumalar yapmasını sağlamalısınız. En önemlisi, plan ve davranışlarınızı açığa vurmamalısınız. Bu yolla, kendinizi herhangi bir saldırıya karşı korurken, yaratmış olduğunuz şaşkınlık hasmınızın kaynaklarının tükenmesine neden olur.

Sizin yerleşiminizden emin olmayan hasmınız, size saldıramaz ve bunun yerine her alanda savunma hazırlamak zorunda kalır.

Kiminin en iyi pozisyonda olduğunu görmek için savaşmadığınızı hatırlayın. Kişilerarası çatışmada çözülmeyen bir çatışmanın üstesinden gelmek için mücadele veriyorsunuz. Meydan okuma bir kez başladığında, dinlenmeden çatışma ortadan kalkıncaya ya da ilişki tamamen değişinceye kadar devam edecektir.

LİDERLER ARASI ÇATIŞMA

Sun Tzu, "örgütlerarası çatışmada, ilüzyon kullanımında yetenekli olan liderlerin zafere ulaşacağına inanmaktadır. Yetenekli liderler, hasımlarının stratejilerinden kendilerini korumak için, planlarını ve yerleşimlerini, sistematik bir şekilde gizlerler. Sun Tzu, "pozisyon olmaksızın, en yetenekli casuslar bile bilgi toplayamaz, zeki olanlar ise plan yapamazlar" demektedir.

İlüzyon, örgüt için çok etkili bir bilgi toplama aracıdır. Deneysel de olsa yapay hareketler diğerlerinin reaksiyonlarını çekerler. Bu reaksiyonlar, eğer dikkatlice analiz edilirse, zayıf ve güçlü olunan noktaları, ahmaklık ve yaratıcılıklarını açıklarlar. Bunların tamamı bilindiğinde, yetenekli lider, güvenilir bir şekilde ilerleyebilir. "İlerlemesini durdurulmayan, ilüzyonlar ileri atılanlardır" demektedir. Sun Tzu "Yetenekli liderler, kendi örgütlerinin gücünü, hasım örgütlerin kaynaklarını, küçük üniteler haline ve onları dağıtarak arttırır" demektedir.

Bir örgütün gerçek büyüklüğü ve gücü, böylece, hasım örgütün kaynakları olan para, yaratıcılık veya insangücü kullanabilmemizle ölçülür. Yetenekli liderler, potansiyel çatışma alanını gizleyerek, hasımlarını değişik yerlerde hazırlıklı olmaya zorlar. Sun Tzu "Hasım değişik yerlerde hazırlıklı olmak zorunda kaldığında, savaş başlatacağı yerde hasmının gücü çok az olacaktır" demektedir.



☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

孫子曰：

凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。

故善戰者，致人，而不致於人。

能使敵人自至者，利之也；能使敵人不得至者，害之也。

故敵佚能勞之，飽能饑之，安能動之。

出其所不趨，趨其所不意。行千里而不勞者，行於無人之地也。

DENGESİZLİK YARATMA

Sun Tzu der ki;

Genellikle, çatışma yerine ilk yerleşenler

Hasımlarını rahatça bekleyebilirler.

Çatışma yerine geç yerleşenler,

Çatışmalarda tereddütlü, tedirgindir.

Böylece, çatışmada yetenekli olanlar

İlk girişimi, diğerlerinin ellerinden alırlar

Diğerleri, böylece,

ilk girişimi yapamazlar.

Avantajların gösterilmesiyle

Hasımlar, yaklaşılacak için kendiliğinden yönlendirilebilir.

Dezavantajların gösterilmesiyle,

Hasımlar, şüpheye düşürülmek için, kendiliğinden
yönlendirilebilirler.

Bu nedenle, hasımlar rahat iken, onların başına
sorunlar çıkartılmalıdır.

Tatmin olmuşlarken, açlık çektirilmelidirler.

Sakin iken, hareket ettirilmelidirler.

Sıkıştırılabilecekleri yerlere ilk hareket et.

Onları beklemedikleri yerlerde sıkıştır.

Sorunsuz olarak binlerce kilometre yol kat edenler
diğerlerinin bulunmadığı yerlerden geçer.

攻而必取者，攻其所不守也。守而必固者，守其所不攻也。

故善攻者，敵不知其所守；善守者，敵不知其所攻。

微乎微乎，至於無形；神乎神乎，至於無聲，故能為敵之司命。

進而不可禦者，衝其虛也；退而不可追者，速而不可及也。

故我欲戰，敵雖高壘深溝，不得不與我戰者，攻其所必救也；

我不欲戰，畫地而守之，敵不得與我戰者，乖其所之也。

故形人而我無形，則我專而敵分。

我專為一，敵分為十，是以十攻其一也，則我衆而敵寡。

能以衆擊寡者，則我之所與戰者約矣。

HASMIN POZİSYONUNU BOZMAK

Saldırdıkları şeyi ele geçireceklerinden emin olanlar

Savunmasız yerlere saldırırlar.

Savunulan şeyi elde edeceğinden emin olanlar

Saldırılması mümkün olmayan yerleri savunurlar.

Böylece, hangi yeri savunacağım bilmeyen hasım
karşısında yetenekli saldırganlar vardır.

Kurnaz! Göze görünmez! Şekilsiz görünen

Gizemli! Mucizevi! Sessiz görünen

Hasmın kaderini ellerinde tutarlar.

İlerlemesine engel olunanlar, ilüzyonla ilerlerler.

Kaçışları tahrip edilemeyenler, ulaşamayacak kadar süratlidirler.

Bu nedenle, eğer bir hasımla çatışmaya girmek istiyorsak,

Yüksek duvarlar ve derin su kanallarına rağmen,

hasım yardım alamayacak fakat, sürekli savaştık bir biçimde çatış-

Öyle bir yere saldır ki, hasım kurtarılmaya mecbur olsun.

Eğer bir çatışmaya girmek istemiyorsak,

Savunmamız sadece bir sınır çizgisi olduğunda,

Çatışın, böylece hasım savaşmasın,

Hasmın yerleşim duygusunu bozun (dağıtın).

Böylece, hasım pozisyon aldığında,

biz pozisyon almamış olarak gözüküyoruz.

Sonuçta, hasım bölünürken, biz toparlanıyoruz.

Hasım, küçük parçalara bölünürken, toplanan biz, bir oluruz.

Bu nedenle, bir olan biz, birlik halinde

ve hasım bizim onda birimizdir.

Sonuçta, hasım sayıca az, bizse sayıca üstün oluruz.

Sayıca üstün olanlar, sayıca az olanları yendikleri için

mücadeleyle uğraşmak için, uygun bir şekilde pozisyon almalıyız.

吾所與戰之地不可知，不可知，則敵所備者多，敵所備者多，則吾所與戰者寡矣。

故備前則後寡，備後則前寡，備左則右寡，備右則左寡，無所不備，則無所不寡。

寡者，備人者也；衆者，使人備己者也。

故知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰。不知戰地，不知戰日，則左不能救右，右不能救左，前不能救後，後不能救前，而況遠者數十里，近者數里乎！

以吾度之，越人之兵雖多，亦奚益於勝敗哉？故曰：勝可爲也。

敵雖衆，可使無鬪。故策之而知得失之計，作之而知動靜之理，形之而知死生之地，角之而知有餘不足之處。

HASMIN SAYILARINI UYARLAMA

İlk saldırıya geçeceğimiz yer açıklanmamalıdır.

Hasım, yerimizi bilmediğinde

Birçok, değişik hazırlık yaparlar.

Hasım birçok, değişik yerde hazırlık yaptığında

İlk saldırıya geçeceğimiz yerde çok az sayıda karşı güç bulunur.

Böylece, ön taraf hazırlandığında, arkada çok az kişi olur.

Arka taraf hazırlandığında, ön tarafta çok az kişi olur.

Sol taraf hazırlandığında, sağda çok az kişi olur.

Sağ taraf hazırlandığında, solda çok az kişi olur.

Her bir yer hazırlandığında, her bir yerde daha az kişi bulunur.

Sayıcı çok az olanlar, diğerlerine karşı hazırlananlardır.

Sayıcı çok olanlar, diğerlerini kendilerine karşı hazırlayanlardır.

Bu nedenle, çatışmanın yeri ve zamanı bilindiğinde

Bir kişi, binlerce mil öteden saldırıya geçebilir.

Fakat çatışmanın yeri ve zamanı bilinmediğinde,

Sol taraf, sağ tarafı kurtaramaz.

Sağ taraf sol tarafı kurtaramaz.

Ön taraf, arka tarafı kurtaramaz.

Arka taraf, ön tarafı kurtaramaz.

Bu durum yüzlerce mil uzakta olanlar için de böyledir

ve hatta birkaç mil yakınımızda olanlar için de

eğer diğerlerin stratejisini ölçmekle,

sayıların kendi sayılarımızdan fazla olduğunu görürsek

bu dezavantaj yenilgi ya da zaferi gösterir mi?

"Zaferin elde edilebileceği" söylenir.

Hasım kalabalık olduğunda bile yenilebilir.

Manevralarla, kazanç ve kayıp için yaptıkları

hesaplamaları öğrenin.

Hareketlerle, hareket ve sessizlik için politikalarını öğrenin.

Pozisyonlarınızla, güvenlik ve umutsuzluk alanlarını öğrenin.

Temaslarla, fazlalık ve yetersizliklerin nerede olduğunu öğreniniz.

故形兵之極至於無形，無形則深間不能窺，智者不能謀。

因形而措勝於衆，衆不能知。人皆知我所以勝之形，而莫知我所以制勝之形。

故其戰勝不復，而應形於無窮。

夫兵形象水，水之行，避高而趨下；兵之形，避實而擊虛。水因地而制流；兵因敵而制勝。

故兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神。

故五行無常勝，四時無常位，日有短長，月有死生。

SİSTEMATİK YERLEŞİM İLE HAREKET ETME

Kesin yerleşilmiş strateji,
Yerleşimi belirli olmayandır.

Yerleşimsiz olduğunda, en etkili bilgi toplayıcıları bile
casusluk yapamaz.

Ve zeki olanlar dahi, plan yapamazlar.

Karışık yerleşim, kitlelere, zafer olarak görünebilir.

Fakat kitleler onu kavrayamaz.

Diğerleri, yerleşimle onu elde ettiğimizi kavrayabilirler.

Fakat onlar, onu sistematik yerleşimle kazandığımızı kavrayamazlar

Yerleşim stratejisi su imajı gibidir.

Hareket eden sular yükseklerden akar,

düşük arazide süratlenirler,

Yerleşim stratejisi, Gerçekten kaçır, ilüzyon yoluyla çatışır.

Sular kanalları takip ederler ve sistematik olarak akarlar.

Strateji, hasını takip eder ve sistematik olarak zafere ulaşır.

Nasıl su mutlak bir pozisyona sahip değilse,

Strateji de mutlak bir yöne sahip değildir.

Hasmın değişikliklerini zafere ulaşmak için takip edenler,

Zeki kişiler olarak adlandırılabilirler.

Böylece, beş eleman arasında, hiç biri mutlak üstünlükle değildir.

Dört mevsim arasında, hiç biri mutlak pozisyona sahip değildir.

Günler uzun ya da kısa görünebilir.

Ay, belki, alçalmış ya da yükselmiştir.

Beş element, Metal, Ağaç, Su, Ateş ve Topraktır.

Bu elementlerin her biri bir diğerine dönüşür.

Dolayısıyla hiçbiri mutlak değildir.

軍争

BÖLÜM YEDİ

GÜÇLE UĞRAŞMA
(AVANTAJ İÇİN MANEVRA YAPMAK)

Sun Tzu, güçle uğraşmayı meydan okuma sırasında avantajları yakalamak için, manevralar yapmak olarak açıklamaktadır. Sun Tzu, en başarılı manevra, direk ve dolaylı taktiklerde uzman olmakla-özellikle dolaylı araçlar kullanarak, direk sonuçlar elde etmekle olabileceğini söyler. O hasımların küçük ihmallerinin, dolaylı manevralar için, büyük fırsatlar yaratacağına inanır. Organize olmamış, lojistik olarak dezavantajlı olanlar, üzgün ya da şüpheli olanlar hasımları için, faydalı avantajlar sağlarlar. Sun Tzu, "Zeki bir lider bu dolaylı dezavantajların zafere nasıl döndürülebileceğini bilir" demektedir. "Zafere ulaşanlar, önceden direk ve dolaylı hesabı nasıl yapılacağını bilenlerdir" diyerek ilave etmektedir.

Sun Tzu, aynı zamanda, güçle-orduyla- uğraşırken önlenmesi gereken tuzakları da açıklamaktadır. Yetenekli lider, hasının moralinin yüksek ya da hasının savunması kusursuz ve düzenli olduğu bir zamanda meydan okumaz. Onun yerine, kaçınılmaz düşüş için bekler. Bundan başka, hasmın hediyeleriyle hiçbir zaman cezbedilmezler ve ne de hasımlarının uydurma korkuları ya da kaçışları karşısında harekete geçerler, beklerler. Üstün liderler bir örgüt içerisinde yarışmayı desteklemezler. Çünkü bunun kendi örgütü için de kaynakları tüketeceğini bilirler. Son olarak, avantajlı bir konumda bulunduklarında, olgun liderler hasımlarına bir çıkış vermede çok dikkatlidirler. Sun Tzu, "Hasım geri çekildiğinde, asla karışma, hasmı kuşatırken bırak, hasım umutsuz olduğunda, asla üstüne gitme. Sanatsal strateji budur" der.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

İçsel bir hasımla çalıştığınızda, sürekli manevralarla kendinizi avantajlı bir pozisyona getirmelisiniz. Burada dolaylı taktikler çok önemlidir. Çok nadir olarak, bir içsel hasım, direk çatışmalardan güç kazanır. Bunun nedeni, sizin onunla uğraşmanız ve onu tanımanızdır. Dolaylı stratejiler, onun gücünü desteklemeden sizin ona zorla el koymanıza imkan tanıyacaktır. İçsel hasmınızın üzerinde durarak, onun enerjisinin en yüksek ve en düşük olduğu zamanları tespit ediniz. Düşüş halinde olduğunda serbestçe hareket edebilir ve stratejinizi uygulayabilirsiniz. Onun enerjisi artmaya başladığında ise dolaylı olarak hareket etmelisiniz. Çatışmadan sizi uzaklaştıracak, ilginizi başka yöne çekecek ilgiler kullanınız. Basit şekliyle, ilginizi çatışmadan başka yöne çekmek ve başka bir yöne odaklaştırmak içsel bir çatışma sırasında öldürücü bir silah olabilir.

Amaçlarınıza yönelecekleri odaklar bulun, kendinizi zihninizde canlandırın, örneğin çatışmada olmanızın huzur içinde çalıştığınızı düşünün. Daha sonra, bu idealinizi, düşüncenizi size hatırlatacak küçük bir işaret geliştirin. Bu yolla, siz korunmuş olacaksınız ve sizin stratejiniz, psikolojik koordinasyonla güçlenecektir.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Çevresel bir meydan okumada, avantaj elde etmek için, manevralar yapmak, temelinde, bir bilgi toplama stratejisidir. Çevreniz size karşı uyanık bir durumdayken, etkili bir bilgi toplama çok güç olacağı için, sizin taktığınızın dolaylı olması şarttır. Bundan başka, dolaylı taktikler, stratejinizi geliştirir, sizi aşırı direnmelerden korurlar.

Çevrenizi çok dikkatli bir biçimde araştırın, böylece sistemi tam olarak ve nasıl çalıştığını anlayabilirsiniz. Eğer yapabilirseniz, her ne kadar pahalı olursa olsun, bilenlerden, bilgi satın alınız. Sun Tzu der ki, "Dağların, ormanların, geçitlerin ve bataklıkların pozisyonlarını bilmeyenler, güçlerini, ordularını hareket ettiremezler. Yerli rehber kullanmayanlar, avantaj için durumu etkileyemezler."

Hangi taraftan çevrenin sorunlu ve zayıf olduğunu, nereden zedelenebileceğini öğrenmelisiniz. Bundan başka, çevrenizin sizin üzerinizdeki etkisinin ne zaman güçlü ve bu gücün ne zaman zayıfladığını bilmelisiniz. Bu bilgileri, avantajlı bir konuma gelmek üzere kullanın. Buradan siz çevrenizle ilişkilerinizde atılım yapmak üzere, stratejilerinizi uygulayabilirsiniz! ya da diğer bir yola geçmek üzere çevrenizden öteye bir adım atabilirsiniz.

DİĞERLERİYLE ÇATIŞMA

Kişilerarası çatışmalarda, hasmınızın kontrolü altında bulunan üç faktör vardır. Dikkatli bir biçimde bu faktörler değerlendirildiğinde, avantajlı bir konuma geçmeniz size yardımcı olabilir. İlki, hasmınızın ruhu ya da içsel kararlılığıdır. Sun Tzu der ki, "Sabahleyin ruh keskindir; gündüzleyin ruh aylaktır, geceleyin ise içe doğru yönelir." Böylece, strateji kullanımında yetenekli olanlar, ruh keskin olduğunda sakınırlar ve ruh aylak veya içe doğru yöneldiğinde karşı koyarlar."

İkinci faktör sükunettir. Kişilerarası çatışmada zafer elde edebilmek için, hasmınızın sükunetini sürekli olarak inceleyiniz. Sun Tzu, "Sükunetin, kaos ve şaşırma zamanında bozulduğunu belirtir ve bu zamanların, karşı koymak için ideal anlar olduğunu" söyler. Sun Tzu, "Kontrollü

olanlar organize olamamış olanlara uzanıp bekler; sakın, düzensizi uzanıp bekler" der.

Son olarak hasmınızın gücü, stratejinizin etkisi üzerinde oldukça fazla bir etkiye sahiptir. Bu güç, hasmınızı hareket merkezinden uzakta bulunduğu veya bir ihtiyacı gidermek için arzulu bulunduğu ya da normal yollar bozulduğunda en fazla fedakârlık edilendir. Hasmınız, gerek ruhundan, gerekse yapısından ya da gücünden tavizde bulunduğu, gücünüzü ele alıp, başarılı bir şekilde ilerleyebilirsiniz.

LİDERLERARASI ÇATIŞMA

Zeki liderler, örgütlerarası bir çatışmayla uğraştıklarında avantajlı pozisyonlar için güçlerini sürekli hareket ettirirler. Bu, hataları, kızgınlıkları ya da rakiplerin sancak asma hevesini ilerlemek için fırsat olarak kullanan bir stratejidir. Avantaj için manevra yapmak, tahrip edici olmayan ve sürekli zaferi gerektiren bir stratejidir.

Sun Tzu, liderleri, büyük başarı elde etmek için, örgütlerinin içerisinde yarışmayı teşvik etmek, örgütü takımlara ve takım liderlerine ve bu grupların birbiriyle rekabete zorlanmasının örgüt içinde işbirliği ve koordinasyonun aksayarak yürümesine ve örgütün yaşama sisteminden fedakârlık edildiğine işaret ederek, bunun örgütler için çok tehlikeli bir manevra olduğu konusunda ikaz eder. Sun Tzu şöyle der, "Belirli bir taşınması olmayan güç kaybetmeli; yiyeceği olmayan kaybetmeli, destek çabaları olmayan kaybetmelidir."

Sun Tzu, rakip örgütler üzerinde kesin bir avantaj sağladığında bilge liderler düşmanlarının, rakiplerinin üzerine daha fazla gitmezler. Pozisyonlarında beklerler ve hasımlarına teslim olmaları için, kaçmaları ya da kendileriyle birleşmeleri için fırsat verirler. Umutsuzluğa düşmüş hasımlarıyla uğraşmazlar. Kaybedeceği hiç birşeyi kalmamış olanlar tarafından güçlerinin tahrip edilmesine izin vermezler.



☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

孫子曰：

凡用兵之法，將受命於君。

合軍聚衆，交和而舍。

莫難於軍爭。

軍爭之難者，以迂爲直，以患爲利。

故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至。

此知迂直之計者也。

DİREKT VE DOLAYLI TAKTİKLER

Sun Tzu der ki;

Genellikle, Sanatsal bir stratejiyi uygularken

Lider, bir Yönetici tarafından yönetilir.

Güç toplanır ve sayılar (kişiler) bir araya getirilir.

Onlar, birleştirilmiş hedefleri belirlenmiş ve barındırılmışlardır.

Güçle uğraşmak kadar, hiçbir şey zor değildir.

Güçle uğraşmanın zorluğu

dolaylı hareketi, direkt olarak yapmak
ve zorluğun bir avantaj gibi hareket etmesidir.

Böylece, dolaylı yolları takip et.

Avantajları elinde toplayarak diğerlerini cezabet.

Onlardan sonra başla, onlardan önce ulaş.

Bu hesaplamaları yapanlar

Dolaylı ve direkt olmanın ustasıdır.

故軍爭爲利，軍爭爲危。

舉軍而爭利，則不及；委軍而爭利，則輜重捐。

是故卷甲而趨，日夜不處，倍道兼行，百里而爭利，則擒三將軍。勁者先，疲者後，其法十一而至。

五十里而爭利，則蹶上將軍，其法半至。

三十里而爭利，則三分之二至。

是故軍無輜重則亡，無糧食則亡，無委積則亡。

REKABETİ ÖNLEMEK

Gücün uğraşması avantajlı olabilir;
Gücün uğraşması tehlikeli de olabilir.

Eğer bütün avantaj için yarışırsa
Taşıma önemli miktarda azalır.

Her ne kadar, savunma toplanırsa
ve günlere ve gecelere durmaksızın hız verilirse
birleştirilmiş hareketin uzaklığı iki katına çıkartılır.

Gücün üç liderinin ele geçirilmesiyle sonuçlanır.

Güçlü olanlar ilk olanlardır.

Ve yorgun olanlar, son varanlardır.

Bu prensiplerle, yalnızca onda biri ulaşır.

Avantaj için yarışırken elli mil kat etmek

Gücün ilk liderinin düşüşü ile sonuçlanacaktır.

Bu prensiple, yalnızca yarısı ulaşır.

Avantaj için yarışırken otuz mil kat etmek

Üç bölümden ikisinin ulaşmasıyla sonuçlanır.

Bu nedenle, önemli bir taşıması olmayan güç kaybetmeli;

Yiyeceği olmayanlar kaybetmeli;

Destek karavanları olmayanlar kaybetmeli.

故不知諸侯之謀者，不能豫交。

不知山林險阻沮澤之形者，不能行軍。

不用鄉導者，不能得地利。

故兵以詐立，以利動，以分合爲變者也。

故其疾如風，其徐如林，侵掠如火，不動如山，
難知如陰，動如雷霆。

掠鄉分衆，廟地分利，懸權而動。

先知迂直之計者勝，此軍爭之法也。

ESNEKLİK VE TAKLİT

Diğerlerinin planlarını bilmeyenler
görüşmeye hazır değildirler.

Dağların, Ormanların, geçitlerin ve bataklıkların
Pozisyonlarını bilmeyenler,

Gücü hareket ettirmeye muktedir olamayanlardır.

Yerli Rehber kullanmayanlar,

Durumu avantaja dönüştürmede başarılı olamazlar.

Taklit stratejinin temelidir.

Avantajları takip ederek hareket et.

Hareket içinde, değişimleri takip ederek,
böl ya da birleştire.

Böylece, süratte, rüzgar gibi ol.

Sessizlikte, orman gibi ol.

Saldırıda, ateş gibi ol.

Hareketsizlikte, dağlar gibi ol.

Gökgürlemesi gibi hareket et.

Sayılarınızı dağıtarak bölgeleri al.

Avantajları dağıtarak, sınırları aç.

Geçici bir esneklikle hareket et.

Zafere ulaşanlar

Direk ve dolaylı olmayı önceden hesaplayabilenlerdir.

Gücün uğraşısı böyledir.

軍政曰：言不相聞，故爲鼓鐃；視不相見，故爲旌旗。

夫金鼓旌旗者，所以一民之耳目也。

民既專一，則勇者不得獨進，怯者不得獨退，此用衆之法也。

故夜戰多火鼓，晝戰多旌旗，所以變人之耳目也。

故三軍可奪氣，將軍可奪心。是故朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸。

善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也。

以治待亂，以靜待譁，此治心者也。

以近待遠，以佚待勞，以飽待饑，此治力者也。

無邀正正之旗，無擊堂堂之陣，此治變者也。

故用兵之法，高陵勿向，背邱勿逆，佯北勿從，銳卒勿攻，餌兵勿食，歸師勿遇，圍師必闕，窮寇勿追。

此用兵之法也。

DÖNÜŞÜMLERİN KONTROLÜ

Chun Cheng'de¹⁵ denir ki: "Konuşmacılar birbirini duyamaz iseler, davulları ve çanları kullan.

Gözcüler birbirlerini göremez iseler, bayrakları ve flamaları kullan.

Bu yolla, diğerlerinin gözleri ve kulakları birleşir.

Gongları, davulları, bayrak ve flamaları bulmaya çalışırken diğerlerinin dikkati birleşir.

Atılğan olanlar yalnız olarak ilerlemeyecekler; korkanlar yalnız olarak geri çekilmeyecekler.

Kalabalıkları kullanma ~~şekli~~^{şekli} böyledir."

Gündüzleyin yapılan çatışmada birçok bayrak ve flama olmalı bu yolla diğerlerinin gözleri ve kulakları dönüşümleri ayırt edebilsin.

Şimdi, bütün bir güç, ruhundan ayrıştırılabilir.

Gücün liderleri, kendi sükunetlerinden ayrıştırılabilirler.

Sabahleyin Ruh keskindir.

Gündüzleyin Ruh boştur.

Geceleyin Ruh içe yönelir.

Böylece, Strateji kullanımında yetenekli olanlar,

Ruh keskin iken kaçınırlar.

Ve Ruh boş ya da çekilmiş iken çatışmaya girerler.

Kontrol, dağınıklığı beklemelidir.

Sakinlik, düzensizliği beklemelidir.

Ruhu kontrol etmenin yolu böyledir.

Yakın, uzağı beklemelidir.

Tatmin, açlığı beklemelidir.

Gücü kontrol etmenin yolu budur.

Bayrakları, düzenli ve doğruyken, onları yoldan alıkoyma.

Düzen etkileyici ve heybetli olduğunda, saldırmazlar.

Değişimleri kontrol etmenin yolu böyledir.

Böylece, Sanatsal bir Strateji uygula,

Dağlar yüksek ise asla başını yukarı kaldırma.

Dağların eğimleri arkada olduğunda, geriye doğru yaslanma

Çatışma, aldatmaca ile yapıldığında, asla devam etme.

Diğer taraf güçlü olduğunda, asla tuzığa düşürme.

Hasım geri çekildiğinde, asla müdahale etme.

Hasım umutsuz olduğunda, asla zorlanma.

Sanatsal Strateji uygulaması böyledir.

¹⁵ "Chun Cheng" çok eski Çince bir askeri yapıt olup, günümüze ulaşamamıştır. "Askerlik Politikası" anlamına gelebilir.

九
變

BÖLÜM SEKİZ

**DOKUZ DÖNÜŞÜM
(ALANDA DOĞAL DAVRANIŞ)**

Taktikte dokuz dönüşüm, strateji yayılırken, çatışma sırasında ortaya çıkan avantaj ve dezavantajlara dayanır. Avantajlar stratejiye güvenilirlik verir, hasmın dezavantajları stratejiye kesinlik verir. Zeki liderler yalnızca hasımlarının dezavantajlarını bilmekle kalmayan, onların düzensizliklerini, şaşkınlıklarını, zayıflıklarını, ilgi noksanlıklarını, hazır olmayışlarını ve yanlış hesaplamalarını, kendi menfaatlerine kullanmak için, stratejiyi değiştirmeye muktedir olabilen kişilerdir. Sun Tzu, "Meydan okuma uygulamaya konduğunda, yetenekli liderlerin taktiklerini değiştirebileceğine" inanır. Onlar kontrol altındaki bir stratejinin, kışkırtıcı karşı hareketler göstermesine izin verirler ne de, ani durumlarda, içten doğan (kendiliğinden) manevralarla uzakta bulunanlarla mücadele bulunurlar. Yöneticilerin kabul edilmeyecek emirleri vardır." demektedir Sun Tzu. Bir kişinin taktığının içinde bulunulan duruma göre değişeceğini ve bundan başka, bazı durumlarda, mücadelelerinin hiç yapılmamasının gerektirdiği durumların gelişebileceğini söyler. Sun Tzu, bir liderin değişiklikler yaratmada yetenekli olsa bile, liderlerde yenilgiye neden olabilecek karakter bozuklukları boşlukları olduğu konusunda ikaz eder. Bu karakter boşlukları, sabırsızlık, aşırı tedbirli olma, kısa süren kızgınlıklar, müskülpesentlikler ve derin kişisel bağlanmadır. Sun Tzu, "Beş zayıflık liderlerdeki hatalardır. Strateji uygulamasında çok tehlikelidirler. Eğer güç yenilmiş ve lideri ortadan kaldırılmış ise, bunun beş zayıflıktan olduğu kesindir" demektedir.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

İçsel hasmınızla çatışmaya girdikten sonra, normal davranış şeklinizi değiştirmeye başlarken, ne aşırı tedbirci ve korkunç olun, ne de sabırsızca iç hasmınızın üzerine gidin. Bu her iki durumun en uç şekli de tehlikeli tuzaktır.

Kendinizden emin olarak davranın ve uyanık olun.

Sizin avantajınız -azim ve kararlılığınız, konsantrasyonunuz ve yaratıcılığınız- içsel hasmınızın üstesinden gelmeniz için size yardımcı olacak silahlarınızdır. Avantajlarınızı ilgi alanınızı genişletmek ve arzularınızı başka yöne çevirmek üzere kullanın. Çatışmanın ortaya çıkmasının mümkün olmadığı alanlara gitmeyin. Yokluğunuz ya da gecikmeniz hasmınızı zayıflatacaktır. Meydan okumanıza başladığınızda, içsel hasmınız sizin savunmanızın zayıflamasını beklemekte, sizi gözetlemektedir. Siz bu nedenle, uyanık olmalısınız. Sun Tzu, "Gelmeyeceklerle-

rini düşünmek yerine, onların ortaya çıkmalarını bekle; saldıracaklarını düşünmek yerine, onların saldırmayacakları yerde bekle" demektir.

DİĞERLERİYLE ÇATIŞMA

Kişilerarası çatışma sırasında stratejinizi, zamanında hasmınızı sürekli meşgul edecek şekilde uygulayın. Taktiksel uygulamanızı, hasmınızı harekete geçirmek ve birbirini etkileyecek durumlardaki değişiklikler için kullanınız. Uygulamaya koyduğunuz her bir yeni manevra hasmınızın kaynaklarını ve gücünü tüketecektir.

Avantajlarınızı, -açıkladığınız, gelecek duygusunu- ve motivasyonlarınızı, hasmın tepkisini hızlandırmak için kullanın. Hasmınızın dezavantajlarını -herhangi bir şaşırına, yanlış bilgi ve tecrübesizliklerini, hasmın her ne düzensizliğe- sarsmak için kullanın. Bu avantaj ve dezavantajların karşılıklı etkileri, stratejinizin etkin olmasını sağlayacaktır.

Özellikle, duygularını kontrol altında bulunduran kişilerarası çatışma, kendi üzerinizdeki kontrolünüzün kuyusunu kazmak için beklemektedir ve bu olduğunda, çok tehlikeli hatalar yapacaksınız. Korkutucu ve palavracı, kızgın ya da öç alıcı olmayın. Hasmınıza karşı kayıtsızlığa yönelin ve yalnızca amaçlarınıza ve bunları elde etmek için stratejinize konsantre olun.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Çevresel bir meydan okumada, stratejiniz sizin doğal hareket edebilmenize ne kadar imkan tanıyorsa, o da o kadar iyidir. Bütün stratejilerinizde, her bir yeni durum bir varyasyon gerektirir. Böylece, ailenizin, komşularınızın, iş yerinizin, şehir ya da ülkenizin ya da sürpriz veya ilüzyon avantajlarının size sağlayacağı durumsal taktikler için hazırlıklı olun. Çok güç bir çevrenin üstünde çalışmanız gerekiyorsa, olumsuz, kıskanç davranışlara karşı kendinizi koruyunuz, sizin gelişmenizi engelleyebileceklerdir. Kendi kendinizin eleşirilerini ve kızgınlıklarınızı kontrol altında tutun ve duygusal aldırmaçlık geliştirin. Sun Tzu, "Çabuk kızanlar alaya alınabilirler. Çok titiz olanlar hakarete uğrayabilirler. Derin bağlılığı olanlar da rahatsız edilebilirler" demektedir.

Bir keresinde çevresel çatışmayı başlatıldığınızda size çevrenizden herhangi bir destek gelmeyeceği için kendi tedbirlerinizi kendiniz almalısınız. Yalnızca, kendi gücünü e ve çevrenizde algıladığınız ve size

çıkış yolunu gösterecek zayıflıklarınıza güvenmelisiniz. Sizin, bu çevrenize karşı elde edeceğiniz zafer, avantaj ve dezavantajları başarıyla kullanmaya bağlıdır.

LİDERLERARASI ÇATIŞMA

Liderler, her iki örgütün ve içerisinde çalışanların geleceğini etkileyebilecekleri için çok büyük sorumluluk taşırlar. Strateji uygulanırken, çatışma yerinde önlenmesi gereken durumlar ortaya çıkabilir. Sun Tzu'nun tanımladığı değişkenlerin pek çoğu "takip edilmemesi gereken yollar"dır. Liderler bu yolları bilmelidirler ve ileri doğru olan hareketlerini sürekli olarak yeniden yönlendirmelidirler.

Yetenekli liderler, hasımlarının avantaj ve dezavantajlarını sürekli olarak değerlendirirler ve değişen faktörleri kendi stratejilerine koyarlar. Onlar kendi avantajlarını kararlılık, güven, dikkatlilik, hasımlarının kendi dezavantajlarına, can sıkıntısı, şüphe, bağımlılık yönelinmesini zorlamak üzere kullanırlar. Bu hasının güveninden, fedakârlık etmesini temin eder. Sun Tzu der ki, "Diğer liderleri dizleri üzerine eğenler bu dezavantajlar nedeniyle yaparlar, diğer liderleri vergilendirenler bunu aktiviteleri yardımıyla yaparlar, diğer liderleri acele ettirenler bunu avantajların yardımıyla yaparlar."

Örgütlerarası bir çatışmada, bir lider tam olarak duygusal kontrolünü disiplin altında bulundurmalıdır. Sun Tzu, liderin ihmalinin örgütüne getirebileceği zarar konusunda güçlü bir şekilde uyarmakta ve ihmalin örgütü yok edebileceği, aşırı bir şekilde tedbirli olanın yıkılabileceğini belirtmektedir. Başarılı bir stratejiyi uygulamaya koyan liderler bunu kesin bir profesyonellik içinde yürütürler.

孫子曰：

凡用兵之法，將受命於君，合軍聚衆。

圯地無舍，衢地交合，絕地無留，圍地則謀，死地則戰。

途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭。

君命有所不受。

故將通於九變之利者，知用兵矣。

DURUMSAL STRATEJİLER

Sun Tzu der ki;

Genellikle, Sanatsal bir stratejiyi uygularken,

Lider, bir kral tarafından yönetilir.

Ordu toparlanır ve askerler biraya getirilir.

Engellenmiş durumlarda, sığınağa girme.

Kesişen durumlarda, görüşme yapmak üzere toplan.

İzole edilmiş durumlarda, oyalanma.

Sarılmış bir durumda, bir aldatmaca olmalıdır.

Umutsuz durumlarda, bir meydan okuma olmalıdır.

Bazı yollar vardır ki, asla takip edilmemelidir.

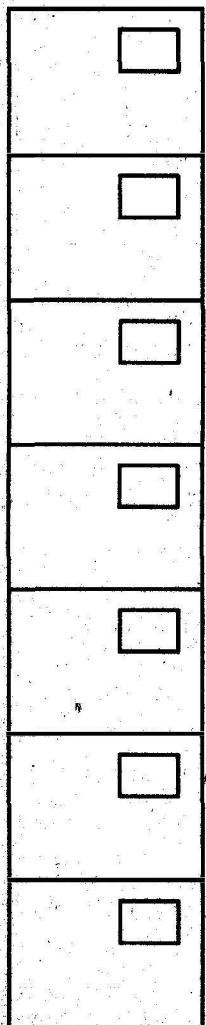
Bazı Güçler vardır ki asla onlarla çatışmaya girilmemelidir.

Bazı çok iyi korunan kaleler vardır ki: asla saldırılmamalıdır.

Bazı, kralın emirleri vardır, asla dinlenilmemelidir.

Dokuz dönüşümdeki değişimleri anlayan liderler,

Stratejinin nasıl uygulanacağını bilirler.



將不通於九變之利者，雖知地形，
不能得地之利矣。

治兵不知九變之術，雖知五利，
不能得人之用矣。

是故智者之慮，必雜於利害，

雜於利而務可信也，雜於害而患可解也。

AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI BİRLEŞTİRME

Dokuz dönüşümü anlamayan liderler
Diğerleri ve ait olmayan bilgiye sahip olmalarına rağmen
Durum içerisinde avantaj sağlayabilirler.

Kontrollü bir Stratejide,
Dokuz dönüşümün teorisini bilmeyenler
Beş avantajın¹⁶ bilgisine sahip olmalarına rağmen,
Diğer kişileri kullanmada başarılı olmayabilirler.

Bu nedenle, zekice spekülasyon yapanlar,
şüphesiz, avantaj ve dezavantajları birleştirebilenlerdir.

Avantajların biraraya getirilmesiyle
Girişilen iş, güvenilir olur.
Dezavantajların biraraya getirilmesiyle,
Zorluklar, üstesinden gelinebilir olur.

¹⁶ Sun Tzu'nun bahsettiği beş avantaj 12. bölümde
özetlendi. Bunlar, ne zaman çatışmayacağını bilmek,
kalabalık ve küçük grupları nasıl kullanacağını bilmek,
üstün ve alt amaçlara uygun olmak, hazırlıksız olanı
beklemek için hazırlık yapmak, kraldan bir karışma
olmadan önderlik etmek.



☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

是故屈諸侯者以害。

役諸侯者以業。

趨諸侯者以利。

故用兵之法，

無恃其不來，恃吾有以待也。

無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

HASMI GÜVEN İÇİNDE BEKLEMEK

Diğer liderleri, dizleri üzerinde önlerinde eğenler,
Dezavantajların yardımıyla bunu yapar.

Diğer liderleri vergilendirenler
Kuvvet yardımıyla yaparlar.

Diğer liderleri koşuşturanlar
Avantajların yardımıyla yaparlar.

Böylece, Sanatsal bir Stratejiyi uygularken,
Onların gelmeyeceğini tahmin etmekten ziyade

Onlar görününceye kadar, beklemede kalır.

Onların saldırmayacaklarını tahmin etmekten ziyade

Onların saldıramayacakları yerlerde ortaya çıkarlar.



☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

故將有五危：

必死，可殺也；必生，可虜也；忿速，可侮也；廉潔，可辱也；愛民，可煩也。

凡此五者，將之過也，用兵之災也。

覆軍殺將，必以五危。

不可不察也。

LİDERLERDEKİ BEŞ ZAYIFLIK

Liderler Beş Zayıflığa sahip olabilirler.

Aşırı şekilde sabırsız olanlar, yok edilebilirler.

Aşırı şekilde tedbirli olanlar, yakalanabilirler.

Çabuk kızanlar, alay konusu olabilirler.

Müşkülpesent olanlar, aşağılanabilirler.

İçten bağlılığı olanlar, tedirgin edilebilirler.

Genellikle Beş zayıflık, bir liderdeki hatadır.

Bunlar bir strateji uygulamasında felaket getirebilirler.

Eğer Güç yenilmiş, lideri yok edilmişse

Bunun beş zayıflıktan dolayı olduğu kesindir.

Bunlar çok dikkatlice çalışılıp, öğrenilmelidir.

幻軍

BÖLÜM DOKUZ

GÜCÜ HAREKETE GEÇİRMEK
(SAHADA ÇATIŞMA)

Yetenekli liderler, temelde, kendi güçlerini -kendi stratejilerini, kaynaklarını ve avantajlarını- korumak ve en iyi şekilde kullanmak ve hasmın gücünü beklemek ve değerlendirmekle ilgilenirler.

Her bir çatışma, kendi savaş alanına ya da durumuna sahiptir ki Sun Tzu bunları dört başlık altında toplar: Birincisi, dağlar, su yolları, bataklıklar ve çukurlardır. Liderlerin, güçlerini kendi güvenliklerini ve saha avantajlarını en üst düzeye çıkararak herhangi bir durum karşısında harekete geçirmek ve yerleştirebilmek yeteneğine sahip olmaları gerektiğine inanır. Sun Tzu der ki "Güvenlik sağlandığında ve pozisyon gerçekçi olduğunda, güç güvenli olur ve bazı başarılar elde edebilir."

Durum bilindiğinde ve stratejik düzenleme yapıldığında, yetenekli liderler, hasımları hakkında çok önemli bilgi toplayabilirler. Hasımlarının durum değerlendirilmesi keşfedilebilir ve mutlak bir ilerleme ya da geri çekilme planı konusunda bilgi sahibi olurlar. Hasımlarını zorlayan belirli bir sürenin olup olmadığını, ya da onların organize olup olmadıklarını veya sıkıntı içerisinde bulunup bulunmadıklarını keşfedebilirler. Bu türlü bir stratejik bilgi, belirli bir zafer için, üstün lidere yol gösterir.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

İçsel bir çatışma sırasında en güç meydan okuma, içsel hasma karşı sürekli şekilde nöbette olmaktadır. İçsel hasmınız sizin bir parçanız gibi bilip bilincinizin, -sizin hareket gücünüzü- gücünü geliştireceği alanları korumalısınız.

Sun Tzu der ki; "Sizi ayıran (bölen) kayalıklar, vadiler ya da doğal çukurlar, tuzaklar, çalılıklardan bir an önce uzaklaşmalısınız ve asla onlara yaklaşmamalısınız."

Öte yandan, siz hasmınız üzerinde güçlü avantaja sahipsiniz. Sürekli olarak onun gücünü ve pozisyonunu ayarlayabilme yeteneğine sahip ve bu bilgiyi, kendinizi daha iyi bir şekilde yerleştirmek, hasmınızı da dezavantajlı bir konuma getirmek üzere kullanın. Kötü şartlarda yakalanmış birisi -açıkta kalmış ve yiyeceksiz- kesinlikle mağlup edilmiş birisidir. Kendi kişisel gelişmeniz, bu yada diğer çatışmaların ötesinde, kendi kendinizi kontrol etmenize bağlıdır. Kişisel disiplin, her angi bir içsel çatışmayı belirli bir meydan okumayla doğal olarak çelişir. Kişisel disiplin geliştirmekle hayatta daha çok şeyi daha kolay bir şekilde elde ettiğinizi, yerine getirdiğinizi göreceksiniz.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Çevresel bir çatı mada sizin gücünüz, sizin kararlılığınız, sizin artan ayrılgınız ve son olarak duygunuzdur. Kişisel zafer için dikkatli bir şekilde korunmalısınız. Yeni başlangıçlar için, sonradan onlara ihtiyacınız olacaktır.

Sun Tzu, dört tür çevre tanımlar ve onların arasında gücün hareketi için en iyi yolları önerir. Dağlar arasında, vadileri düşük alanlarda takip et, hasmının görüşünden uzak kal, sakın, güvenlik ve görüşü olan yüksek tepelerde dinlen. Su yollarında eğer sizin için gerekli ise geç, daha sonra oradan uzaklaş. O andaki ceryanlar tarafından sürüklenip yok edilme. Bataklıklarda ve diğer kaygan alanlarda, süratli hareket et ve bataklığa batmaya engel ol. Açık alanlarda, yüzünüzü çatışma alanına doğru tutun ve güvenlik arkanızda kalsın.

Siz ne kadar çevrenizin parçasıysanız, çevreniz de o kadar sizin bir parçanızdır. Bu yakın ilişkiyi onun ritimlerini ve davranışlarını, korku ve gizli kalmış yönlerini gözetlemek ve değerlendirmek üzere kullanın. Çevreniz hakkında sahip olduğunuz bilinciniz başarılı bir geçiş için mutlaktır.

DiĞER BİRİSİYLE ÇATIŞMA

Kişilerarası çatışma çok yoğun duygusal durumlar ortaya çıkarabilir. Güçlü duygularınızı kontrol etmelisiniz. Eğer, stratejiniz başarılı bir şekilde uygulanacaksa, enerjinizi, hasmınızı değerlendirmeye doğru yönelterek duygularınızı inceleyebilirsiniz. Sun Tzu, "Yoğun bir stratejide, bir taraf diğer tarafa, herhangi bir çatışmaya girmeden, geri çekilme olmadan bakabilirler. Dikkatli gözlemler esastır" demektedir.

Gözetlerken, hasmınızın gücünü, korkularını, zayıflıklarını ve saldırı planını bulmaya çalışın, kişilerarası çatışmada, bütün bunlar tecrübeli bir gözlemciye açıklanır. Sonra, saldırı alanının dışında kalmak üzere pozisyonunu değiştir. Hasmınızın savunmasını kırmak için stratejinizi değiştirin. Bu hareket halinde güçtür.

Kişilerarası çatışmalar, genellikle, görüşmeler yarar sağlamayacağı ve hasmınıza göstereceğiniz uysallığınızın sizin gücünüzden fedakârlık etmenizi gerektiren durumlarda ortaya çıkar. Çatışma ilişkiyi sürekli olarak değiştirir.

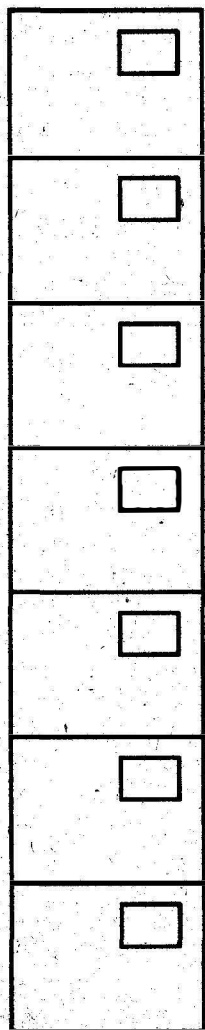
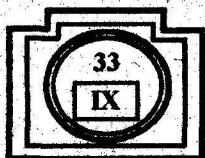
Bu nedenle çatışmaya girmeden önce hedefiniz hakkında emin olun ve ilişkinizin çok farklı bir boyut kazanmasına da hazırlıklı olun.

LİDERLER ARASINDA ÇATIŞMA

Örgütler arası çatışma, genellikle her iki örgütün dışında, başka bir alanda ortaya çıkar. Bunun -savaş alanı olabilir, mahkeme olabilir ya da bir pazar olabilir- kendi sistemi, yapısı ve tehlikeleri vardır. Bu nedenle, çatışma sırasında liderler, aynı anda üç elemana dikkat etmelidirler. Stratejilerine, hasımlarına, bilinmeyen alanda güçlerinin hareketine.

Her bir yetenekli lider, çatışma zamanının, hasımlarını değerlendirmek için en iyi zaman olduğunu bilir. Çok dikkatli gözlemler, hasımlarının güçlerini ve en önemlisi, huzursuzluk işaretlerini ortaya çıkartır. Hasının dağınıklığı, belirli zamanı ve umutsuzlukları ya da belirsizlikleri, üstün bir stratejistin elinde korkulu silahlar haline dönüşebilir.

Örgütsel çatışma sırasında her bir liderin amacı, koordinasyonu, işbirliğini ve örgüt üyeleri arasındaki özveriyi sağlamaktır. Bunlar candan, samimi, saygıyla yapılandırılan bir ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmasıyla sağlanır. Sun Tzu, "Liderlik sayesinde özverinin gelişeceğinde" ısrar eder ve der ki, "Mutlak güvenilirlikle emirler verenler, binlerce kişiyi başarı için bir araya getirirler."



孫子曰：凡處軍相敵。

絕山依谷，視生處高，戰隆無憂，此處山之軍也。

絕水必遠水，客絕水而來，勿迎之於水內，令半渡而擊之，利。

欲戰者，無附於水而迎客，視生處高，無迎水灌，此處水上之軍也。

絕斥澤，惟亟去無留，若交軍於斥澤之中，必依水草，而背棄樹，此處斥澤之軍也。

絕斥澤，勿有後，勿有前，勿有左，勿有右，勿有後，勿有前，勿有左，勿有右，此處斥澤之軍也。

平陸處易，而右背高，前死後生，此處平陸之軍也。

凡此四軍之利，黃帝之所以勝四帝也。

凡軍喜高而惡下，貴陽而賤陰，養生而處實，軍無凶疾，是謂必勝。丘陵隴防，必處其陽，而右背之，此兵之利，地之助也。

上雨，水潦至，欲涉者，待其定也。

凡地有絕澗，天井，天牢，天羅，天陷，天陳，必亟去之，勿近也。吾遠之，敵近之；吾迎之，敵背之。

DURUMU KULLANMAK

Genellikle, Gücünüzü yerleştirirken ve hasmınızı değerlendirirken

Vadileri takip ederek, dağları geçiniz.

Güvenliği, yükseklikte arayınız.

Çatışma için, tırmanmayınız.

Gücün dağlar arasındaki yerleşimi budur.

Su yollarından geç, onları uzağında tut.

Eğer maceracı bir kişi yaklaşmak için su yollarından geçerse,

Suyun ortasında onlarla asla karşılaşma.

Çatışma için geçerken neden oldukları tehlikenin kendisi bir avantajdır.

Çatışma arzusunda olan, maceracılar ile yüz yüze iken suya yakın olmamalıdır.

Güvenliği yüksekte bulur, su içinde asla çatışmazlar.

Su yollarında gücün ideal yerleşimi böyledir.

Bataklıklardan geçmek, oraları terk etmektir. Asla oyalanmayın.

Eğer, Güç bataklık içinde mücadele veriyorsa

Ağaçlara karşı sırtını ver, otlara kenarlarda tutun.

Arazi üzerinde yer tutmak kolaydır.

Yükseklikleri arkanıza, sağınıza alın.

Böylece tehlike ön tarafınızda, Güvenlik ise arka tarafınızda olur.

Arazi üzerinde gücün yerleşimi böyledir.

Genellikle, bu dört durum ki; Güce avantaj sağlayacaktır.

Bu dört durum, Sarı İmparatoru¹⁷, imparatorlar arasında yükselmesine neden olmuştur.

Çoğunlukla, Güç yüksekleri tercih eder, düşük arazilerden hoşlanmaz.

O ışığa değer verir, karanlıktan nefret eder.

Güvenlik sağlanıp, yerleşim gerçekçi olduğunda

Güç huzurlu olur ve belirli bir başarı için hazırdır.

Böylece, tepeler, arazi ve bentlerde

Gündüz iken yerleş, geriye doğru ve sağa doğru yaslan.

Bu yolla, durum stratejiye avantaj sağlamada yardım eder.

Yükseklerde yağmur olduğunda ve su yolları taşıdığına

Geçiş yapmak isteyenler, sular yatışınca kadar beklemeli.

Genellikle, size engel teşkil eden durumlar,

Veya doğal çukurlar, kafesler, kapanlar, tuzaklar ve yarıklar varsa,

derhal terk et veya asla yaklaşma.

Bunlardan kendimizi uzakta tutarken,

hasmınızı bunlara doğru yönlendiriniz.

Bunları karşısında alırsız, böylece onar hasmın arkasındadır.

¹⁷ "Sarı İmparator" Hwang Ti Çin'in ünlü yöneticisi olup M.Ö. 2698-2598 yılları arasında yaşadığı tahmin edilmektedir.

軍旁有險阻蔭漬，井生葭葦，山林藪薈，必謹覆索之，此伏奸之所藏也。

敵近而靜者，恃其險也；遠而挑戰者，欲人之進也。其所居易者，利也。

衆樹動者，來也；衆草多障者，疑也；鳥起者，伏也；獸駭者，隱也。

塵高而銳者，車來也；卑而廣者，徒來也；散而條達者，機探也；少而往來者，營軍也。

辭卑而益備者，進也；辭強而進退者，退也；輕車先出居其側者，陳也。

無約而請和者，謀也；奔走而陳兵者，期也；半進半退者，誘也。

HASMIN STRATEJİSİNİN BELİRLENMESİ

Ordu, Stratejik geçitlere, su birikintilerine

veya çukurlara ve aşırı

büyümüş çalılıklara yakın olduğunda

Bunların tümü, çok dikkatli bir şekilde araştırılmalıdır.

Bir tuzak için kötü yerleşim veya gizlenme yerleri olabilir.

Yakınıınızda ve sessiz olan hasmınız, heybetli olduğunuzu düşünür.

Ulaşılabılır yerleri tutanlar, avantajlı olduklarına inanırlar.

Yaklaşanlar, orman içerisinde ağaçlar arasında hareket ederler.

Tedirgin olanlar, kendilerini uygun otlar arasında gizlerler.

Tuzakta bekleyenler, kuşların ürkmesine ve uçuşup kaçmalarına
neden olur.

Ani saldırıya geçenler, hayvanları kaçıtırır.

Araçlarla yaklaşanlar, gerilerinde yükselen tozlu bulutlar bırakırlar.

Yürüyerek yaklaşanlar, gerisinde düzenli dağınık bulutlar yükseltirler.

Askerlere kamp yaptıranlar, küçük yuvarlak bulutlar yükseltirler.

Saldırıya hazır olanlar, alçak gönüllü konuşur ve hazırlıklarının
tamamlanmasını beklerler.

Geri çekilmeye hazır olanlar, kaçamaklı konuşur ve tahrik ederler.

Yerleşmeye hazırlananlar, önce hafif araçlarını, siper tutmak için
gönderir.

Bir entrika düzenleyip uygulayanlar, anlaşma teklifinde bultınmadan
ateşkes isterler.

Nihai zamanlarda yaklaşanlar stratejilerini aceleci hareketlerle
uygularlar.

Aldatmak isteyenler, bir ileri bir geri hareket ederler.

倚仗而立者，饑也；汲而先飲者，渴也；見利而不進者，勞也。

烏集者，虛也；夜呼者，恐也；軍擾者，將不重也；旌旗動者，亂也；吏怒者，倦也。

粟馬肉食，軍無懸鉅，不返其害者，窮寇也；諱諱齷齪，徐言入入者，失衆也。

壓賞者，窘也；數罰者，困也。先暴而後畏其衆者，不精之至也；來委謝者，欲休息也。

兵怒而相迎，久而不合，又不解去，必謹察之。

兵非益多也，惟無武進，足以併力料敵，取人而已。

夫惟無慮而易敵者，必擒於人。

HASMIN ZAYIF NOKTALARINI BULMAK

Destek sağlamak için silaha başvuranlar açtır.

Su taşıyıcıları, ilk suyu içenler, susuzdurlar.

Avantajı görüp, onu almak için ilerlemeyenler, çok sorunlarla karşı karşıyadır.

Kuşlar her nerede toplanıyorsa, orası terk edilmiştir.

Geceleri yaygara yapanlar, korkunç ve dehşetsizdirler.

Birliğinde firar bulunan liderler, önemsiz liderlerdir.

Flama ve Bayraklarını açıp kullanmayanlar, dağınıktır.

Subayları kolayca kızan birlik yorgundur.

Atlar tahılla, askerler etle beslenir.

Kap kacağı asmayan hasımlar,

Ya da sığınağa dönenler umutsuzdurlar.

Kapalı gruplar halinde sürekli toplananlar

Spekülasyonlar yapıp kulaktan kulağa fısıldaşanlar.

Birçok kaybı hissederler.

Aşırı zorlananlar sürekli ödül alırlar.

Sıkıntıları olanlar işe sürekli cezalandırılırlar.

Son derece incelmüş olanlar

Başlangıçta yırtıcı ve sonra diğerlerinin sayıca üstünlüğü karşısında hırçınlaşırlar.

Dinlenmek için uzun zaman harcayanlar, bonkörce mesaj gönderirler.

Yoğun bir stratejide

Bir taraf, uzun süre diğer tarafla çatışmaya girmeden

ve çatışmadan kaçmadan yüzyüze kaldığında

Dikkatli gözlem yapılması önemlidir.

Kalabalıkla strateji gelişmez.

Ve avantaj sadece güçle gelmez.

Hasmın gücüne denk olmak ve onu önceden tahmin etmek,

Onları yakalamak ve işini bitirmek için yeterlidir.

Hasımlarını kolay yutulur lokma olarak görenler

dikkatli hesaplar yapmazlarsa

Hasımları tarafından yutulmaları kesindir.



☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

卒未親附而罰之，則不服，不服則難用也。

卒已親附，而罰不行，則不可用也。

故令之以文，齊之以武，是謂必取。

令素行以教其民，則民服。

令不素行，以教其民，則民不服。

令素信著者，與衆相得也。

SADAKATİ GELİŞTİRMEK

Eğer birlik henüz güçlü bir kararlılığa sahip değilse

Cezalandırıldıklarında bile, itaat etmezler.

İtaat olmadan çalıştırma kötü sonuçlar yaratır.

Eğer birlik halihazırda bir kararlılığa sahip ise

Ve cezalar henüz uygulanmamış ise

Çalıştırma hala daha etkili olmayacaktır.

Böylece doğru düzgün gelen emirler

diğerlerini aydınlatacaktır ve onların itaatini sağlayacaktır.

Doğru, düzgün gelmeyen emirler

Ne diğerlerini aydınlatır ve ne de onların itaatini sağlar.

Mutlak güvenilirlikle emir verenler

Kitleleri başarı için bir araya getirebilirler.



BÖLÜM ON

DURUMSAL YERLEŞME

(Tavir Alma)

(ÇATIŞMA SIRASINDA YERLEŞİM)

Çatışma sırasında durumsal yerleşme, yetenekli liderlerin korkulan bir stratejik manevrasıdır. Sun Tzu, her bir durum ve onun potansiyel transformasyonunun çok dikkatli bir biçimde analiz edilmesine, böylece, zekice bu yerleşim avantajlarının yakalanabileceğine inanmaktadır. Sun Tzu, herhangi bir durum tarafından belirlenecek altı pozisyon tanımlar; - düzgün, engelleyici, kararsız, dar, engellenmiş ve uzakta olan ve herbiri için uygun olan taktik manevralarını açıklar. O, "Bu, altı durumun Tao'sudur. Bunları çalışıp öğrenmek liderlerin en büyük sorumluluğudur" der.

Sun Tzu, çatışma sırasında üstün liderliğin önemini belirtir. Zeki liderler, her bir hareketin, strateji için avantaj ve güç için güvenlik sağlamasını temin ederler. Böyle liderler, şan ve şöhret aramazlar ve ne ayıplama ne de cezadan korkarlar. Zafer açık bir biçimde belli olduğunda liderler ve eğer güç tehlikede ise derhal geri çekilirler. Sun Tzu, bu şekildeki liderliği, "Örgüt için değerli bir hazine" olarak nitelendirir. O hasmı değerlendirme yeteneğidir ki, üstün lider ne zaman çatışmaya gireceğini bilir; fakat, durumsal yerleşme odur ki, çatışmayı yıkıcı yapar.

Sun Tzu, "Tehlikesiz bir zafer için diğerlerini bil ve kendini bil; doğayı bil ve durumu bil. Tam anlamıyla bir zafer için" diyerek açıklamaktadır.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

Açıklık duygusu ya da içsel hasmınızın hoşlanıp hoşlanmaması siz zayıf veya kararsız olduğunuzda, içsel çatışmaya girişmeyin. İçsel hasmınız üzerinde zafer kazanmanın anahtarı, sizin, zaferden kesin bir şekilde emin olduğunuzda onlara meydan okumanızdır. Bu nedenle, stratejik saldırı zamanı sizin en güçlü ve tam anlamıyla desteklendiğiniz andır. Genellikle, içsel çatışma sırasında, sizin durumunuz, Sun Tzu'nun deyişiyle "Düzgün"dür. Düzgün bir durumda, içsel hasmınıza direkt temasınız olur ve onun da size. Bu durumda ideal strateji, kendinizi içsel hasmınız ve onu destek sistemi arasına koymaktır. Desteği engelleyin ve ilgi ve arzularınızı başka yöne çevirerek enerjiyi geri çeksin.

Yasal çatışma sırasında, stratejinize karşı en büyük tehlike, Sun Tzu'nun deyişiyle, "Düzensizliktir!". Düzensizlik yenilgi getirir ve herhangi bir zayıflığınızdan kaynaklanabilir. Olmayan ya da kayıtsız kalınan bir disiplin; temelde yanlış seçilen amaçlar, prensiplere dayan-

mayan taktikler (amaçların araçları belirlemesi) veya aşırı şekilde müsamaha ya da aşırı kısıtlayıcı olan bir strateji...

Bu zayıflıklara karşı kendini koru; zafer senin olur.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Durumsal yerleşme, çevresel çatışma sırasında, yaşamak için kaçınılmazdır. Bir çevre Sun Tzu tarafından açıklanan düzgün, dolambaçlı, kararsız, dar, engellenmiş, uzakta bütün durumsal yerleşimlere sahip olabilir ve herbir durum gelişmenizi engelleyebilir. Çevreyi aşmak için ya da onunla olan ilişkilerinizi yeniden şekillendirmek için, kendinizi bulduğunuz durum içerisinde zekice yerleştirmeniz gerekir.

Çevrenizle direk bir çatışma, onun tuzaklarından kurtuluncaya kadar açıklanmamalıdır. Çevrenize, siz oradan gerek paraca ve gerekse duygusalca serbest oluncaya kadar, meydan okumayın ve kesin zaferinizden emin olun. Eğer zaferinizden emin değilseniz bunun nedeni, planlarınız üzerinde yeterince durmadığınızdan ve mutlak varılacak yeriniz konusu da kesin olmamanızdandır. Çevresel bir çatışmada kazanan stratejinin temeli, kendi durumunuzu çok dikkatli bir şekilde anlamaktır. Sun Tzu der ki, "Tao'yu takip eden üstün liderler, engeller ve tehlikelerin yakın ya da uzaklığını hesaplar." Çevrenizde her nereye emin bir şekilde giderseniz gidin, zaferin yolunda ilerlemektesiniz demektir."

DİĞER BİRİYLE ÇATIŞMA

Kişiler arası çatışmalar son derece sıkıntı vericidir. Fakat siz kendinizi kuruntuya kaptırmamalısınız. Gerçekte, herhangi bir duygusal reaksiyon, bütünüyle bir düşkünlüktür ki, başarının yolu üzerinde bir engel olarak dikilir. Şu an analitik yeteneklerinizi kullanmanın zamanıdır. Aşırı bir şekilde sarf olmuş bir çatışmada en güvenilir kaynaklarımızdır. Kişilerarası çatışmayı açık bir şekilde ilan etmek için hazırlıklarınızı tamamladığınız zaman, hasmınızın gücü, korkuları ve olabilecek tepkileriniz konusunda derin bir bilginiz olmalı. İlave olarak, tepeden turnağa kendinizi çok iyi bir biçimde anlamalısınız. Sizin kararlılığınız, motivasyonlarınız ve amaçlarınız. Hasminızı ve kendinizi tanımak, Sun Tzu'nun zafer için ilk şartıdır.

En son olarak, zaferinizden emin olmak için, sizin ve hasmınızın göreceli durumunun farkında olmalısınız. Sun Tzu'nun açıkladığı altı

durumdan herbiri, içsel çatışmalar sırasında ortaya çıkabilir. Avantajı nasıl yakalayacağımızın bilinci için, herbir duruma kendinizi nasıl yerleştirmeniz gerektiğini bilmelisiniz.

Sun Tzu, "Eğer siz hasmınızı ve kendinizi tanımıyorsanız ve durumsal yerleşmeyi bilmiyorsanız; zaferden kesin bir biçimde emin olamazsınız" demektedir.

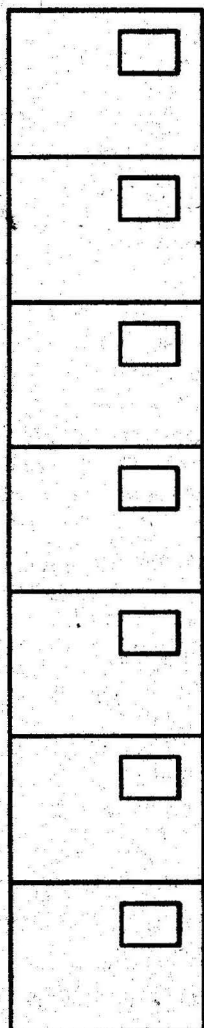
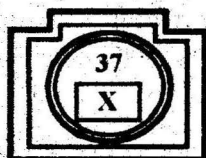
LİDERLER ARASI ÇATIŞMA

Örgütler çatışma sırasında, bütün liderler, temelde takımlarını korumakla ilgilirlir. Eğer takımın tehlike içinde bulunduğunu anlarırsa, hasımlarıyla karşılaşılacak zorluklar ne olursa olsun, çatışmaya girmezler. Sun Tzu zeki liderler hakkında der ki; "Şöhret aramadan ilerleyen ya da ayıplanmaya engel olmadan çekilenler, örgütün en değerli hazineleridir."

Sun Tzu, liderlerin takımlarını kurarken ya da stratejilerini uygularken yaptıkları altı hatayı tanımlar. Kendinizden daha büyük bir takımla çatışma, kaçışla sona erer. Zayıf subaylar başkaldırmaya (isyana) neden olur. Zayıf bir takım çöküşe, küskün subaylar dağılmaya neden olurlar, prensip sahibi olmayan subaylar düzensizliğe neden olurlar; bir odakta toparlanamayan stratejiler, firara neden olurlar. Sun Tzu der ki "Bu altı, yenilginin Tao'sudur. Bunları çalışıp öğrenmek liderlerin en önemli görevidir."

Herhangi bir durumda avantaj için takımını yerleştirmesini bilmeyen lider, örgütler ne kadar güçlü, ne kadar büyük olursa olsunlar yenilgiye mahkum olurlar.

Örgütlerarası çatışmalar Sun Tzu'nun tanımladığı altı durumsal yerleşimin herbirine bağlıdır. Durum düzgün olduğunda meydan okuyun. Durum karışık olduğunda meydan okumayın. Durum kesin olduğunda çatışmaya girin. Durumun boş olması halinde devam edin. Engellenmiş durumda boşaltın ya da alana yerleşin. Uzak bir durumda iken meydan okumayın. Durumsala pozisyonları bifenler, Sun Tzu, ilerleyecek bir şekilde hareket et ve yorulmadan ilerle" der.



孫子曰：

地形有通者，有挂者，有支者，有險者，有遠者。

我可以往，彼可以來，曰通；通形者，先居高陽，利權道，以戰則利。

可以往，難以返，曰挂；挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利。

我出而不利，彼出而不利，曰支；支形者，敵雖利我，我無出也；引而去，令敵半出而擊之，利。

死形者，我先居之，必盈之以待敵；若敵先居之，盈而勿從，不盈而從之。

險形者，我先居之，必居高陽以待敵；若敵先居之，引而去之，勿從也。

遠形者，勢均難以挑戰，戰而不利。

凡此六者，地之通也，將之至任，不可不察也。

ALTI POZİSYON

Durumsal pozisyonlar arasında,

Düzgün olanları vardır, Şaşırtıcı olanları vardır.

Kararsız olanları vardır, Uzak olanları vardır.

Düzgünün anlamı, biz ilerlerken, diğerleri yaklaşabilirler.

Bir düzgün pozisyonda,

Yüksekliklere¹⁸ ilk varıp yerleşenler

Güneş üzerindeki avantaja sahip olurlar.

Çatışmada böylece avantajlı olur.

Şaşırtıcının anlamı, biz ilerleyebiliriz, fakat geri dönmeniz mümkün değildir.

Bir şaşırtıcı pozisyonda,

Eğer hasım hazırlıksız ise, ilk hareket eden zafere ulaşacaktır.

Eğer hasım hazırlıklı görünüyor ise, ilk hareket eden zafere ulaşamayacaktır.

Geri dönme mümkün olmadığından, Avantaj da yoktur.

Kararsızın anlamı, ne biz ve ne de diğerleri avantajlı olarak ilk hareketi yapabiliriz.

Kararsız bir pozisyonda,

Hasım üzerindeki herhangi bir avantaja rağmen, ilk olarak biz hareket edemeyiz.

Geri çekilme ile aldattır, hasmında kısmen geri çekilmesini sağlar.

Çatışma sonradan, avantajlı olacaktır.

Dar bir pozisyonda

İlk ve tam olarak yerleşen biz olmalıyız ve hasmı beklemeliyiz.

Hasım ilk yerleştiği zaman

Eğer tam anlamıyla duruma hakim iseler, asla başlama.

Eğer tam anlamıyla duruma hakim değil iseler, başla ve devam et.

Engelli bir pozisyonda; Yüksekliklere ve Güneşe göre yerleşen ilk biz olmalıyız ve hasmı beklemeliyiz.

Eğer bunları hasmınız önceden elde etmiş ise,

Asla harekete geçmemeli, geri çekilerek tuzak kurarız.

Uzakta bir pozisyonda, her iki güç de denktir.

Çünkü, burada güçlük çatışmadadır.

Çatışma hiçbir avantaj sağlamaz.

Genellikle, bu altı pozisyon, Tao pozisyonu olarak bilinir.

Liderlerin en büyük görevi bunları çalışıp, öğrenmektir.

¹⁸ "Güneş" kelimesi Çince "Yang"dan kaynaklanmakta olup "Yin-Yang"da olduğu gibi, "Olumlu", "Güneş", "Parlak", "Işık" olarak da kullanılabilir. Güneşin arkaya alınması "Savaşma Sanatı"nda avantajlı pozisyon olarak belirtilir.

故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有亂者，有北者。

凡此六種，非天之災，將之過也。

夫勢均，以一擊十，曰走。

卒強吏弱，曰弛。

吏強卒弱，曰陷。

大吏怒而不服，遇敵懟而自戰，將不知其能，曰崩。

將弱不嚴，教道不明，吏卒無常，陳兵縱橫，曰亂。

將不能料敵，以少合衆，以弱擊強，兵無選鋒，曰北。

凡此六者，敗之道也，將之至任，不可不察也。

ALTI STRATEJİK HATA

Kaçışla sonuçlananlar vardır.
Başkaldırma ile sonuçlananları vardır.
Çökme ile sonuçlananları vardır.
Dağılma ile sonuçlananları vardır.
Düzensizlikle sonuçlananları vardır.
Fıarla sonuçlananları vardır,
Genellikle bu altı son, doğal felaketlerin sonucu değil
ve fakat liderlerin hatasının sonucudur.

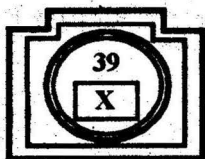
Kaçışın anlamı,
Diğer şartlar eşit olmak kaydıyla, diğerleriyle çatışan birisi on kat
güçlüdür.

Başkaldırmanın anlamı;
Birlik güçlü fakat subayları zayıftır.
Çökmenin anlamı;
Subaylar güçlü fakat birlik zayıftır.
Üst subaylara kızgın ve muhalif
Hasma nefretle saldırır ve kendileri için
Liderlerinin bilgisi olmadan

Çatışmaya girerler.
Düzensizliğin anlamı;
Lider zayıf ve disiplinsiz;
Felsefe Tao ile aydınlatılmamış
Subaylar ve takım prensipsiz
Strateji mantıksız ve hoşgörüsüzce uygulanır.

Fıarın anlamı;
Lider hasını değerlendirmeye muktedir değildir.
Böylece az sayıdakiler, sayıca çokla uğraşırlar
ve zayıflar güçlü olanla çatışır.
Strateji düz ve odaksızdır.

Genellikle, bu altı Tao yenilgisi olarak bilinir.
Bunları çalışıp öğrenmek liderin en büyük görevidir.



	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐

夫地形者，兵之助也。

料敵制勝，計陰陽遠近，上將之道也。

知此而用戰者，必勝；不知此而用戰者，必敗。

故戰道必勝，主曰無戰，必戰可也。

戰道不勝，主曰必戰，無戰可也。

故進不求名，退不避罪，唯民是保，而利合於主，國之寶也。

ÜSTÜN LİDERLER

Durumsal yerleşme, bir strateji için yardımcıdır.

Üstün lider, Tao'yu takip eder ki,

Hasının zafer için formüllerini değerlendirir.

Engelleri ve tehlikenin yakınlığını ve uzaklığını hesaplar.

Bu bilgiyi kullananlar

Kesin bir zafer için meydan okuyabilirler.

Bu bilgiyi kullanmayanlar

Kesin bir yenilgi için meydan okurlar

Sonuçta, Eğer görüntü¹⁹ meydan okumaya yer vermiyor ise
Tao meydan okuması, kesin bir zafer belirtmiyorsa meydan
okunmamalıdır.

Eğer görüntü meydan okunmasını gerektiriyorsa

Fakat, Tao meydan okuması, yenilgi için kesinse,

Sonuçta, meydan okuma yapılmamalıdır.

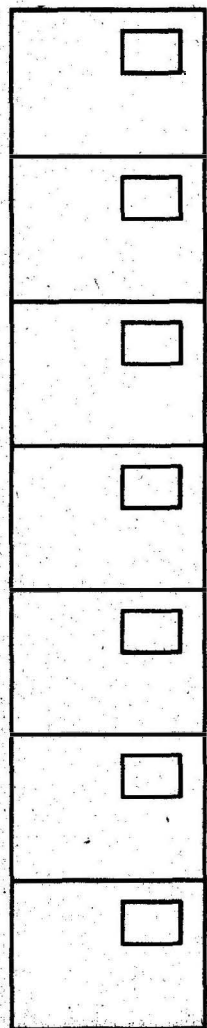
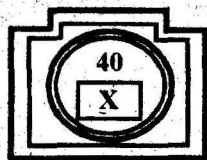
Bu nedenle, ün aramaksızın ilerlemek,

veya utanca engel olmadan geri çekilmek

Kişilere güvenlik, Görüntüye avantaj sağlar.

Bu bir örgütün hazinesidir.

¹⁹ "Görüntü" devletin resmi politikası ya da egemenlik anlamında
kullanılıyor.



視卒如嬰兒，故可與之赴深谿；視卒如愛子，故可與之俱死。

厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治，譬如騁子，不可用也。

知吾卒之可以擊，而不知敵之不可擊，勝之半也。

知敵之可擊，而不知吾卒之不可以擊，勝之半也。

知敵之可擊，知吾卒之可以擊，而不知地形之不可以戰，勝之半也。

故知兵者，動而不迷，舉而不窮。

故曰：知彼知己，勝乃不殆；知地知天，勝乃可全。

DURUMU BİLMEK

**Takımınızı, çocuklarınızı gibi görün ve onlar
en derin vadilere gideceklerdir.**

**Takımınızı, çocuklarınızı gibi görün ve onlar
en büyük tehlikeleri paylaşacaklardır.**

Teslimiyet yararlı kılınamaz.

Hoşlanılanlar, yönetilemezler.

Düzensiz olanlar, kontrol edilemezler.

Yoldan çıkan çocuklar gibi, onlar işe yaramazlar.

**Eğer, takımımızın çatışabileceğini biliyorsak
fakat, hasmın zayıf olduğunu bilmiyorsak
biz, sadece, Zaferin yarı yolundayızdır.**

**Eğer biz hasmın çatışabileceğini biliyorsak
Ve takımımızın da çatışabileceğini biliyorsak
Fakat, durumsal pozisyonlanmayı bilmiyorsak
meydan okumaya muktedir değilizdir.**

Çünkü hâlâ biz, zaferin yarı yolundayızdır.

Böylece, Stratejiyi anlayanlar

Hilesiz ilerlerler ve yorulmaksızın yol kat ederler.

Bir zamanlar denir ki;

**"Kendini bilmek ve diğerlerini bilmek
felaketsiz bir Zaferdir**

**Doğayı bilmek ve Durumu bilmek
tam anlamıyla bir Zaferdir".**

九
地

BÖLÜM ONBİR

DOKUZ DURUM
(ÇATIŞMA SIRASINDA HAREKET ETME)

Buraya kadar Sun Tzu'nun strateji sanatında tartışılan açık bir savaşa karşı ve ona engel olmak üzere hazırlıklı olma üzerinde durmaya çalıştık. Çatışma gerçekten ortaya çıkmalı mı? Dokuz durum Sun Tzu'nun, gücü hareket ettirme stratejisidir. Sun Tzu herhangi bir çatışmada dokuz durumu belirtmekte ve herbirinde, liderin yerleşimini, hasının yanında avantaj sağlayabileceği durumları açıklamaktadır. Anında harekete geçirme, üstün liderlik için çok önemlidir; düşünmeye zaman kalmadığından liderler, kendi deneylerine güvenmeli. içgüdüleriyle hareket etmelidirler.

Sun Tzu, hasının daha fazla dezavantaja doğru itilmesi için genel stratejileri belirtmektedir. Üstün lider, hasımları arasındaki toplantı, görüşme ve uzlaşmaları engelleyerek, birlik kurulmasını da engeller. Sun Tzu, "Üstün bir lider büyük örgütlere engel olurlar, böylece örgüt büyüyüp gelişemez ve hasımlar arasında korku salarak onların biraraya gelip, birleşmelerini engeller." "Üstün liderler aynı zamanda hasımlarının büyük bağlılıkları veya beklentilerini öğrenerek, zayıf noktalarını bulup onların yerlerini tespit eder. "Hasnun amaçlarını yüzeyde kabul et ve sonra tek bir bütün olarak ona yönel, binlerce mil uzaktan bile hasmını çökertebilirsin" demektedir. Gerçi, zeki bir lider, hasma yardım için bütün suretiyle stratejiler uygular ve zarar görecekları korur" demektedir.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

İçsel hasmınızla aktif bir biçimde çatıştığınızda, çok süratli bir biçimde (ve kesin) hareket etmelisiniz. Kararlılığınızı güçlendirecek ve dikkatinizi toparlayacak durumlar içine kendinizi koyun. Sun Tzu der ki, "Sürat, strateji şartlarının üzerinde söz sahibidir, fırsatları ele geçirin yoksa hasımlarınız bu fırsattan yararlanmak isterler; beklenmeyen yolları izleyin ve savunulmayan yerlerden saldırın." Çok hızlı meydan okuma.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Çevresel bir çatışmada, kesin olmak üzere hareket etmelisiniz ve desteğinizden kesin bir şekilde emin olmalısınız. Çünkü, zafer genellikle ilk avantajı ele geçiren tarafından kazanılır. Çevresel çatışma Sun Tzu'nun tanımlamasıyla "Rekabetçi Durum"dur... O der ki, "Diğerleri avantajları ele geçirdiklerinde durum rekabetçidir. Rekabet durumunda, desteğimizi hızlandırarak önde olabiliriz" der.

Çevrenizde açık bir çatışma süratli bir şekilde ve gecikmeden sonuçlandırılmalıdır. Çevrenin çok büyük bir direnmesi ve gücü vardır. Fakat sizin gücünüz ise sınırlıdır. Bu nedenle, stratejiniz açık bir şekilde ortaya konuncaya kadar gizli kalmalı. Bu yolla, ilk avantajı siz yakalayabilirsiniz. Sun Tzu, "Kuralları takip et ve hasmı tahmin et, baştan sona zafer için uğraş" der.

Çatışma uygulamaya konulduktan sonra, çatışmada durmadan-dinlenmeden ilerlemelisiniz. Eğer siz çevrenizi yeniden yapılandırmaya muktedir değilseniz, kendinizi ondan derhal kurtarmak sizin için gereklidir. Çevresel bir çatışmada amacınızın kişisel tatmininizi sağlamak üzere, kendi dünyamızda kendinizi yeniden yapılandırmak olduğunu unutmayın.

BİR BAŞKA KİŞİYLE

Saldırı planınızı açıklayarak hasmınızın gözünü korkutmaya teşebbüs etmeyin. Sun Tzu "Diğerlerinin, ne analiz edebileceği, ne de takip edebileceği kesin bir stratejiyi uygulamak ürkütücü olmaktan da ötede bir şeydir" der. Bu tür uygulamalar için Sun Tzu "Çatışmayı değiştirerek, planlarında düzenlemeler yaparlar, böylece diğerleri onları anlayamazlar, pozisyonlarını diğerleri tahmin edemezler.

Diğer birisiyle çatışma, Sun Tzu'nun tanımladığı dokuz durumdan herhangi birisi ile ilgili olabilir. Durum her ne olursa olsun, çatışma sonuçlanıncaya kadar, doğru bir şekilde hareket etmelisiniz. İlk avantajı yakalayabilmek için uyanık ol. "Sonra" Sun Tzu "Işık hızıyla hareket et, hasmı karşı durmasın" der.

LİDERLER ARASI ÇATIŞMA

Bir lider Örgütünü, başka bir örgütle açık ve direk bir çatışma durumuna getirdiğinde bir çok kişi etkilenecektir. Lider, stratejik bilinç konusunda son derece olağanüstü bir yetenek ve uyanıklık göstermek zorundadır. Eğer bu böyle olmaz ise, sonuç çok vahim olabilir.

Çatışma sırasında, üstün liderler hasımlarını bölmeye ve küçük bölümler halinde olanları ayırmaya çalışır. Sun Tzu der ki, "Eşkilerin deyimiyle Strateji uygulamasında yetenekli olanlar, hasımlarının ilerlemesine ve desteklerinin onlara ulaşmasına engel olurlar ve sayıca üstün olanlar ve sayıca az olanların birbirine güvenini sağlarlar, yetenekli olanların ve deneyim sahibi olmayanları kurtarmalarını, üst ve astların birbirini korumalarını sağlarlar" demektedir.

Aynı zamanda, yetenekli liderler kendi birliklerinde mutlak bir birliği sağlamak için çalışırlar ve bunun zafer için kaçınılmaz bir temel olduğunu bilirler. Eğer başarısızlık olursa, bu, ilişkilerin kopmasından ve takım ruhunun kaybolmasındandır. Bu nedenle takımı birlik halinde tut, burokratik engellere ve politikalara zen göster ve üyelerini bonkörce ödüllendir.

孫子曰：用兵之法，有散地，有輕地，有爭地，有交地，有衢地，有重地，有圯地，有國地，有死地。

諸侯自戰其地，爲散地；入人之地，而不深者，爲輕地；

我得則利，彼得亦利者，爲爭地；我可以往，彼可以來者，爲交地；

諸侯之地三屬，先至而得天下之衆者，爲衢地；

入人之地深，背城邑多者，爲重地；行山林、險阻、沮澤，

凡難行之道者，爲圯地；所由入者險，所從歸者迂，

彼寡可以擊吾之衆者，爲國地；疾戰則存，不疾戰則亡者，爲死地。

是故散地則無以戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則掠，圯地則行，國地則謀，死地則戰。

所謂古之善用兵者，能使敵人前後不相及，衆寡不相恃，貴賤不相救，上下不相扶。

卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止。

敢問：敵衆整而將來，待之若何？曰：先奪其所愛，則勝矣。

兵之情：主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。

DURUMSAL TEPKİ

Sun Tzu der ki;

Sanatsal bir stratejiyi uygularken, zaman öldüren, basit, rekabetçi, pazarlık yapabilen, kesişen, ciddi, engellenmiş çevrelenmiş ve umutsuz durumlar vardır.

Diğer liderler kendi aralarında çatışmaya girdiklerinde durum zaman öldürücüdür.

Diğerleri yaklaştırmakta fakat henüz sınırda, içeri girmemişlerse durum basittir.

Biz ve Hasmımız avantajları ele geçirdiğinde durum pazarlık yapılabilir.

Diğerleri yaklaşım sınırları geçtiğinde, arkalarında birçok kaleler bıraktıklarında durum ciddidir.

Yollar, dağların, ormanların, geçitlerin ve bataklıkların arasından geçtiğinde, Yollar güç olduğunda, durum engellenmiştir.

Yerleşim yerine yaklaşım dar ve geri dönüş dolambaçlı olduğunda Ve diğerlerinin küçük sayıları, bizim büyük sayılarınızla çatıştığında durum çevrelenmiştir.

Yaşam için süratli çatışma gerektiğinde Gecikmiş çatışma çökmeye neden olarsa durum umutsuzdur.

Zaman öldürücü durumda çatışma; Basit durumda dinlenme; Rekabetçi durumda saldırma; Pazarlık yapılabilir durumda kaçma.

Kesişen durumda toplan ve görüşme yap;

Ciddi durumda, tuzaklar planla; Umutsuz bir durumda savaş. Eskilerin adlandırdıkları, Strateji uygulamasında yetenekli olanlar, hasımlarının örgütlerini ve desteklerini birbirine ulaşmasına Kalabalıklarının ve sayıca az olanlarının birbirine ulaşmasına Yetenekli ve deneyimsiz olanların birbirlerini kurtarmalarına Üstlerinin ve astlarının birbirlerini korumasına, engel olurlar.

Dağılmış bir takım toparlanamaz ve onların birleşik stratejisi gerçekleşemez.

Birlikte hareket etmek avantajlıdır; birlikte olmadan durmak dezavantajdır. Soru sor, "Muhafif lider, destekleyenleri bütün ve hazır olarak yaklaşıyorsa ne olur?

Diyebiliriz ki, en derin bağılıklarını bul ve ele geçir. Razı olacaktır! Sürat strateji şartlarının üstündedir. Fırsatları ele geçir ki, diğerleri onları ele geçirmesin, beklenilmeyen yollardan ve korunmayan yerlerden saldır.

凡萬害之逼，深入則專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，併氣積力，運兵計謀，爲不可測。投之無所往，死且不北。

死焉不得士人盡力？兵士甚陷則不懼，無所往則固，深入則拘，不得已則闘。是故其兵不修而戒，不求而得，不約而親，不令而信。

兼許去疑，至死無所之。吾士無餘財，非惡貨也；無餘命，非惡壽也。

令發之日，士卒坐者涕沾襟，偃臥者涕交頤，投之無所往者，死地之勢也。

故善用兵，譬如率然。率然者，常山之蛇也。擊其首，則尾至；擊其尾，則首至；擊其中，則首尾俱至。故問：兵可使如率然乎？

曰：可。夫吳人與越人相惡也，當其同舟而濟遇風，其相救也，如左右手。

是故方馬埋輪，未足恃也；臂勇若一，政之道也；剛柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

將軍之事，靜以幽，正以治；能愚士卒之耳目，使之無知。

易其事，革其謀，使人無識；易其居，迂其途，使人不得慮。

帥與之期，如登高而去其梯；帥與之深入諸侯之地，而發其機。焚舟破釜，若驅羣羊，驅而往，驅而來，莫知所之。聚三軍之衆，投之於險，此謂將軍之事也。

TAKIMIN RUHU

Genellikle, O Manevracılar Tao'sudur.

Yaklaşırlarken ve içeri girerlerken dikkatli ol, böylece Görüntü kaybedilmez.

Ülkenin ürünü bol olan yörelerinden yiyecek temin et.

Böylece bir birliğe yetecek kadar yiyecek bulunur.

Korkuyu önlemek için, dik atlice eğit, böylece birliğin Moral gücü birleşsin ve toparlansın.

Hesaplanmış Planların Stratejilerini zaman zaman değiştir böylece, hareketleriniz ölçülemesin.

Herhangi belirli bir yerde bulunmayasın. Fakat, daima ileri doğru git, böylece, firar olmadan tehlikeyi aşabilirsin.

Diğerlerini teslim alırken, kendi güçleri tükendiğinde, niçin onlar tehlikeye atılmamışlardır?

Diğerlerinin Stratejisi onlara zarar verdiğinde, korkularını kaybederler.

Herhangi bir hedef gösterilmeden ilerlemeye zorlandıklarında, daha çok azımkar olurlar.

Derinlere girmeleri gerektiğinde kontrol edilebilir olurlar.

Durmakta herhangi bir yarar olmadığından, savaşacaklardır.

Sonuçta, strateji, önceden koruma düşünülmeden, istemeden beceri gösterme, koşul olmadan taahhüt, emir olmadan, güven olur.

Kehanette bulunmayı yasakla, şüpheyi sil, böylece, umutsuzluk taraftar kazanmasın.

Birliğin fazla bir zenginliği olmaması, zenginliği tükettiğinden değildir.

Birliğin fazladan bir yaşama sahip olmaması, uzun ömrü kısa görüldüğünden dolayı değildir.

Takım başlatman için gün bugündür.

Oturanlar yakalarıyla gözyaşlarını silebilir, ense yapanlar gözyaşlarını yanaklarıyla silebilirler.

Herhangi bir hedef olmadan ilerleyenler, Chu ve Kuei'nin cesaretine sahip olabilirler.

Sonuçta, bir strateji uygulamasında yetenekli olanlar, Ch'ang dağındaki

Shuai Jan ejderhası gibidirler. Başına saldır, kuyruğu ile darbe indirecektir; Kuyruğuna saldır, başıyla darbe indirecektir.

Sormak risktir. "Bir strateji" Shuai Jan gibi davranabilir mi?
Söyleyebilirim ki, "Olabilir. Wunin ve Yudi'nin adamları rakip
(Düşman) diler.

Boraya kapılmış bir gemide gidiyor olsalardı, sağ elin sol ele yardım
etmesi gibi birbirini kurtarabilirler.

Sonuçta, toplanmış atlara ve bekleyen çabalara güvenmek yeterli
değildir.

Tao Politikasında cesaret birlikten (beraberlikten) gelir.
Durumların idaresinde, her ikisi de zayıf da, güçlü de başarılı
olmalıdır.

Sanki tek elmiş gibi, kazanılacak bir şey kalmayınca kadar
Bu güçden. Strateji uygulamasında yetenekli olanlar birliğin
hareketliliğine liderlik eder.

Başka liderlerin görevi (çalışması)

Sessizlik yoluyla gizlilik ve dürüstlikle kontroldür.

Birliğin gözlerini ve kulaklarını habersiz ve bilgisiz kılmak çatışmayı
değiştirebilir ve planı düzeltebilirler.

Böylece, dilleri ne yapıldığını söyleyemez.

Pozisyonları değiştirir ve yollardan geçerler.

Böylece, diğerleri hesap yapamazlar.

Emir son tarihi bahsettiğinde

O bir merdivene tırmanmak ve basamak kaybetmek gibidir.

Emir içeri girmeyi bahsettiğinde

Lider duruma yaklaşır ve okunu atar.

Kayıkları yakın, kazanları kırın. koyun güder gibi ileriye doğru sürün.

Hiç kimse gidilen yönü bilmesin.

九地之變，屈伸之利，人情之理，不可不察也。

凡爲客之道，深則專，淺則散。

去國越境而師者，絕地也；四達者，衢地也；入深者，重地也；入淺者，輕地也；背固前險者，圍地也；無所往者，死地也。

是故敵地吾將一其志；輕地吾將使之屬；爭地吾將趨其後；

交地吾將謹其守；衢地吾將固其結；重地吾將繼其食；

圯地吾將謹其塗；圍地吾將塞其闕；死地吾將示之以不活。

故兵之情，圍則禦，不得已則鬪，過則從。

是故不知諸侯之謀者，不能預交；不知山林險阻沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利。

MACERANIN YOLU

Dokuz Durum ve Varyasyonları

Avantajlarını genişlet, hile karıştır ve diğerlerinin şartlarını yönet.

Bunların çalışılması, öğrenilmesi ihmal edilmemelidir.

Genellikle, o bir maceracının Tao'sudur.

Dikkatinle içeri gir, tembelliğinle yüzeyde kal.

İzole edilmiş bir durumda olanlar,

Muhalefete doğru, örgüt sınırlarının üzerinden geçmelidir.

Kesişim durumunda olanlar

Çevrelerinde her bir kişi ile temas kurmalıdırlar.

Ciddi durumda olanlar, derinlere kadar nüfuz etmelidirler.

Basit durumda olanlar, yüzeyde (görünüşte) nüfuz etmelidirler.

Çevrilmiş durumda olanlar, kaçışı savunmalı ve ilerlemeyi yavaşlatmalı,

Umutsuz durumda olanlar, herhangi bir yerleşim yeri olmaksızın ileriye doğru gitmelidir.

Böylece, Tembel durumda, kendimiz bütün olarak yönlendirerek liderlik ederiz.

Basit durumda, bağlı toprakları kullanarak liderlik ederiz.

Rekabet durumunda desteğimizi hızlandırarak liderlik ederiz.

Gizlilik durumunda, savunmaya katılarak liderlik ederiz.

Kesişen durumda, bağlantılarımızı güçlendirerek liderlik ederiz.

Ciddi durumda tedariklerin akımını sağlayarak liderlik ederiz.

Durdurulmuş durumda, yolda ilerleyerek liderlik ederiz.

Çevrenin durumu kaçış noktalarını kapayarak liderlik ederiz.

Umutsuz durumda, yaşamamızın mümkün olmadığını bildirmekle liderlik ederiz.

四五者，不知一，非霸王之兵也。

夫霸王之兵，伐大國，則其衆不得聚；威加於敵，則其交不得合。

是故不爭天下之交，不養天下之權，信己之私，威加於敵，故其城可拔，其國可墜。

施無法之賞，懸無政之令，犯三軍之衆，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。

投之亡地然後存，陷之死地然後生。夫衆陷於害，然後能爲勝敗。

故爲兵之勢，在於順伴敵之患，并敵一向，千里殺將，此謂巧能成事者也。

是故政變之日，夷關拆符，無過其便。厲於廟廟之上，以誅其事。

敵人開闔，必亟入之。先其所愛，微與之期；踐墨隨敵，以決戰事。

是故始如處女，敵人開戶；後如脫兔，敵不及拒。

ÜSTÜN LİDERİN STRATEJİSİ

Dokuzdan herbirini bilmeyenler

Üstün bir liderin yaptığı gibi, strateji yapamazlar.

Üstün bir liderin stratejisi,

büyük örgütleri engellemektir. Böylece sayıları artmaz.

Hasımlar arasında dehşet salmaktır. Böylece toplanıp biraraya gelemezler.

Bu nedenle, bütün bir sistemde rekabet etmek için bir araya gelmezler.

Bütün bir sistem üzerinde otoritelerini kuramazlar.

Hasımlarına dehşet salmak için kendilerine güvenirler.

Bu yolla kaleleri yok ederler ve örgütleri dağıtırlar.

Prensipileri gözönüne almaksızın ödülleri dağıt.

Politikayı gözönüne almadan emirler ver.

Bütün bir orduyu ve onun askerlerini sanki bir tekmişler gibi kullan.

Görevin tamamlanması için onları kullan.

Konuşmalarında onunla asla tartışma.

Avantajları elde etmek için onları kullan.

Dezavantajları asla tartışma.

Sonra tehlikeli durumlara gönder, yaşayacaklardır.

Umutsuz durumda tuzaklarda, sağ çıkacaklardır.

Sayısız üstün olan dezavantajların tuzağına yakalandığında, mağlubiyetin üstesinden gelip zafere ulaşacaklardır.

Böylece, stratejiyi çalışabilir hale getirmek

hasmın amaçlarını sürekli taktiklerle kabul et,

sonra hasmı bir tek olarak dön.

Binlerce mil öteden bile bir birlik tahrip edilebilir.

Zekanın yerine getirilmesi olarak bilinen çalışma budur.

Böylece politikanın yürürlüğe konduğu gün

dışarıyı kapat ve geçişleri önle.

Elçilere mesaj gönderme

Merkezde olanları işi yapmak için ayağa kaldır.

Hasım kapı aralığı bıraktığında, süratli olarak oradan geç.

En derin bağlılıklarını tespit et, kurnazca beklentiler telkin et.

Kuralları takip et ve hasmı yerleştir.

Bütün bu zaman boyunca kesin zafere doğrudur.

Sonuçta, hasım kapısını açıncaya kadar başlangıçta masum gözük,

Sonra ışık hızıyla hareket et ki hasmın direnme göstermeyebilsin.

火攻

BÖLÜM ONİKİ

ATEŞLİ SALDIRI
(KESİN GÜVEN)

Sun Tzu, açık bir çatışmanın kaçınılmaz olarak tahrip edici olduğunu, bu nedenle de en son çare olarak başvurulması gerektiğine inanır. Strateji Sanatı, stratejik hareketlerle, açık bir çatışmaya girmeden, amaçların gerçekleştirilmesine rehberlik etmek amacıyla yazılmıştır. Şüphesiz ki, açık bir kavga çatışma sırasında ortaya çıkabilir. Fakat gerçek bir stratejide hiç yeri yoktur. Sun Tzu der ki; "Yoğun görüşler bir muhalefet ortaya koymak için bir neden değildir. Kızgın bir lider, bir meydan okuma için neden değildir. Yoğunluk, düşkünlüğe doğru her zaman geri gelebilir. Kızgınlık, tatmine doğru geri gelebilir, fakat ölmüş bir örgüt, asla yaşama dönemez" demektedir.

Açık bir çatışma su yüzüne çıkmalı mı? Sun Tzu, "Çatışmanın çok süratli bir şekilde tamamlanması çok önemlidir" der. Ateşli saldırı çabuk zafer elde edilmesinde hasının üstesinden gelmek üzere yapılan ve çatışmayı kesin bir zaferle sonuçlandıran, Sun Tzu'nun stratejisidir. Bu türden bir krizi başlatmak için beş tür yol göstermektedir. Sırasıyla grup içindeki ateş, tedarikte ateş, taşıma ve haberleşmede ateş, hazine ateş, prosedürlerdeki ateş olarak adlandırılmıştır. Bunları Sun Tzu, "Kazanmak için meydan okuyan ve kontrol altına almak için saldıranlar, bunların etkilerini bilmiyorlarsa, gerileme olarak bilinen kötü şansa sahip olurlar" der.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

Bir içsel rakiple çatışma, oldukça sık ve eşdeğerde uyan çarpışmadır ki böylece dikkatli bir yerleşme ve taktiksel manevra kalıcı bir zafere götürebilir. Sun Tzu bu kurnazca stratejileri tanımlamak için suyu örnek gösterir. O der ki, "Saldırımı suyla desteklemiş olanlar güçlü olmalıdır. Çünkü su ayırabilir ama hakından gelinemez. Eğer siz henüz içsel hasmınızı aşırı bir şekilde manevralandıramamışsanız, kesin yok edici darbeyi vurmak için mücadelenizi açığa çıkartın."

Sun Tzu der ki, "Eğer ateş dışarıda başlamışsa içeriye yayılmasını bekleyiniz." Dışarıdan destekle, deneyimli kişilerden ya da özel ilgili örgütlerden çıkarı olan içsel hasmınız hakkından gelebilmeniz için size yardımcı olacaktır. Süratli çalışmaya konsantre olunuz ve çatışmayı unutmayınız. Direk çatışma sırasındaki gelişme, gücünüzü tükayacak ve kararlılığınıza gölge düşürecektir. Dışarıdan yardımı kabul edin ve her bir hareketi hesaplayın.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Çevreyle direk bir çatışma, kişiler için çok risklidir. Açık savaş yoluyla çevresel çatışmasının üstesinden gelmek bir devrim şeklidir. Çünkü o bir müzakereye değil bir ultiatoma dayanır. Böyle bir karşı koyma için zamanlama, kendinizi korumanız için tam olmalıdır. stratejiniz alternatif çevresel bir hedefi de içermelidir. Çevrenizde açık bir çatışma ortaya çıktığı zaman süratli hareket etmelisiniz. Anlamlı, uzun süren çevresel amacı elde etmek için siz sistemi kökünden değişikliğe zorlamalısınız ve bu çok süratli olmalı ve sizin stratejinize direkt karşılığı olmalıdır. Sun Tzu, bunu "Ateşi başlatmak" olarak adlandırır. Stratejinizi açığa vurduktan sonra çevrenizi ikna ediniz, ateşe veriniz. Planlarda mümkün olan değişiklik için uyanık olunuz. Sun Tzu der ki, "Eğer kendisinde değişiklik meydana getiremiyorsanız sizi başka bir yörlere, başka bir çevreye kendi gelişmeniz ve mutluluğunuz için bu çevreden beklediklerinizi size verebilmek üzere götürmek için kesin bir dürtüyü kullanmalısınız."

BAŞKA BİR KİŞİYLE ÇATIŞMA

Eğer aniden açık bir çatışma ile uğraşıyorsanız taktik yerleşme stratejiniz, objektif bağımsızlığınız başarısızlığa uğrar ve siz ilişkinizi yeniden yapılandırmalısınız. Bu siz ve sizin hasmınız, güçlerin eşit şekilde eşitlendirildiğinde ortaya çıkar, sizin görüşünüz tam olmayandır. Diğer birisiyle olan bir çatışma çok büyük bir uğraştır. Genellikle açık çatışmalar süratli bir şekilde son bulur, çünkü uzun süremez. Bu nedenle çatışma sırasında kesin ve en son hareketlerle zafere ulaşabilirsiniz. İlk hareket için adımı atın ve sonucu belirleyecek olan ateşi başlatın. Hasminizin son bir çatışmaya zorlayabileceği zayıf bir alanı seçin -bir öldürücü saldırı-hasminizin enerji ve dikkatini dağıtacak durumlarını harekete geçirin ve sonra ilişkiyi bitirmek üzere onun üzerine saldırın. "Eğer ateş içeride başlamışsa" Sun Tzu, "Hemen dışarıdan müdahale ediniz" der. Uyanık olunuz, eğer hasmınız herhangi bir reaksiyon göstermiyorsa hareket etmeyiniz. Kesin saldırıyı henüz size yapmamıştır. Sun Tzu, "eğer ateş başlamış ve strateji sessizse dur ve asla saldırma" der.

LİDERLER ARASINDA ÇATIŞMA

Yaşamda kalmanın ilk prensibi bütün sistemin korunmasıdır. Açık çatışma, sistemi tehlikeye sokacağından Sun Tzu, liderlikte sağduyuyu arar. Hasımlar ne zaman birbirleriyle karşılaşmışlarsa, Sun Tzu, "Avantajlı olmadıkça meydan okuma" der. Açık çatışma rakip örgütler arasında ortaya çıktığında kesin darbeyi (gücün önceden ortaya konmasıyla rakibin ya da orduların hakkından gelmek için) süratli bir şekilde uygulamak liderin öncelikli taktiksel sorumluluğudur. Bir çatışmayı zamanında sona erdirebilmenin insanca liderlik ve ustalığın işareti olduğuna Sun Tzu inanır. Kesin hareketler olmaksızın mücadele uzun sürecektir bu durumu Sun Tzu "Boşa harclanmış gecikme" olarak isimlendirir. Çatışma en son başvurulacak bir araştırma ve müzakereci bir stratejide başarısızlık olarak değerlendirilebilmelidir. Öldürücü saldırı, Sun Tzu'nun rehberliğinde tahrip edici uğraşmayı süratli ve avantajlı bir şekilde sona erdirmektir. Öldürücü saldırıyı uygulamak için üstün bir lider, hasmın destek sisteminde kriz yaratır. Hasmın böylece şaşırtılması sonuçta zafer için zemin hazırlar.

孫子曰：

凡火攻有五：一曰火人，二曰火積，三曰火輔，四曰火庫，五曰火隊。

行火必有因，烟火必素具。

發火有時，起火有日。

時者，天之燥也；日者，宿在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，風起之日也。

BEŞ ATEŞLİ SALDIRI

Sun Tzu der ki;

Genellikle, Beş ateşli durum vardır.

İlki, Grup içerisindeki ateştir.

İkincisi, Tedarikte ateştir.

Üçüncüsü, Taşımada ateştir.

Dördüncüsü, Hazineye ateştir.

Beşincisi, Kurallarda ateştir.

Hareket halindeki ateş yolu gösterir.

İşaret ateşi, hazırlıkları ortaya çıkarır.

Ateşleri başlatmak için mevsimler vardır.

Ateşleri başlatmak için günler vardır.

Güç ise yıldızların hareketine

Takım yıldızları, Duvarlar, Kanatlar ve atlı arabalara bağlıdır.

Genellikle bu dört takım yıldızı, yükselen rüzgarın günlerini belirler.

凡火攻，必因五火之變而應之。

火發於內，則早應之於外。

火發而其兵靜者，待而勿攻。

極其火力，可從而從之；不可從而止。

火可發於外，無待於內，以時發之。

火發上風，無攻下風。晝風久；夜風止。

凡軍必知有五火之變，以數守之。

BEŞ ATEŞLİ DEĞİŞKEN

Genellikle, ateşli saldırılarda
beş değişik dönüşüm vardı.

Bu takip edilmeli ve müdahale edilmelidir.

Eğer ateş içerde başlamış ise,
Derhal ona, dışarıdan müdahale edilmelidir.

Eğer ateş gücünü yitirmeye başlamış ise,

Fırsat varken, devam et.

Eğer fırsat yoksa, dur.

Eğer ateş dışarıda başlamış ise,
İçerden başlamak için zaman gelmesini durup bekleme.

Eğer ateş yukarıda başlamış ise,

Ona aşağıdan saldırma.

Gündüzleyin Rüzgar devam etmeli

Geceleyin Rüzgar belki durur.

Genellikle, Güç beş ateşli değişkenleri anlamalı ki;
kendi savunmasını analiz edebilsin.



☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

故以火佐攻者明。

以水佐攻者強。水可以絕，
不可以奪。

夫戰勝攻取，而不修其功者凶，
命曰費留。

故曰：
明主慮之，良將修之。

KESİN TEKNİKLER

Saldırısını ateşle destekleyenler bilge kişilerdir.
Saldırısı suyla desteklenenler, güçlü olmalıdırlar.
Çünkü su ayırabilir fakat, üstesinden gelinemez.

Kazanmak için meydan okuyanlar
ve kontrol için Saldıranlar

ve fakat bunların etkisini çalışmamışlar

"Harcanmış Geç Kalma" olarak bilinen kötü kadere sahip olurlar.

Bu nedenle bir zamanla şöyle dendi:

"Bir, Zeki Görünüm, hesaplanmış olandır;
İyi liderlik geliştirilmiş olandır."

非利不動，非得不用，非危不戰。

主不可以怒而興師，將不可以懼而致戰。

合於利而動，不合於利而止。

怒可以復讐，懼可以復悅，亡國不可以復存，死者不可以復生。

故明君慎之，良將警之。

此安國全軍之道也。

EN SON TAHDİT

Avantajlı olmadıkça, hareket etme,
etkili olmadıkça, yürütmeye koyma.

Tehlikeli olacaksa, meydan okuma.

Yoğun bir görüntü, muhalefet etmek için neden değildir.

Kızgın bir lider, saldırıyı başlatmak için bir neden değildir.

Eğer mücadele bir avantaj sağlayacaksa, hareket et.

Eğer değilse dur.

Yoğunluk, yumuşaklığa dönüşebilir.

Kızgınlık, tatminsizliğe dönüşebilir

fakat çökmüş bir örgüt, yaşama geri getirilemez.

Öldürülenler de hayata döndürülemezler.

Böylece, Zeki lider, tedbirlidir.

İyi bir lider, Nöbettedir.

Dengedeki bir Örgütün ve bir tam Gücün Tao'su böyledir.



BÖLÜM ONÜÇ

BİLGİ TOPLAMANIN KULLANILMASI
(BİLGİ AVANTAJI)

Sun Tzu, "Strateji Sanatı" adlı yapıtını en insancıl bir biçimde bitirmektedir. Son bölümde, maliyeti yüksek hataları ortadan kaldırmak, insan acısını dindirebilmek için bilgi toplama tekniklerini anlatmaktadır. Kişinin kendisinde (evinde, ilişkilerinde) ya da gruplar arasındaki kavga ve çekişmeler, doğadaki en tahrip edici güçtür. Her ne olursa olsun gerekçe gösterilebilir bir savaş da pekala mümkündür. Fakat bu, yaşamı, birliği ve Kaynakları ve bütün bir sistemi beraber yok edebilir. Açık çatışma hakkında Sun Tzu, "Hergün binlerce parça altın harcanır, gerek içeride ve gerekse dışarıda ayaklanmalar olur, çatışma (iş) ve 700 bininin mülkü tahrip olur ve ortak savunma yıllarca korunur. Bunlar sadece zafer içindir" der.

Sun Tzu, büyük ödüller ve bonkörce harcamalar, destek bilgi toplama kullarılan kişilere gidecektir. Yerel bilgi toplama, yakında çevrede olanlardan toplanan bilgilerdir. İçsel bilgi, hasmının kendi çevresi ya da örgütü arasında olanlardan elde edilen bilgidir; öldürücü bilgi; hasmının ajanına verilen yanlış bilgidir ve güvenli bilgi, hasmın öncelikleriyle yayı lanan yanlış bilgi ve değersizliklerdir" der.

Sun Tzu, "Zeki bir lider bütün bu bilgiyi koordine edip, kullanabilmelidir" der ve bu "kutsal ağ" olarak bilinir. "Bir yöneticinin en önemli hazinelerinden birisidir" der.

KİŞİNİN KENDİSİNDE ÇATIŞMA

Bir kere daha yarışma için zaman geldi. İç çatışmanın üstesinden gelebilmek için en büyük engelınız, hasmınız hakkında sahip olduğunuz bilgideki yetersizliğinizdir. Strateji Sanatı burada sona erer ve ilk bölüme "Hesaplamalar" kendinizi ve çözmek istediğiniz bir sorununuzu, değerlendirmesinin yapılması istenen bölüme geri döner. Kötü alışkanlıklar, karakter zayıflıkları, kendini gerçekleştirme için psikolojik engellemeler, kendisine zarar verici davranışlarla çatışmaya gireceğiniz zaman, yaşamımızda bunların neden ve niçin etkili olduğunu öğrenmelisiniz. Yaşamınızda tatmin olmuş ya da iç hasmınız tarafından korunan bir yönünüz var mı?

Kişiliğiniz herhangi bir yönünde iç hasmınız devamlılığı için gerekli desteği bulmaktadır. İçsel hasmınızı destekleyen bu bölümü arayıp bulun. Bilinmeyen hakkındaki korku, başarısızlık korkusu, motivasyonunuza engel oluşturacaklardır. Fiziksel, düşkünlüğe dayalı, duygusal yönden sağlıklı olmak, sakat davranış bozuklukları ortaya koyan bir

bileşimdir. Çocuklukta yanlış programlama, aşağılık duygularının ortaya çıkmasına neden olur. İç hasmın beslenme merkezleridir. Açık bir şekilde çalış. Onların üzerinde zafer kazanabilirsiniz.

ÇEVREDE ÇATIŞMA

Çok iyi bir şekilde planlanmış ve yetenekli bir şekilde uygulanmış bilgi toplama stratejisi, çevresel çatışmada başarı için çok önemlidir.

Sizi çevreleyen mekanizmanın işleyişinin ne olduğunu bilin veya nereye tutunduğunu bilin. Sun Tzu "Eğer amaç bir yere saldırmaksa liderler kendilerini destekleyenlerin, danışmanlarının, nöbetçilerinin bilgileriyle korunmalıdırlar. Çevre işbirliği yapan bir yapıdır. Diğerleri onun gelişmesine ona katılarak katkıda bulunur ve en azından bir ideoloji onun olması nedeniyle tatmin edilebilir. Sizin seçiminiz oldukça kasıtlıdır: Kendinizi kapalı olan bu sisteme, siyasi, finansal ve sosyal katılımınızı artırarak, yapılandırabilirsiniz.

Çevrenizi ikna ya da toptan değiştirme (devirme) ile yeniden şekillendirebilirsiniz veya kendinizi daha uygun olanlara sizi daha çok kabul eden yerlere yönlendirebilirsiniz.

Kendinizi çevrenizin bütün yönü hakkında bilgi sahibi yapın. Çatışmalarınızın varlığının çevrenize hiç bir yarar getirmeyeceğini açık bir şekilde koyun ve bu büyük oyunda bir piyon değilsiniz. Eğer durum böyle ise kavgadan başka seçeneğiniz yoktur. Pür dikkat stratejinizi dayandırın ve çok dikkatli bir biçimde bilgi toplayın ve kaderinizi sıkıca kontrol altında tutmuş olacaksınız.

DİĞER BİR BAŞKASI İLE ÇATIŞMA

Kişilik çatışmalarını seçici bir şekilde gözardı etme yolu ile insanların birbirlerine uyum göstermesi yine bir insan doğasıdır. Birçok yakın ilişki bu yolla düzgün bir şekilde devam eder ve zamanla kör bir göz ile sorunlar sanatlaşır. Her ne kadar siz hasmınızın objektif ve yakın bir değerlendirmesini yapmada uygulamaya sahip değilseniz de şimdi bu durum zaferiniz için bir esas teşkil eder.

Maliyeti ne olursa olsun gerekli bilgiyi elde edin. Diğer kişilere başvurun, onların düşüncelerini alın. Özellikle, hasmınızın geçmiş tecrübeleri ve gelecekteki beklentileri hakkında bilgi toplayın. İlişkiyi bütünüyle incelediğinizden ve tam anlamı ile meydan okuyacağınızdan emin olun.

Stratejinizi planlarken, emniyetli bir şekilde bilgi toplayın ve bunu derhal uy ulamak üzere hazır olun. Sun Tzu "Önsezi ve Zeka olmadan toplanan bil i kullanılamaz. Bilgi toplamada zeki ve ketun olunmadan başarıya ulaşılamaz" demektedir.

LİDERLER ARASI ÇATIŞMA

Savunma stratejileri arasında belki de en önemlisi, örgütlerarası çatışmada başarının temelinde yatan bilgi toplama faaliyetidir. İleri durumda bir bilgi ile ağır maliyetli hatalar önlenabilir, tahriplerin önüne geçilebilir ve zafere giden yol açılabilir. Bu nedenle Sun Tzu, "Bilgi toplama kadar hiç bir şey değerli değildir. Bilgi toplayan kadar hiç kimse ödüllendirilemez" demektedir.

Ör ütlerarası mücadelelerde, verimli görüşmeler ve başarılı zaferler gerçeklere ve keşiflere bağlıdır. Bir çatışmada sürpriz, gerçek bir düş-mandır. Bu nedenle üstün bir lider hasmının bütün gizli yönlerini öğren-meye ve gizli hedeflerini ele geçirmeye özel bir önem gösterir. Bunu yaparken de kendi güvenliğini de sağlar.

Sun Tzu'nun ortaya koyduğu beş tür bilgi toplamada, başarılı liderler, özellikle karşı casuslukta veya hasmın ajanlarını kullanmaktadır. Karşı casuslukla, stratejik yanlış bilgi, hasım örgüte ya da örgüt çevresine sızdırılır. Bu bilgi hasmın mağlubiyetini sağlar. "Yetenek ve incelik", "Bilgi toplama ve onu kullanma hiç bir yerde gözardı edilemez" der Sun Tzu.

孫子曰：

凡興師十萬，出兵千里，百姓之費，公家之奉。

日費千金。內外騷動，怠於道路，不得操事者，七十萬家。

相守數年，以爭一日之勝。

而愛爵祿百金，不知敵之情者，不仁之至也，非人之將也，非主之佐也，非勝之至也。

故明君賢將，所以動而勝人，成功出於衆者，先知也。

先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度。

必取於人，知敵之情者也。

ÖNCEDEDEN BİLGİ TOPLAMA

Genellikle binlerce kişiden oluşan bir birliği

Oluşturmak ve bir strateji uygulayabilmek

binlerce mil yol katetmenizi gerektirir.

Kamunun mallarını ve halkın gelirini tüketir.

Hergün binlerce altın harcanır.

İçeride ve dışarıda birçok ayaklanmalar olacaktır.

Tao'nun yolunda ihmal de olabilecektir.

Yediyüz bin kişinin mülkü ve hizmeti engellenecektir

ve ortalı savunma yıllarca

Sadece bir zafer elde edebilmek için sağlanacaktır.

Onlar, düşmanın şartları hakkında bilgisi olmayanlardır.

Çünkü onlar, yüzlerce altın veya resmi terfiyi çok görürler.

Merhametsizliğin nedenidirler.

Liderliğe sahip değildirler ve Görünüşü takviye etmekle

sonuçta Görünüş zafere ulaşamaz.

Böylece zeki bir Yöneticiyi ve mükemmel bir Lideri

her nereye giderlerse gitsinler

askerler için faydalı işler ortaya koyanları

diğerleri üzerinde, zafer kazanmasını sağlar.

Önceden bilgi, doğaüstünü ve Ruhları kullanarak elde edilmez.

Güçle yansıtılamaz

Ölçüler yoluyla doğrulanamaz

Hasmın şartları hakkında bilgisi olanlar

Şüphesiz ki onu, diğerlerinin yardımıyla elde ederler.



☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

故用間有五：有因間、有內間、有反間、有死間、有生間。

五間俱起，莫知其道，是謂神紀，人君之寶也。

因間者，因其鄉人而用之。

內間者，因其官人而用之。

反間者，因其敵間而用之。

死間者，爲誑事於外，令吾間知之，而傳於敵。

生間者，反報也。

故三軍之親，莫親於間，賞莫厚於間，事莫密於間。

非聖智不能用間，非仁義不能使間，非微妙不能得間之實。

微哉微哉，無所不用間也。

間事未發而先聞者，間與所告者皆死。

KUTSAL AĞ

Haber almanın beş kullanımı alanı vardır.

Yerel haber alma

İç haber alma

Karşı haber alma

Öldürücü haber alma

Güvenlik haber almasıdır.

Bu beş haber alma biraraya geldiğinde ve

hiç kimse bu metodları bilmediğinde,

Buna Kutsal Ağ denir.

Bir yöneticinin en büyük hazinesidir.

Yerel haber alma yerli halka yol göstermesi amacıyla kullanılır.

İç haber alma diğer çalışanlara yol göstermesi için kullanılır.

Karşı haber alma, düşmanın haber almasına yol göstermesi için kullanılır.

Güvenlik haber alma raporları yalanlar.

Sonuçta bütün bir gücün çalışmasıyla,

Hiçbir şey, haber almanın gizliliğinden başka gizli değildir.

Haber alma bilgilerle ve içgüdülerle olmaksızın kullanılamaz.

İnsanlık ve mükafatlandırma olmaksızın haber alma olmaz.

Tutarlılık ve zeka olmadan haber alma başarıya ulaşmaz.

凡軍之所欲擊，城之所欲攻，人之所欲殺，必先知其守將，左右，諜者，門者，舍人之姓名，令吾間必素知之。

必素敵人之間來間我者，因而利之，導而舍之，故反間可得而用也。

因是而知之，故因間內間，可得而使也。

因是而知之，故死間為誑事，可使告敵。

因是而知之，故生間可使如期。

五間之事，主必知之，知之必在反間，故反間不可不厚也。

KARŞI CASUSLUĞUN ÖNEMİ

Genellikle, eğer amaç bir birliğe saldırıysa,
Ya da, eğer korunan bir kaleye saldırı maksatı,
Veya diğerlerini tahrip etme, yok etmek ise,

Liderler kendileri Onları destekleyenlerin, danışmanların,
koruma görevlilerinin ve propagandacılarının önceden elde ettiği
bilgilerle korunmalıdırlar.

Haber alma teşkilatının Onların haber alma teşkilatlarına sızarak,
avantajlı yolları göstererek ve sığınağa giden yolda liderlik yapan
hasımlarını, gözlemeli onları araştırmalıdır.

Bu yolla, karşı haber alma, yerel casuslar ve köstebekler
elde ederek ve onları kullanarak, bilginin zenginleşip
artması için yol gösterirler.

Bu beş çalışmasının farkında olarak görüşler ortaya konmalıdır.

Değerlendirme yapanlar çok dikkatli olmalıdır.

Bazı bilgiler karşı casuslukla elde edilen bilgiye bağlıdır.

Bu nedenle karşı casusluk çok fazla bir biçimde ödüllendirilmelidir.



	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐
	☐

昔殷之興也，伊摯在夏；周之興也，呂牙在殷。

故惟明君賢將，能以上智爲間者，必成大功。三軍之所恃而動也。

此兵之要。

STRATEJİNİN TEMELİ

Eski zamanlarda

Yin Hanedanlığı'nın Yükselişi

Hsian Hanedanlığı'nda I Chih²⁰ nedeniyledir

ve Chou Hanedanlığı'nın yükselişi

Yin Hanedanlığı'nda Lu Ya²¹ nedeniyledir.

Böylece, üstünlük ve Zeka ile bilgi toplama

Servisini yönetenler Mükemmel ve Zeki liderlerdir.

Ve şüphesiz üstün sonuçlar elde ederler.

Bütün güç her hareketinde buna dayanır.

²⁰ I Chin Hsian Hanedanlığı'nda (M.Ö. 2000-1500) resmi devlet görevlisiydi ve Yin Hanedanlığı'na ajan olarak hizmet etmiştir. (Shang Hanedanlığı'nın son dönemi M.Ö. 1520-1030).

²¹ Lu Ya Hanedanlığı'nda resmi devlet görevlisiydi. Chou Hanedanlığı'na ajan olarak hizmet etmiştir (M.Ö. 1030-207).