

# VU Research Portal

## Veranderen als krijgskunst

ten Have, Steven; Kruyning, Edgar

### ***published in***

Holland Management Review  
2020

### ***document version***

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### ***citation for published version (APA)***

ten Have, S., & Kruyning, E. (2020). Veranderen als krijgskunst. *Holland Management Review*, 189, 13-21.  
<https://www.hmr.nl/archief/veranderen-als-krijgskunde-1>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

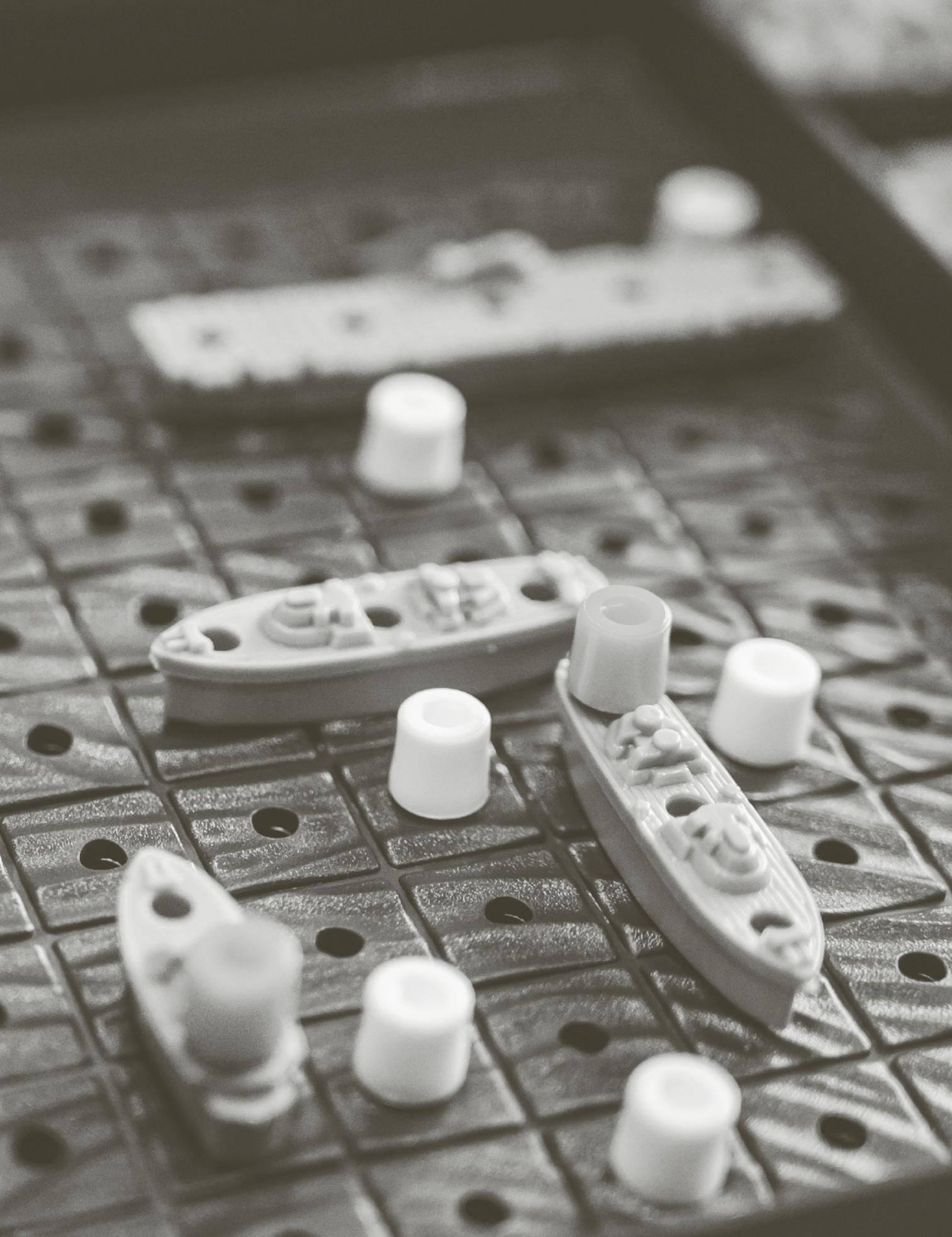
- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)



# VERANDEREN ALS KRIJGSKUNST

Edgar Kruyning en Steven ten Have

## VERANDERING

Krijgskunst kan als vruchtbare en vertrouwde metafoor dienen in de wereld van management en organisaties. De aantrekkelijkheid en vruchtbaarheid van die metafoor is volgens de auteurs ongetwijfeld verbonden met de gerichtheid op leren, reflecteren en continu verbeteren alsook met de historie en mogelijkheid tot direct ervaren, beoefenen en beleven. ‘Een martiale manier van kijken kan leiders van hedendaagse organisaties helpen.’

Het vak verandermanagement, en ook voor managers en adviseurs belangrijke vakken als organisatiekunde en strategisch management, zijn zeer ‘talig’. Met taal, vergelijkingen of analogieën proberen we onze management(wereld) betekenis te geven en beter te begrijpen.

Denk bijvoorbeeld aan Morgan (1986) met zijn klassieker *Images of Organization*. Hij laat zien hoe ons denken over organiseren en veranderen wordt beïnvloed door metaforen en daarmee verbonden aannames die we bewust of minder bewust ‘hanteren’. De Caluwe & Vermaak (2006) doen iets vergelijkbaars met hun kleurenmetafoor. Zij hebben het bijvoorbeeld over ‘geel denken’ (macht als perspectief) en ‘groen denken’ (leren als perspectief). Eerder gebruikte De Bono (1985) zijn ‘hats’ om oriëntaties, perspectieven of rollen te ‘kleu-

ren’ – bijvoorbeeld de rode hoed staat voor intuïtie, de blauwe voor reflectie en de groene voor creativiteit.

In de theorie en praktijk van organisaties en verandering komt de ‘militaire’ metafoor veel voor. De krijgskunst, inclusief iconen als Sun Tzu met zijn *The art of war* en Von Clausewitz (1883), is nooit ver weg. Begrippen als strategie, ‘policy deployment’ en tactiek zijn bekend onder managers en adviseurs. De vijandmissie is een bekende; Konmar wilde ooit Albert Heijn ‘in de pan hakken’, bij Philips sprak men over ‘Kill Sony’, en recentelijk zei een topmanager van Unilever dat ieder merk recht heeft op een vijand.

Op het werk van Sun Tzu zijn verschillende managementboeken gebaseerd. Zijn uitspraken inspireren managers, geven hen richting. Neem bijvoorbeeld deze twee citaten: ‘het leger van de vijand



onderwerpen zonder strijd is de hoogste uitmuntendheid<sup>1</sup> en en ‘Wie de vijand kent en zichzelf, zal in honderd veldslagen niet in gevaar zijn’.<sup>2</sup> Veel moderne managers en strategen zweren ook bij de lessen van Von Clausewitz, met citaten als ‘Het talent van de strateeg is om het beslissende punt te bepalen en alles daarop te concentreren, waarbij troepen worden weggehaald van secundaire fronten en minder belangrijke doelen worden genegeerd’ en ‘Tactiek is de inzet van gewapende troepen in een bepaalde veldslag, strategie is de doctrine waarbij afzonderlijke veldslagen worden ingezet voor het doel van de oorlog’ (eigen vertalingen).

Deze martiale manier van kijken kan leiders van hendaagse organisaties en anderen helpen. Het houdt in dat je je erop instelt dat je een gevecht moet winnen, bij voorkeur zo slim mogelijk en met zo min mogelijk kracht, en liefst met het hoogste resultaat, zonder schade en ‘verliezers’.

De zuiverste bron voor dit perspectief vinden we in de krijgskunst of ‘martial arts’ (Kruyning, 2009). Het is deze bron waaruit we voor dit artikel putten om meer inzicht te krijgen in de onderwerpen organiseren en veranderen. Daar zijn verschillende redenen voor. Zoals gezegd is de krijgskunst een vruchtbare en vertrouwde metafoor in de wereld van management en organisaties. Tegelijkertijd kan deze metafoor vruchtbaarder worden benut wanneer de verbonden ideeën explicieter en in samenhang worden beschreven. Verder heeft de krijgskunst het als filosofie en systeem in zich om verschillende perspectieven, zoals die van de (concurrentie)strijd en strategie, veldslag en tactiek, en spelers en vaardigheden, zichtbaar te maken en te verbinden en integraliteit aan te reiken.

De krijgskunst biedt daarnaast van oudsher antwoorden waar het gaat over waarden (*‘virtues’*) en normen. Daarmee kunnen modernismen als ‘commitment’ en ‘empowerment’ en ook een belangrijk concept als moraliteit een plek krijgen en inhoud geven aan – bijvoorbeeld – besluitvorming en samenwerking op verschillende niveaus. Gewezen kan

worden op de waarden die Inazo Nitobe (1862-1933) noemt in zijn boek *Bushido* (Nitobe, 2002), waaronder rechtvaardigheid, moed, welwillendheid (of goedheid) en loyaliteit.

Een belangrijke reden om de metafoor van de krijgskunst te gebruiken is ook dat de krijgskunst vóór alles een product is van het echte leven, en niet primair een intellectueel product. In dat leven is liefde evenzeer een gegeven als strijd, is er harmonie en conflict, moeten we samenleven en iets doen met ons eigen leven, is er soms overvloed, soms tekort. Een andere reden ligt in de ‘ervaarbaarheid’ van de krijgskunst. De metafoor kan worden ‘geleefd’; daardoor wordt de internalisatie effectiever en efficiënter.

Krijgskunst kan zelfs worden vertaald in een levenswijze, wat extra lading krijgt doordat de krijgskunst dualiteiten kent (*‘Yin Yang’* en in het Japans *‘In Yo’*) en streeft naar harmonie en balans.

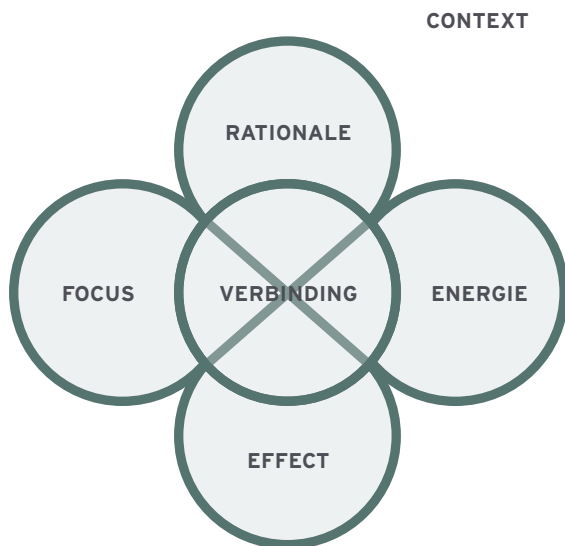
Een belangrijke uiting daarvan is hoe in de krijgskunst wordt omgegaan met de positie van het individu versus het collectief, en met de relatie tussen die twee. Indi-

viduele gezondheid en sociaal (maatschappelijk) welzijn gaan hand in hand. In de moderne managementliteratuur brengen Trompenaars en Hampden-Turner (2012) dat laatste aansprekend naar voren. De praktijk heeft het individu en de groep nodig: het eigene van beide en de verbinding tussen beide maken samen de praktijk. Het is dus niet ‘of-of’, maar op zijn minst ‘en-en’, en bij voorkeur ‘door-door’. Individu en groep zijn complementair, beide zijn nodig en maken elkaar sterker – de groep door de kracht van het individu, het individu door de kracht van de groep.

We zullen nu de krijgskunst als systeem uitwerken ten behoeve van het veld van management en organisatie. De integratie en samenhang die daaraan eigen zijn, worden tot uitdrukking gebracht met behulp van lemniscaten. De centrale begrippen zijn ontleend aan de krijgskunst. Achtereenvolgens zullen worden behandeld: filosofie, beleid, vaardigheden, logistiek, strategie, tactiek en Techniek.

## MISSION STATEMENTS VEROORZAKEN NIET ZELDEN PROBLEMEN EN STAAN REGELMATIG DE ECHT GEWENSTE OPLOSSINGEN IN DE WEG

FIGUUR 1. MODEL VERANDERKRACHT



### KRIJGSKUNST ALS SYSTEEM

Zo'n tien jaar terug hebben wij aan de hand van zeventig vragen van managers het onderwerp verandermanagement systematisch beschreven (Ten Have e.a., 2009). Dit leidde tot een 'westers' diagram met drie hoofdonderwerpen – strategie, verandering en executie – en vierentwintig begrippen, geordend van macro naar micro (bijvoorbeeld van missie tot gedrag). Later hebben we dit omgezet in een meer 'oosterse' visualisering, met een verticale en horizontale lemniscaat. De vierentwintig begrippen werden daarbij geclusterd in vijf vlakken met als namen: rationale, effect, focus, energie en verbinding (Ten Have e.a., 2011). Aan de omlijsting werd een zesde begrip verbonden: context. Het model en de visualisering zijn het resultaat van 'westerse' rationaliteit en 'oosterse' krijgskunst en filosofie. Zie ook figuur 1.

De verticale lemniscaat beschrijft de richting, de verandervisie: WAT willen we bereiken, tot stand brengen? De horizontale lemniscaat beschrijft de verandercapaciteit: HOE brengen we het beoogde tot stand? Gecombineerd, in verbinding, leiden visie en capaciteit tot wat Bower (2000) 'purposive change' (doelgerichte verandering) noemt. Verandervisie en verandercapaciteit vormen in verbinding de veranderkracht. De con-

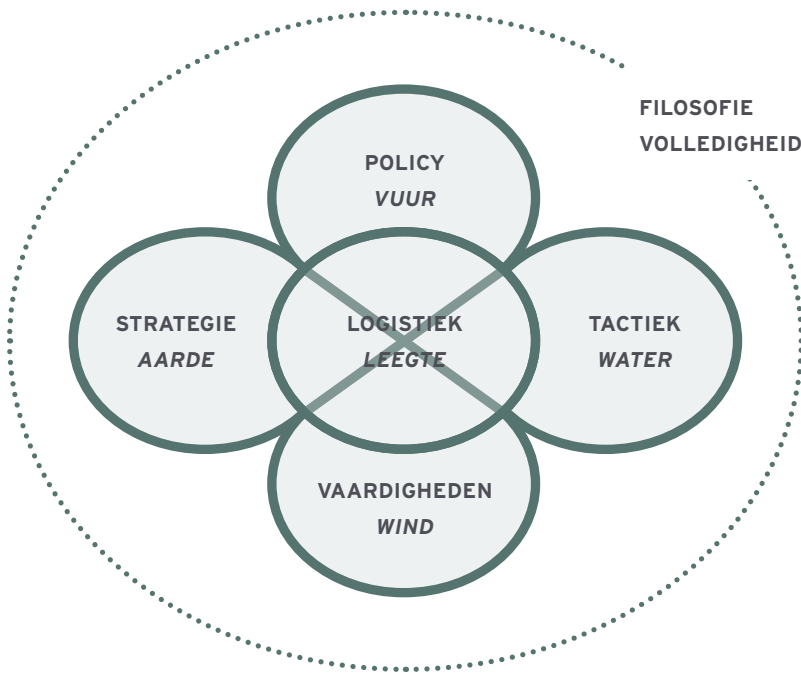
text vormt het kader waarbinnen de verandering en de veranderkracht moeten worden gedefinieerd en gerealiseerd. Het gebruik van de lemniscaat is geïnspireerd door de antroposofie, maar vooral voortgekomen uit onze eigen ervaringen als beoefenaren van de 'martial arts'. De lemniscaten brengen we met dit artikel als het ware weer 'thuis', bij de krijgskunst.

Wat leert en zegt de krijgskunst over dit model? Een eerste antwoord vinden we in *Igensho: The book of dignity* van Kantaro (2006). Kantaro leert dat de krijgskunst bestaat uit zes elementen of componenten: filosofie, beleid, logistiek, strategie, tactieken en vaardigheden. De lemniscaten geven, met de verbonden vlakken, relaties en afhankelijkheden, de samenhang of integraliteit weer die organisaties kenmerkt. De lemniscaat kan vanuit de 'martial arts' worden geduid als het lichaam, waarbij hoofd, hart (middenpunt) en buik kunnen worden onderscheiden en in onderlinge samenhang moeten functioneren. In de krijgskunst geldt dat het lichaam in balans is en effectief (en efficiënt) kan zijn als hoofd, hart en buik met elkaar verbonden zijn. Naar analogie kan een organisatie worden gezien als een lichaam waarvan de samenstellende delen – in ons model de vijf vlakken – in balans of congruent moeten zijn, onderling en in relatie tot de relevante omgeving of context.

Aan deze invulling van de lemniscaten kan die van de Vijf Elementen Theorie worden toegevoegd (Sterke, 2006). Deze theorie is gebaseerd op de yin-yang-filosofie en heeft zich ontwikkeld tot een natuurlijk dynamisch proces waarin de vijf elementen de hoofdrol spelen. De Japanse variant, die wij aanhouden, wordt gebruikt in de krijgskunstscholen en omvat aarde, water, vuur, wind en leegte. Met de elementen zijn twee cycli verbonden: de opbouwende cyclus ('Gogyo sosei') en de afbrekende cyclus ('Gogyo sokoku'). In de opbouwende cyclus brengen de elementen elkaar voort, is er een positieve relatie en brengt bijvoorbeeld het vuur de aarde voort. In de afbrekende cyclus is er een negatieve relatie, en werkt water tegen vuur en aarde tegen water. Dit integraal of systeemdenken wordt vaak gevisualiseerd met cirkels (Sterke, 2004).

Wij voegen hieraan de variant met lemniscaten toe, waarbinnen de onderlinge verhoudingen ook opbouw-

FIGUUR 2. BEGRIPPEN KRIJGSKUNDE EN KLASSIEKE ELEMENTEN



wend of afbrekend kunnen zijn, om zo nog meer de dynamiek en integraliteit te benadrukken. Daarnaast komt leegte daarmee centraal te staan en krijgen de andere elementen vanuit het perspectief van organiseren en veranderen nog meer betekenis. Zo ontstaat het model weergegeven in figuur 2.

Hierna beschrijven we de zes componenten van Kantaro (2006), met de vijf-plus-één (context-)vlakken van veranderkracht, de klassieke elementen zoals water en vuur, om vanuit de krijgskunst meer inzicht te krijgen in organiseren en veranderen.

**Filosofie definieert de context en staat voor volledigheid**

In de krijgskunst (Kantaro, 2006) staat ‘filosofie’ voor datgene waarin we geloven. Het is de pendant van de leegte of ledigheid en is daarmee *vol*-ledig. Filosofie omschrijft wat juist (‘appropriate’) is in onze context en in relatie tot onze context. *De* context bestaat niet. Context wordt gedefinieerd door wat zich voordoet en wat je zelf vanuit je filosofie, je ‘Opvatting’, gelooft en juist acht.

Zowel bij veranderkracht als in de krijgskunst is er een open-systeem-perspectief. Beide vormen een systeem dat in interactie is met de relevante omgeving, omschreven als context of filosofie. Systeem en omgeving definiëren elkaar vanuit respectievelijk een ‘inside-out’- en een ‘outside-in’-benadering. In de krijgskunst, zo veronderstelt de filosofie, zijn de waarden de ‘middle ware’ die maken dat ‘inside’ en ‘outside’ verbonden zijn, een ‘fit’ hebben. Bij de filosofie gaat het om waarden en daarmee volgens Kantaro om onze sterkste en meest fundamentele overtuigingen.

Drucker (1994) benadrukt met zijn *‘Theory of the Business’* ook het belang van assumpties, hun samenhang en het testen ervan. Hij onderscheidt en verbindt de context, missie en competenties en de daarmee verbonden aannames. Deze moeten individueel en als samenstel kloppen. Als dat niet (langer) zo is – bijvoorbeeld omdat veranderingen in de context de missie achterhaald doen zijn of de competenties ontoereikend maken – gaat de ‘Theory’ niet meer op en moet deze worden aangepast.

Er zijn, zoals gezegd, vijf klassieke elementen: vuur, wind, aarde, water en leegte. We zullen straks zien dat deze kunnen worden verbonden met beleid, vaardigheden, strategie, tactiek en logistiek. In de krijgskunst is filosofie het zesde element. De vraag kan zijn hoe dat element zich verhoudt tot de vijf genoemde klassieke elementen (vuur, wind, enz.). Voor een antwoord kan worden gekeken naar het laatste klassieke element: leegte. Dat element is van een andere orde dan de elementen, vuur, wind, aarde en water. Leegte kan worden beschouwd als de kwintessens, het middelste, het binnenste, het wezenlijke, de kern, het hart of het niet-materiële (de andere vier elementen vormen de *'bekende wereld'*). De kwintessens is het vijfde bestanddeel, verbindt de andere vier en het zorgt voor dynamische beweging van de andere vier, het geheel. Het staat ook voor het vijfde zintuig en het gevoel, de diepere betekenis van de dingen, de ware inhoud (van iets) in de minst omvangrijke vorm.

De tegenhanger van ledigheid is *vol-ledigheid*, het geheel, compleetheid, totaliteit en volkomenheid. Bij veranderkracht is verbinding het vijfde bestanddeel. Dit essentiële element heeft zonder de andere elementen geen functie, is dan *waarde-loos*; er valt immers niets te verbinden. Dat verandert wanneer die verbinding het hart vormt van een systeem dat een functie vervult in een omgeving. Die functie krijgt betekenis door die omgeving of context. De filosofie omschrijft de relatie met die omgeving en maakt het geheel *waarde-vol*.

Artsen zonder Grenzen (AzG), bijvoorbeeld, is bijzonder bedreven in logistiek: ze hebben altijd een ploeg klaarstaan. Maar deze logistiek krijgt pas betekenis als er een voor AzG relevante omgeving ontstaat. Wat relevant is heeft AzG omschreven: hulp verlenen aan mensen in nood, bijvoorbeeld aan slachtoffers van natuurrampen zonder daarbij onderscheid te maken op basis van ras, religie, levensbeschouwing of politieke opvatting. Dat is waar AzG in gelooft en wat AzG juist of passend acht, en het is dat wat hen als organisatie in staat stelt de logistiek gericht in te zetten.

DE NOTIE VAN HET  
'GEVECHT' BIEDT  
EEN REALISTISCHER  
PERSPECTIEF EN  
GEEFT STRIJD EN  
WORSTELING, HET  
ECHTE LEVEN, TERUG  
AAN ORGANISATIES EN  
INDIVIDUEN

Net als de kwintessens correspondeert de ledigheid ook met eenheid. De ledigheid zorgt voor eenheid van binnenuit, de volledigheid doet dit van buitenaf. De ledigheid – of het 'kleine midden' (van het systeem, het lichaam, de organisaties) – zorgt primair voor verbinding tussen de vier materiële componenten.

De volledigheid – of het 'grote midden', de filosofie – zorgt ervoor dat het systeem goed 'staat' in de context van de relevante omgeving.

Dat doet de filosofie door vanuit de omgeving de vier materiële elementen te beïnvloeden. De filosofie helpt ook het systeem om volledig de omgeving te beïnvloeden en daarin te functioneren. Volgens Kantaro (2006) staat filosofie namelijk niet alleen voor wat we geloven, maar ook voor wat adequaat (*appropriate*) is. In de organisatiekunde heet dat de 'fit'. In het voorbeeld van AzG zorgt de filosofie dat er een fit is tussen 'de organisatie' (met beleid, strategie, logistiek, enz.) en de omgeving waarin en waaraan AzG wil bijdragen.

**Beleid verwoordt de rationale en is als vuur**

Als we weten wat onze overtuigingen en waarden zijn, kunnen we onze positie bepalen. Kantaro (2006) relateert dat proces aan het begrip beleid ('policy'): weten wat we willen en weten wat we niet willen.

Vanuit het perspectief van organiseren, veranderen en veranderkracht gaat het dan om de rationale, de beweegreden en redenen van bestaan. Filosofie en beleid, waarden en zienswijze, en plan en (actie)richting moeten onderling consistent en in onderlinge harmonie zijn. Is dat niet het geval, dan klopt, in de woorden van Drucker (1994), de 'Theory' niet en zijn in dit geval context en missie inconsistent of incongruent.

Sluiten context en missie wél op elkaar aan, dan noemt Kantaro dat 'oprecht'; filosofie en beleid zijn dan geïntegreerd en we zijn steeds bewust bezig met de zorgvuldige overweging van oorzaken en gevolgen, van de wijze waarop waarden zich vertalen in richting en actie. Dit kan ertoe leiden dat bijvoorbeeld een

bedrijf als Shell zich terugtrekt uit Iran (in 2008). Of dat Philips, dat zich richt op een gezondere en duurzamere wereld door innovatie en daardoor het leven van miljarden wil verbeteren, zich nadrukkelijk richt op Afrika.

Het gaat bij beleid om het scheppen van een kader dat het mogelijk maakt om de gewenste resultaten op een goede wijze te realiseren en ongewenste consequenties of effecten te voorkomen. Dat doen we door ons af te vragen wat mogelijk, praktisch, wenselijk, effectief, essentieel, het meest en minst belangrijk is. In organisaties vertaalt dit zich in bijvoorbeeld een missie, strategie of businessmodel.

Het beantwoorden van die genoemde vragen, afzonderlijk en als samenstel, is geen sinecure. Voor de meeste mensen en organisaties, in de complexe situaties waarmee ze te maken hebben, is dit een ongestructureerd probleem (*wicked problem*), een probleem dat moeilijk of onmogelijk op te lossen valt, waarvoor niet zomaar even een antwoord te formuleren valt.<sup>3</sup> Dat wordt soms gemaskeerd door ronkende *mission statements*, krachtige formuleringen van hogere of gewaagde doelen en het simplificeren van opdrachten en uitdagingen tot het 'Why' of de bedoeling van de organisatie. Deze 'producten' zijn op zichzelf al problematisch, maar ze veroorzaken niet zelden problemen en staan regelmatig de echt gewenste oplossingen in de weg.

Het is (ook) hier dat de krijgskunst welkome alternatieve taal en gezichtspunten kan bieden – op dit punt in het bijzonder in de vorm van het eerste materiële klassieke element, dat hoort bij dit vlak met de rationale en het beleid: vuur. Vuur staat voor het gevecht. Het gevecht is de uitdrukking van de aanwezigheid van leven en dood, letterlijk en figuurlijk, van het begin tot het einde van ons bestaan. Het is in het klein de onderkenning dat je keuzen moet maken in het leven, van het feit dat ons leven en dat van onze organisaties niet altijd over rozen gaat. En dat er soms dus verschillende, uiteenlopende belangen zijn die leiden tot conflict: het gevecht.

Het gevecht is ook de onderkenning dat we er iets aan kunnen doen, binnen het menselijke, redelijke en haalbare; met de juiste strategie, tactiek, vaardigheden en logistiek, en met hopelijk onze waarden als richtinggevend kader. Het gevecht biedt een alternatief, een perspectief voor de roze bril die ons wordt opgedrongen door de ideologie, het evangelie van het idealistische en collectief gedeelde hogere doel van de organisatie, gecombineerd met zelfverwezenlijking als motief.

Het zoeken naar het 'Why', een hoger of zelfs gewaagd doel als organisatie of individu, kan inspirerend en stimulerend zijn. Dat geldt ook voor het streven naar zelfverwezenlijking. Maar we kunnen ons er ook aan vertillen. Voor degenen die het niet aankunnen, die niet meekunnen, hebben we vocabulaire en kwalificaties voorhanden: druk, angst, stress, burn-out.

Even belangrijk is dat er tussen een hoger doel en zelfverwezenlijking geen ruimte lijkt voor de grotere of kleinere worstelingen, innerlijke strijd, het vrezen voor de bestaanszekerheid zonder daar direct aan onder door te gaan. Die kleinere worstelingen zijn opwaarts gereduceerd tot hogere doelen en zelfverwezenlijking, en neerwaarts gereduceerd tot fouten en gebreken van organisaties die het niet goed doen en de burn-outs van individuen die het niet redden. De notie van het 'gevecht' biedt een realistischer perspectief en geeft strijd en worsteling, het echte leven, terug aan organisaties en individuen.

ARTSEN ZONDER  
GRENZEN (AZG),  
BIJVOORBEELD, IS  
BIJZONDER BEDREVEN  
IN LOGISTIEK: ZE  
HEBBEN ALTIJD EEN  
PLOEG KLAARSTAAN

#### **Vaardigheden zorgen voor effect en zijn als de wind**

Het beleid wordt gerealiseerd, het gevecht gewonnen, als de strategie en tactiek kloppen, maar vooral doordat de vaardigheden gelijke tred houden met de ambities of eisen van organisatie en individu. De vaardigheden vormen de lakmoesproef van het beleid. Alleen als de vaardigheid toereikend is, kan recht worden gedaan aan de rationale, kan het beleid worden gerealiseerd en kan het beoogde effect worden bewerkstelligd.



Niet voor niets stellen Prahalad & Hamel (1990) dat de vaardigheden van een organisatie, die zij 'kerncompetenties' noemen, de strategie moeten leiden. Zij zien de kerncompetenties als 'iets' unieks; 'iets' dat een onderneming goed kan. De kerncompetenties zijn een combinatie van specifieke kennis en vaardigheden die maakt dat een organisatie zich kan onderscheiden in de concurrentiestrijd, in het gevecht.

Kantaro (2006) gebruikt in aanvulling op vaardigheden in basale vorm het begrip Techniek (met hoofdletter). Techniek kan worden gezien als meta-vaardigheid. Techniek is de doorleefde toepassing van de geïntegreerde vaardigheden, tactieken en strategie, ondersteund door de logistiek die voortkomt uit een beleid gebaseerd op de filosofie en waarden. Het relevante element is hier de wind: *'Het is één enkel ding, dat niet te reduceren valt en vormeloos is, dat vloeiend is, en dat zich volmaakt flexibel aanpast aan de gegeven situatie ...'* (Kantaro, 2006, p. 27; eigen vertaling). De wind staat voor het bewegen, het ademen, de lucht om te kunnen leven.

### **Strategie zorgt voor focus of de 'rechte weg'**

Strategie staat voor het systematisch inzetten van middelen om de met het beleid verbonden doelen te realiseren. Het is een doelgerichte methode om problemen op te lossen of te voorkomen en om tegenstand te overleven of te overwinnen. De strategie staat voor focus, voor het plan, de weg waarlangs doelen worden gerealiseerd. Het daarmee verbonden element is aarde.

Aarde verwijst naar geaard zijn, met beide benen op de grond staan, de 'rechte weg'. Daarmee wordt ook tot uitdrukking gebracht dat er keuzen worden gemaakt, criteria gehanteerd, prioriteiten vastgesteld en verplichtingen aangegaan. De rechte weg schept duidelijkheid en vertaalt zich in het minimaal noodzakelijke gedrag waarover niet te onderhandelen valt: dat waar men gegeven de filosofie en het beleid voor kiest en tot nader order aan gehouden is.

Daarmee is niet gezegd dat er geen ruimte zou zijn voor flexibiliteit. Als de context daartoe dwingt, moeten de bakens kunnen worden verzet. Dat moet echter niet te lichtvaardig gebeuren. De flexibiliteit kan immers ook worden gezocht in de tactieken die de pendant vormen van de strategie.

### **Tactieken zijn als water en zorgen voor gerichte inzet van energie**

De tactieken moeten zorgen voor de realisatie van de strategische doelen door op systematische wijze barrières te slechten, te omzeilen of te voorkomen. Bij tactiek gaat het om positie en beweging. Tactieken moeten je in staat stellen in tijd en ruimte de juiste positie in te nemen. Daarmee zorgen ze reactief of proactief voor flexibiliteit, zodat (veranderende) omstandigheden die de realisatie van de strategie belemmeren of bedreigen, adequaat tegemoet worden getreden. Het gaat om het goed aanwenden van de aanwezige energie.

In de context van de krijgskunst spreken Japanners in dit geval van *'ma ai'*: de elementen afstand, *timing*, ritme, hoek (perspectief) en balans in onderlinge samenhang. De specifieke samenhang wordt bepaald door het individu (of de organisatie) zelf en diens tegenstander, in interactie. Het met tactiek verbonden element is water. Water beweegt mee met dat wat het tegenkomt, kan het ook omver duwen of vernietigen, is vloeibaar en wendbaar.

De term 'engagement' is onlosmakelijk verbonden met tactiek. Kantaro (2006) heeft het over *'kobo itchi'*, wat zoveel betekent als 'eenheidswet van betrokkenheid'; aanval en verdediging zijn één ding. Tactieken kunnen zich uiten, engagement kan bestaan uit integrale of opeenvolgende combinaties van elementen, zoals signaleren, waarderen, vermijden, ontsnappen aan, ontwapenen, onschadelijk maken en doden' (Kantaro, 2006, p. 21; eigen vertaling).

Een klassiek voorbeeld van deze manier van denken is bijvoorbeeld te zien in de prijzenoorlog die in 2003 door Albert Heijn werd ontketend, en die mede leidde tot het einde van Supermarktconcern Laurus bestaande uit de ketens Edah, Super De Boer en Konmar.

### **Logistiek zorgt voor verbinding en staat voor het 'midden'**

De vijfde component, de kwintessens, vormt het hart, is de verbindende schakel. Deze schakel noemen we de logistiek. Zonder inhoud, zonder de andere elementen zoals beleid en strategie, is deze schakel niets. Logistiek is verbonden met het element leegte (of ledigheid). In combinatie met de andere componenten is

het alles. Logistiek is essentieel voor de integratie van beleid, strategie, tactiek en vaardigheden.

In de krijgskunst is logistiek verbonden met het midden, het organiseren van het lichaam. Zonder logistiek krijgen we weinig voor elkaar. Dat geldt voor een mens met z'n lichaam en voor de organisatie van een onderneming. Niet voor niets wordt wel gezegd 'amateurs praten over de strategie, de professionals over de logistiek'. Bij veel individuen en organisaties is logistiek het stiefkind, niet de kwintessens, maar het vijfde wiel aan de wagen.

Dat laatste tot afgrijzen van zowel *martial arts*-leraren als professionals. Iedere krijgskunstenaar voelt en ervaart wat er gebeurt of kan gebeuren als de logistiek niet klopt. Mensen in bedrijven en instellingen, zoals het openbaar vervoer, toprestaurants en ziekenhuizen, weten dat een goede logistiek het verschil kan maken tussen te laat of op tijd, wel of geen ster, en leven of dood.

## INTEGRATIE EN REFLECTIE

De zes componenten filosofie, beleid, vaardigheden, strategie, tactiek en logistiek zouden de hoofdindeling van een bedrijfskundig handboek kunnen vormen. Ze vormen als combinatie de structuur van de krijgskunst. Gevisualiseerd met behulp van de lemniscaten reiken zij een handelingskader aan voor zowel de krijgskunstenaar als de manager.

Voor de krijgskunstenaar is de integraliteit van dat kader met de samenstellende delen een gegeven; ontbreekt die integraliteit, dan wordt waarschijnlijk geen gevecht beëindigd zonder kleerscheuren. Voor de manager lijkt de integraliteit vaak een gegeven – zichtbaar in gevolgd MBA-opleidingen, de planning-en control-cyclus, rapporten van consultants en tijdens vergaderingen. In veel gevallen is er sprake van desintegratie of fragmentatie, een lineaire benadering met lijstjes. Als er sprake is van zin- of betekenisgeving, dan beperkt die zich tot delen (zoals de filosofie met de waarden of de strategie) en strekt die zich niet uit tot het 'geheel'. Voor krijgskunstenaars is het midden, de leegte, de logistiek, het begin en het einde, telkens weer de essen-

tie. Voor managers gaat het over de 'big tickets', beleid en strategie voorop; logistiek is sluitpost of wordt over het hoofd gezien. De structuur van de krijgskunst, met de belofte van het beheersen van de 'Techniek', ligt voor het grijpen, als opmaat tot beter organiseren en leven in plaats van continu overleven.

De aantrekkelijkheid en vruchtbaarheid van de (structuur van de) krijgskunst als metafoor is ongetwijfeld verbonden met de gerichtheid op leren, reflecteren en continu verbeteren, alsook met de historie en mogelijkheid tot direct ervaren, beoefenen en beleven. Mogelijk heeft die aantrekkelijkheid tevens te maken met de notie dat de krijgskunst de vier manieren waarop de mens de werkelijkheid probeert te doorgronden in zich verenigt; zo onderscheidt Klukhuhn (2013) de wetenschap, kunst, filosofie en godsdienst. Daarnaast stelt de krijgskunst de mens centraal, maar dan wel in relatie tot 'het leven als gevecht'.

Vanuit dat perspectief is het zaak dat individuen en organisaties zich, volgens de structuur van de krijgskunst, ontwikkelen om beter te worden. Dat vergroot zowel voor individuen als organisaties de kans dat ze vooruitkomen, bijvoorbeeld door zichzelf te overwinnen.

ALS WE WETEN WAT  
ONZE OVERTUIGINGEN  
EN WAARDEN ZIJN,  
KUNNEN WE ONZE  
POSITIE BEPALEN

## Noten

1. Hoofdstuk 3, 'Het plannen van aanvallen'. Bron: [https://nl.wikisource.org/wiki/Sun\\_Zi\\_-\\_Militaire\\_strategie](https://nl.wikisource.org/wiki/Sun_Zi_-_Militaire_strategie).
2. Idem.
3. Zie ook: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Ongestructureerd\\_probleem](https://nl.wikipedia.org/wiki/Ongestructureerd_probleem)

## Literatuur

- Bower, J.L. (2000). The purpose of change: A commentary on Jensen and Senge. In: M. Beer & N. Nohria (eds.), *Breaking the code of change* (pp. 83-95), Harvard Business School Press, Boston (MA).
- de Caluwé, L.I.A. & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer.
- De Bono, E. (1985). *Six thinking hats*. Penguin UK.
- Matlock, T., C. Coe & A.L. Westerling (2017). Monster wildfires and metaphor in risk communication. *Metaphor and Symbol*, 32(4), pp. 250-261.
- Kantaro, K. (2006). *Igensho: The book of dignity*.

Klukhuhn, A. (2013). *De algehele geschiedenis van het denken*. Amsterdam: Bert Bakker.

Kruyning, E. (2009). *The art of ju-jutsu*. Ede: Kruyning.

Morgan, G. (1986). *Images of organization: The executive edition*. Better-Koehler Publishers and SAGE Publications.

Nitobe, I. (2002). *Bushido: The Soul of Japan*. Tokio: Kodansha International.

Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(5-6), May-June, pp. 79-93.

Ten Have, S., W.D. ten Have & B. Janssen (2009). *Het veranderboek: 70 vragen van managers over organisatieverandering*. Amsterdam: Mediawerf.

Ten Have, S., W.D. ten Have, A.B. Huijsmans & N. van der Eng (2011). *Veranderkracht: succesvol doelen realiseren*. Amsterdam: Mediawerf.

Sterke, M.W.J.M. (2004). *Het boek van de drie cirkels – Het handboek van de samurai*. Tilburg: Stichting Shin Tàì Ryu-ha.

Sterke, M.W.J.M. (2008). *Venerable Martial Places of China – Hidden Sources of Wushu, Budo, and related themes*. Tilburg: Stichting Shin Tàì Ryu-ha.

Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in business*. London: Brealey.

Von Clausewitz, C. & W. von Scherff (1883). *Vom kriege: Hinterlassenes werk des generals Carl von Clausewitz (Vol. 1)*. R. Wilhelmi.

#### Over de auteurs

E. Kruyning is een van hoogst gegradueerde martial arts-meesters ter wereld. Hij heeft onder andere de achtste dan jujutsu, zevende dan judo, zesde dan aikido en vijfde dan karate. Prof. dr. S. ten Have is partner van TEN HAVE Change Management en hoogleraar strategie en verandering aan de Vrije Universiteit. Hij heeft een tweede dan jujutsu.



# HIGHLIGHTS

Korte berichten uit praktijk, wetenschap en onderzoek

#### Brand Finance

### MERKWAARDE VAN AMAZONE STIJGT BOVEN DE 200 MILJARD DOLLAR

Amazon is in de jongste editie van de *Brand Finance Global 500* voor het derde jaar op rij bovenaan geëindigd met een toegekende merkwaarde van bijna 221 miljard dollar, achttien procent meer dan een jaar eerder en 60 respectievelijk 80 miljard meer dan de merkwaarde van Google respectievelijk Apple. Het is voor het eerst dat een merk in deze lijst een waarde boven de tweehonderd miljard dollar krijgt opgeplakt. Onder merkwaarde wordt verstaan het netto economische voordeel dat een merkeigenaar zou behalen door het merk in licentie te geven op de open markt. De vooruitzichten voor Amazon zijn goed, maar een 'wolkje' aan de hemel is de stap van Nike om zijn artikelen niet langer via het platform te verkopen; andere grote merken zullen dat voorbeeld wellicht volgen. Walmart is terug in de top-10 terwijl eBay worstelt, de merkwaarde van zowel Baidu als Uber ging onderuit, en Tesla en Instagram groeiden het snelst in merkwaarde.

#### Connect By Talent

### NIEUWE PRIJS BREEKT LANS VOOR OUDEREN OP DE ARBEIDSMARKT

Mede door hardnekkige vooroordelen van werkgevers en HR-managers heerst er nog steeds een negatief beeld over het arbeidspotentieel van ouderen. Dit belemmert de doorgroei en loopbaanontwikkeling van oudere werknemers en de kans op werk van oudere werklozen. Aldus de initiatiefnemers van een jaarlijkse prijs voor oudere werknemers, geleid door Prekash Ramsingh van bemiddelingsorganisatie Connect By Talent. Bijna een derde van de Nederlandse beroepsbevolking is inmiddels 50+er. Vergrijzend Nederland heeft hen hard nodig. De prijs moet de gelijkwaardigheid van de oudere werknemer op de arbeidsmarkt bevorderen.