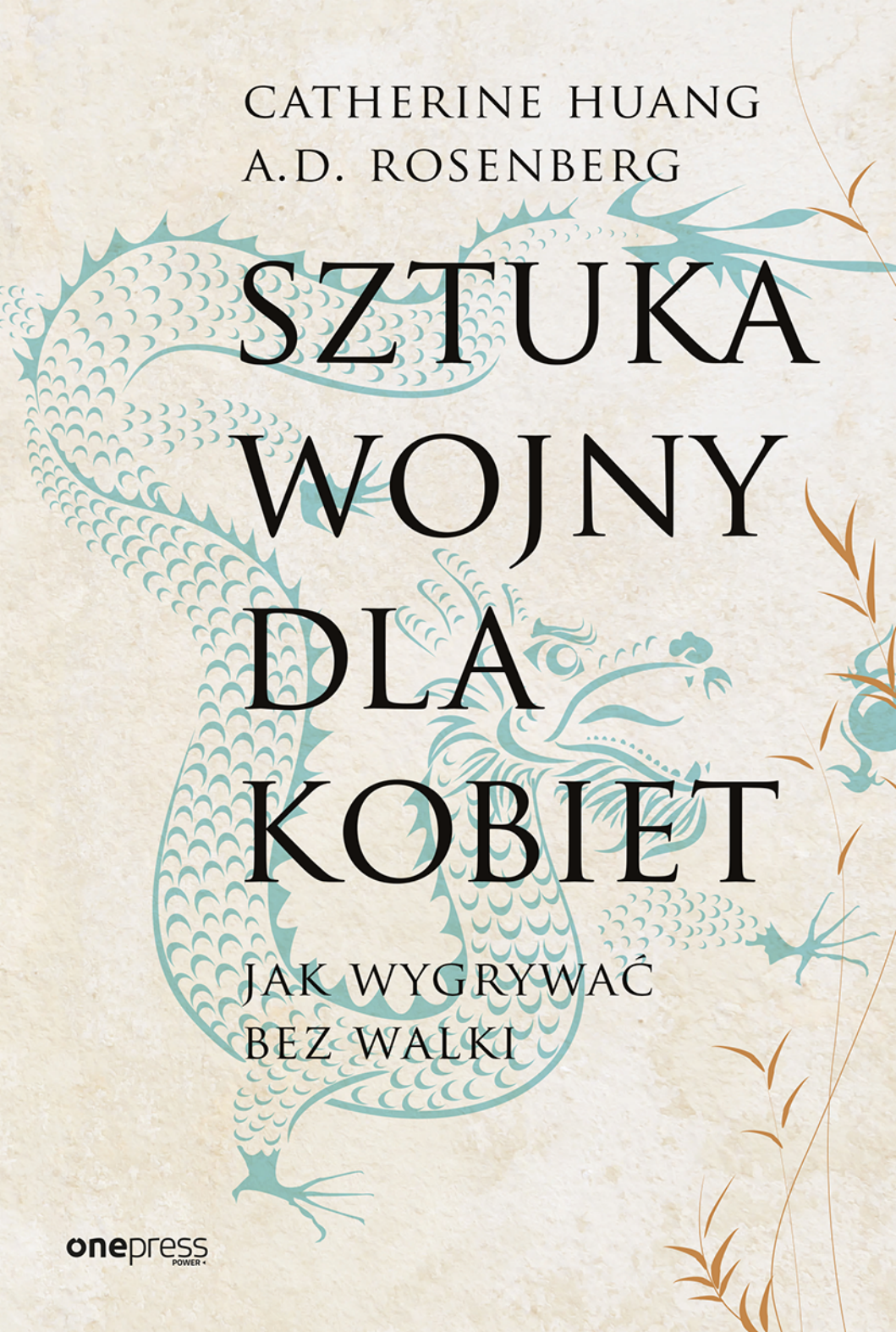


CATHERINE HUANG  
A.D. ROSENBERG



SZTUKA  
WOJNY  
DLA  
Kobiet

JAK WYGRYWAĆ  
BEZ WALKI

Tytuł oryginału: Sun Tzu's Art of War for Women Strategies for Winning without Conflict - Revised with a New Introduction

Tłumaczenie: Wojciech Usarzewicz z wykorzystaniem cytatów ze Sztuki wojny w tłumaczeniu Dariusza Bakalarza

ISBN: 978-83-289-1352-3

Copyright © 2019 All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without prior written permission from the publisher.

TUTTLE PUBLISHING® is a registered trademark of Tuttle Publishing, a division of Periplus Editions (HK) Ltd.

Polish edition copyright © 2022, 2024 by Helion S.A.  
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://onepress.pl/user/opinie/sztkbv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# *Spis treści*

Wprowadzenie. Wszyscy zyskują: wojna nicodbyta ..... 7

## *Sztuka wojny*

1. Wstępna ocena .....	13
2. Prowadzenie wojny .....	15
3. Planowanie ofensywy .....	17
4. Rozmieszczenie wojsk .....	19
5. Strategiczna siła militarna .....	21
6. Materia i jej brak .....	22
7. Manewry wojskowe .....	25
8. Dziewięć zmiennych .....	27
9. Manewrowanie armią .....	29
10. Ukształtowanie terenu .....	32
11. Dziewięć terenów .....	35
12. Ataki ogniowe .....	40
13. Zatrudnianie szpiegów .....	41

## *Sun Tzu dla kobiet*

<b>1. Planowanie .....</b>	<b>45</b>
<i>Uczciwość .....</i>	<i>46</i>
<i>Wykorzystywanie przewagi .....</i>	<i>48</i>
<i>Wykorzystanie przeciwności .....</i>	<i>50</i>
<i>Przywódstwo i wiarygodność .....</i>	<i>54</i>
<i>Zarządzanie i postępowanie .....</i>	<i>55</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>57</i>
<b>2. Przygotowanie .....</b>	<b>61</b>
<i>Przyjrzyj się swoim zasobom .....</i>	<i>62</i>
<i>Skuteczne planowanie .....</i>	<i>63</i>
<i>Wykorzystuj silne strony .....</i>	<i>64</i>
<i>Dostarczanie wartości .....</i>	<i>66</i>
<i>Kontrolowanie otoczenia .....</i>	<i>69</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>71</i>
<b>3. Strategia .....</b>	<b>72</b>
<i>Poznaj swoje zasoby .....</i>	<i>72</i>
<i>Pokonywanie ograniczeń .....</i>	<i>73</i>
<i>Przeanalizuj konkurencję .....</i>	<i>75</i>
<i>Zwiększ swoje szanse .....</i>	<i>77</i>
<i>Przygotuj się na zwycięstwo .....</i>	<i>79</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>82</i>
<b>4. Rozporządzanie zasobami .....</b>	<b>83</b>
<i>Uwierz w siebie .....</i>	<i>84</i>
<i>Wizualizuj sukces .....</i>	<i>85</i>
<i>Zmniejsz liczbę pomysłów .....</i>	<i>86</i>
<i>Korzystaj z silnych stron .....</i>	<i>88</i>
<i>Oszczędzaj energię .....</i>	<i>89</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>91</i>

<b>5. Wydajność .....</b>	<b>91</b>
<i>Uniwersalne wyczucie czasu .....</i>	<i>92</i>
<i>Odpowiedni czas dla działań .....</i>	<i>93</i>
<i>Wprowadzenie nieoczekiwanego .....</i>	<i>96</i>
<i>Impet .....</i>	<i>100</i>
<i>Stwórz własną rzeczywistość .....</i>	<i>102</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>104</i>
<b>6. Wykorzystywanie słabości .....</b>	<b>105</b>
<i>Obierz swoją ścieżkę .....</i>	<i>106</i>
<i>Określ swój styl .....</i>	<i>107</i>
<i>Przejmij inicjatywę .....</i>	<i>109</i>
<i>Wykorzystywanie silnych stron .....</i>	<i>111</i>
<i>Minimalizuj wpływ słabszych silnych stron .....</i>	<i>112</i>
<i>Sojusze .....</i>	<i>113</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>114</i>
<b>7. Zajmowanie pozycji .....</b>	<b>115</b>
<i>Projekcja wizerunku .....</i>	<i>116</i>
<i>Chroń swoje słabości .....</i>	<i>117</i>
<i>Oslabianie konkurencji .....</i>	<i>120</i>
<i>Chroń swoje zdrowie .....</i>	<i>122</i>
<i>Dąż do przewagi .....</i>	<i>125</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>127</i>
<b>8. Nawigacja .....</b>	<b>127</b>
<i>Rozwiń wiarygodność .....</i>	<i>128</i>
<i>Analiza okoliczności .....</i>	<i>130</i>
<i>Bądź elastyczna .....</i>	<i>131</i>
<i>Wykorzystywanie przewagi .....</i>	<i>133</i>
<i>Zrób to, co właściwe .....</i>	<i>137</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>138</i>

<b>9. Zarządzanie i przywództwo .....</b>	<b>142</b>
<i>Zarządzanie rzeczami, przewodzenie ludziom .....</i>	<i>142</i>
<i>Przywództwo .....</i>	<i>150</i>
<i>Rozwiązuj problemy .....</i>	<i>156</i>
<i>Określ priorytety .....</i>	<i>157</i>
<i>Zaspokajaj potrzeby .....</i>	<i>158</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>160</i>
<b>10. Do przodu .....</b>	<b>160</b>
<i>Analiza warunków .....</i>	<i>161</i>
<i>Stwórz sprzyjające okoliczności .....</i>	<i>162</i>
<i>Obierz właściwą ścieżkę .....</i>	<i>163</i>
<i>Unikaj złych ruchów .....</i>	<i>164</i>
<i>Dyscyplina i cierpliwość .....</i>	<i>166</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>167</i>
<b>11. Przejście do działania .....</b>	<b>168</b>
<i>Wybierz swój teren .....</i>	<i>168</i>
<i>Zmyl przeciwnika .....</i>	<i>176</i>
<i>Pobudzaj do działania .....</i>	<i>177</i>
<i>Zdrowy rozsądek .....</i>	<i>178</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>179</i>
<b>12. Radzenie sobie .....</b>	<b>179</b>
<i>Natura ataku .....</i>	<i>180</i>
<i>Negowanie ataku .....</i>	<i>181</i>
<i>Atakuj z pozycji przewagi .....</i>	<i>183</i>
<i>Zaatakowana, broń się .....</i>	<i>184</i>
<i>Przetrwaj i rozwijaj się .....</i>	<i>188</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>189</i>
<b>13. Networking .....</b>	<b>189</b>
<i>Zrozum proces .....</i>	<i>191</i>
<i>Zawiążuj sojusze .....</i>	<i>192</i>
<i>Buduj swoją sieć kontaktów .....</i>	<i>193</i>
<i>Dziel się i uważaj .....</i>	<i>196</i>
<i>Czytaj napisy na murach .....</i>	<i>199</i>
<i>Podsumowanie .....</i>	<i>200</i>

# *Sun Tzu dla kobiet*

*„Prawdziwym szczytem doskonałości jest pokonanie armii wroga bez podejmowania walki” — Sun Tzu*

*Sztuka wojny* została napisana dla przywódców wojskowych w czasach, gdy wszyscy oni byli mężczyznami. Na szczęście strategje spisane przez Sun Tzu mają charakter uniwersalny i nie są zależne od płci: mogą być pomyślnie wykorzystywane przez sprytnie kobiety i mężczyzn z całego świata.

Nasza książka omawia, w jaki sposób kobiety mogą wykorzystać zasady przedstawione przez Sun Tzu, aby wspomóc się w dążeniu do sukcesu w różnych środowiskach. Różnica w zasięgu czy odbiorcach leży nie tyle w naukach Sun Tzu, a raczej w sposobach na to, jak kobiety mogą wykorzystać te nauki dla własnej korzyści.

## **1. Planowanie**

*„Wojna jest największą sprawą państwa,  
podstawą życia i śmierci, drogą do przetrwania lub zagłady.*

*Trzeba ją uważnie przeanalizować.*

*A zatem sztuką wojny powinna zostać przeanalizowana  
przez pryzmat pięciu następujących czynników”*

*— Sun Tzu*

Ten rozdział wprowadza pięć podstaw, na których oparta została *Sztuka wojny*:

1. uczciwość,
2. warunki,
3. przeszkody,
4. przywództwo/wiarygodność,
5. zarządzanie/postępowanie.

Tematy tu przedstawione i ich znaczenie dla kobiet pojawiają się w różnych kontekstach i z różnymi szczegółami w dalszej części książki.

## Uczciwość

*„Prawość (uczciwość) to siła stojąca  
za każdym aktem stworzenia” — Sun Tzu*

Sun Tzu podkreśla, że uczciwość to siła, a raczej oparcie moralne, stojące u podstaw ambicji wojownika. Dlaczego to takie istotne w przypadku kobiet?

Jest ku temu kilka powodów. Po pierwsze, chodzi o zakwestionowanie status quo dotyczącego ślepych ambicji, ustanowionego i akceptowanego w dużej mierze przez społeczność męską. Kolejną kwestią jest to, że nowe osoby w grze, w tym przypadku mniejszości (w tym kobiety), mogą przykuć uwagę, i to dość mocno. Tym samym drobne błędy w ocenie czy niedyskrecja bywają wyolbrzymiane i zapamiętywane.

Ogólnie chodzi o to, by czynić właściwie (i unikać czynienia złych rzeczy). To znowu zaczyna od zapytania samej siebie, dlaczego chcesz coś zrobić i jakiego rezultatu oczekujesz, jeśli odniesiesz sukces.

Przykładowo: dlaczego chcę zostać wybrana na kierowniczkę projektu?

By rozwijać się zawodowo?

By motywować zespół?

By otrzymać awans?

By dostać podwyżkę?

By zyskać uznanie jako kobieta?

By wygrać zakład?

By upewnić się, że ktoś inny nie zostanie kierownikiem?

Rozwój osobisty i motywowanie samej siebie i innych (odpowiedzi a oraz b) to, w większości przypadków, intencje zdrowe i inspirujące. Razem sugerują idealną ścieżkę dla kobiet (ale też mężczyzn, jeśli spokojnie przeanalizują sytuację przed podjęciem decyzji).

Pragnienie podwyżki i awansu (odpowiedzi c oraz d) mogą być warte wysiłku, jeśli tylko bierzesz pod uwagę koszt odniesienia sukcesu. Czy wybierasz ten kierunek tylko dlatego, że inni tak robią, czy raczej jest to



rzeczywiście coś, czego dla siebie chcesz? Czy jesteś gotowa na sprostanie wyzwaniu i większym oczekiwaniom wobec Ciebie w zamian za więcej pieniędzy i wyższą pozycję w firmie? Jeśli tak, w porządku, powodzenia! Ale przemyśl plusy i minusy przed podjęciem decyzji i zastanów się, czy będą Ci odpowiadać nowe obowiązki.

Cel zyskania uznania jako kobieta jest podchwytliwy i może okazać się złym wyborem, nawet jeśli Twoje intencje były dobre. Choć zyskanie uznania jest ważne, to taka intencja może sprowadzić Cię na manowce. Jeśli naprawdę czegoś chcesz (na przykład awansu), nie ma nic złego w wykorzystywaniu czynnika, jakim jest uznanie, aby podbudować swój entuzjazm. Ale poza tym intencja ta wcale nie jest lepsza niż dwie kolejne.

Z pewnością wiesz już, że kolejne dwie odpowiedzi (f oraz g) nie są warte realizowania. Po pierwsze, skłaniają Cię do niepotrzebnego wysiłku, do prób osiągnięcia czegoś, do czego się nie nadajesz — i czego nie chcesz. Co ważniejsze, stanowią negatywne dążenia. Ponieważ zapewne będziesz musiała pracować ciężiej niż większość mężczyzn, aby dowieść swojej wartości, po co miałybyś marnować czas i wysiłek na cele, które nic nie dadzą?

Jest takie stare powiedzenie, że ludzie wyrzucaliby więcej rzeczy, gdyby nie obawiali się, że ktoś je sobie weźmie. Nie jest egoizmem to, co daje Ci korzyści.

Przestrzeżenie własnych zasad stawia Cię w bardziej komfortowej pozycji i kształtuje korzystniejszy stan umysłu, dzięki którym możesz robić to, co właściwe, wobec otaczających Cię ludzi. Uczciwość wobec współpracowników, oferowanie pomocy i zyskanie opinii osoby, na której można polegać, również będą dla Ciebie korzystne. Tak, mogą trafić się osoby, które Cię nie polubią, nie ważne, co zrobisz, ale to często ich problem, nie Twój.

Nie sugerujemy, byś poświęcała swoje interesy, aby Twoi współpracownicy odnieśli sukces. To niepotrzebne i naiwne. Zamiast tego dbaj o swój kodeks etyczny, rób to, co wydaje Ci się właściwe i co w Twoim przypadku się sprawdza, osiągnij równowagę pomiędzy celami zawodowymi a poczuciem zadowolenia z siebie.

Ambicje dla samych ambicji od dawna utożsamiano z mężczyznami; kobiety utożsamia się raczej z troską. Nie pozwól jednak, by skłoniło Cię to do myślenia, że ambicje są antykobiece albo że musisz naśladować cechy męskie, aby odnieść sukces.

Nie, każda z nas może dążyć do profesjonalnej i zdrowej równowagi jako kobieta sukcesu! W kolejnych rozdziałach zajmiemy się tymi właśnie ideami.

### **W skrócie**

Jeśli jesteś uczciwa wobec samej siebie i innych oraz konsekwentnie dążysz do celu, reszta się ułoży.

### **Wykorzystywanie przewagi**

*„Jeżeli masz odnieść korzyści, atakuj, jeżeli korzyści nie dostrzegasz, powstrzymaj się” — Sun Tzu*

To, jaki czas jest najlepszy do działania, okopania się albo wycofania, zależy od okoliczności. Skuteczność działań jest związana z tym, jak podejdziesz do swojej sytuacji w danym momencie; jeśli płyniesz pod prąd, nie możesz sobie pozwolić na marnowanie energii.

*Sztuką wojny* uczy nas, że wykorzystanie metod defensywnych w odpowiednim czasie bywa równie agresywne co atak. Ślepe parcie do przodu odsłania Cię i stajesz się podatna na niebezpieczeństwo, ale też zwiększasz ryzyko skrzywdzenia potencjalnych sojuszników i utraty zasobów; przygotowanie, silna obrona i świadomość, kiedy z tych dwóch narzędzi korzystać, to właśnie klucze do sukcesu. Sun Tzu mówi o ukształtowaniu terenu, porach roku i zasobach, trzech elementach, które trzeba brać pod uwagę, gdy opracowujemy strategię. Weźmiemy to wszystko pod uwagę w kolejnych rozdziałach tej książki, kiedy przedstawimy strategię i rady dla kobiet.

Mistrz przypomina nam również o uniwersalnej równowadze reprezentowanej przez dwa terminy, yin i yang. W tym kontekście szczególnie ważnym jest zrozumienie, jak te koncepcje odnoszą się do kobiet.

Yin, reprezentujące kobiecość i ziemię, tradycyjnie wiąże się z chaosem, ciemnością, zimnem, zachowaniem sił i treścią; yang — strona męska — wiąże się z niebem, światłem, ciepłem, zniszczeniem i rozkładem.

*Yin jest miękkie; yang jest twarde.*

*Yin to księżyc; yang to słońce.*

*Yin to góra; yang to rzeka.*

*Yin to intuicja; yang to logika.*

Musimy jednak zaznaczyć, że wszystko to ma charakter wzajemnie uzupełniających się sił natury i nie powinniśmy traktować tych koncepcji jako definicji różnic między mężczyznami i kobietami. Wszystkie żyjące istoty, w tym ludzie, współdzielą te cechy w mniejszym lub większym stopniu. Według tradycyjnej medycyny chińskiej zdrowie danej osoby określamy jako optymalne tylko wtedy, kiedy osoba ta doświadcza równowagi yin i yang. Choroba uważana jest zaś za rezultat wytracenia tej równowagi.

Co to oznacza dla kobiet?

Popatrzmy na trzy rzeczy:

1. Pomimo powszechnych poglądów żadna z płci nie posiada monopolu na pewne wzorce zachowań czy myślenia. Lecz aby w jakikolwiek sposób zmodyfikować swoje naturalne silne i słabe strony, musisz najpierw je zidentyfikować, a potem zaakceptować.
2. We wszystkim, co robisz, najkorzystniejszą jest dla Ciebie zdrowa i produktywna równowaga pomiędzy kontrastowymi cechami. Ponieważ kobiety bywają bardziej rozsądne niż mężczyźni, łatwiej jest im nauczyć się dostrzegać, kiedy powinny położyć nacisk na pewne cechy i w jakim stopniu z nich skorzystać.
3. Mądrość, siła, odwaga, poczucie celu, zdolności, analiza, dyscyplina i wszystkie inne cechy, które mogą się okazać przydatne na drodze do sukcesu w różnorodnych okolicznościach, są dostępne kobietom. Ich wykorzystanie zależnie od okoliczności może dać Ci przewagę strategiczną nad innymi ludźmi.

Zachodnie społeczeństwa skupiają się na przeciwnościach, tymczasem Sun Tzu i tradycyjna filozofia chińska postrzegała różnice jako odcienie (yin/yang) tej samej rzeczy. Jeśli wydaje Ci się to niezrozumiałe, nie martw się, z biegiem czasu i wraz z kolejnymi rozdziałami pojawi się też zrozumienie.

## W skrócie

Zaakceptuj swoje zalety i wady. Naucz się rozpoznawać, kiedy powinnaś przeć do przodu, kiedy powinnaś się okopać, a kiedy wycofać. Innowatorzy nie płyną pod prąd; oni tworzą swój własny kierunek.

## Wykorzystanie przeciwności

*„Ziemia akceptuje to, co bliskie i dalekie, trudne i dostępne, otwarte i ograniczone, niebezpieczne i bezpieczne” — Sun Tzu*

Kobiety wiedzą, że każda szansa i możliwość opatrzona jest ceną. Czy zapłacisz ją teraz, czy później, nic wartościowego nie jest darmowe. To dlatego kariera i inne ważne decyzje należy dobrze przemyśleć: możliwy koszt oraz potencjalny zysk.

O jakim koszcie mowa?

Zacznijmy od tego, że najpierw poświęcasz czas i wysiłek na dążenie ku celom. Wiąże się z tym nauka (formalna, ale nie tylko), wysiłek i czas poświęcone na ciężką pracę, znalezienie mentora, wyrzeczenia i cierpliwość.

Od kobiet często oczekuje się, że będą zonglowały obowiązkami rodzinnymi i ambicjami zawodowymi. Czy tego właśnie oczekujesz od samej siebie?

Subtelniejszymi, ale wciąż prawdziwymi są też relacje interpersonalne, które nawiądziesz po drodze. Tu, bardziej niż w innych aspektach kariery, kobiety stają w obliczu poważnych przeciwności — komplikacji — częściej niż mężczyźni.

## Rozpoznanie

Nie jest tajemnicą, że seksizm to brzydka społeczna i zawodowa przeszkoda dla kobiet. W USA, jednym z najbardziej rozwiniętych krajów świata, dyskryminacja na tle płciowym jest nielegalna, ale wciąż istnieje; w wielu miejscach stanowi status quo.

W XVII wieku poeta George Herbert napisał: „Słowo jest kobietą, czyn zaś mężczyzną”. Dwa stulecia później Matthew Arnold napisał: „W przypadku kobiet to serce walczy, nie umysł”. Czy takie opinie aby nie zniknęły? Nie do końca. Biorąc pod uwagę wrażliwość naszego społeczeństwa i współczesne miejsca pracy takie seksistowskie poglądy są wyrażane znacznie rzadziej, ale pomijając to, co jest mówione, kobiety

wciąż walczą o równe płace i szanse awansu oraz zadania, które będą dla nich wyzwaniem i pozwolą im udowodnić swoją wartość w miejscu pracy. Wynika to z wielu powodów, w tym z przedawnionych idei na temat tego, co kobiety mają do zaoferowania. Wielu mężczyzn wciąż sobie nie uświadomiło, że kobiety takie jak Katarzyna Wielka, Joanna D'Arc, Margaret Mead, Golda Meir, Maria Skłodowska-Curie, Indira Gandhi, Chien-Shiung Wu, Matka Teresa czy Benazir Bhutto (by wymienić zaledwie kilka) wcale nie są wyjątkiem potwierdzającym regułę.

W XX wieku Marianne Williamson — autorka, mówczyni i duchowna — napisała w *Powrocie do miłości*<sup>1</sup>: „Naszym najskrytszym lękiem nie jest to, że jesteśmy nieadekwatni. Naszym najskrytszym lękiem jest to, że jesteśmy potężniejsi, niż myślimy. To nasze światło nas przeraża, nie zaś nasza ciemność. Pytamy siebie: »Kimże jestem, aby myśleć, że mogę być genialny, piękny, utalentowany i sławny?«. Ale tak naprawdę, dlaczego takim mielibyśmy się nie stać?».

Mamy nadzieję, że w naszych czasach wszystkie kobiety uświadomią sobie, że to, jak od tak dawna były postrzegane, jest błędne. Faktyczne ograniczenia, takie jak niedostateczne doświadczenie czy słabe umiejętności miękkie, analityczne czy komunikacyjne, które występują zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn, można przezwyciężyć — albo choćby poprawić — bez względu na płeć. Lecz ograniczenia wynikające z postrzegania trudniej z siebie zrzucić i wciąż trzymają kobiety w pułapce. Choć kobiety rzeczywiście są potężniejsze, niż myślą, warto przygotować się na to, że niektóre bitwy wciąż będą trudne do toczenia — niektóre będą trudniejsze niż inne.

W czasach Sun Tzu kobiety znane były z umiejętności jeździeckich. Ich mniejsze, lżejsze ciała pozwalały na szybszą jazdę i pokonywanie większych odległości, ale jednocześnie ograniczały zdolność do dzierżenia ciężkich mieczy i innego oręża. Technologia anulowała dziś wady, a kobiety uważane są dziś za równe mężczyznom w strzelectwie, pilotowaniu samolotów i nawigowaniu okrętów. Mimo to armia pozostaje domeną mężczyzn, trzymających się opinii o „delikatniejszej płci”. A to zalewie jeden przykład profesji zdominowanej przez mężczyzn.

---

<sup>1</sup> Williamson, Marianne. *Powrót do miłości. Refleksje nad zasadami „Kursu Cudów”*. Wydawnictwo Centrum, 2016.

W miarę tego, jak coraz bardziej określasz preferowany kierunek kariery, uważnie przeanalizuj teren, po którym przyjdzie Ci się poruszać. Odniesienie sukcesu w większości branż jest i tak wystarczająco trudne; warto rozważyć, że kobieta może się dodatkowo spotkać z zamkniętymi drzwiami, szklanym sufitem, a czasem też z wrogą konkurencją.

Doświadczenie pokazuje, że seksizm jest w pewnych branżach bardziej obecny niż w innych. W zależności od Twojej tolerancji na przeszkody, z którymi przyjdzie Ci się zmierzyć, może to być poważna obawa towarzysząca Ci, kiedy będziesz się zastanawiać, do jakiej firmy wysłać podanie. Tak samo jak stąpając po niepewnym gruncie, poruszasz się powoli i ostrożnie, tak i w przypadku określania celów zawodowych powinnaś podpatrzyć, jakie pułapki mogą na Ciebie czekać.

Zalecamy też, abyś przeanalizowała swoje silne i słabe strony (te drugie to raczej takie słabsze silne strony), aby upewnić się, że te pierwsze będą przydatne, a te drugie nie będą Cię ograniczać, kiedy otrzymasz swoją szansę.

## **Pokonanie**

A co ze zmierzeniem się z przeciwnościami? Ogólnie mówiąc, są dwa rodzaje przeszkód, które kobieta zapewne napotka w miejscu pracy: te, które można przewidzieć, i te, które mają charakter losowy. Większość z nich (których źródłem są kobiety, jak i mężczyźni) jest dobrze znana i udokumentowana. Musisz być na nie przygotowana, o czym powiemy w tej książce. Kluczowym jest posiadanie realistycznych oczekiwań: dostrzegaj to, co rzeczywiście jest, nie zaś to, co może być.

Nie sugerujemy, byś akceptowała coś mniej niż równe szanse, ale byś była świadoma, że od czasu do czasu mogą pojawić się nieprzyjemne sytuacje i będziesz musiała znaleźć sposób, by sobie z nimi poradzić w sposób zgodny z Twoją osobowością i strefą komfortu. Jeśli zaś chodzi o zdarzenia losowe, które pojawiają się znienaacka, pewność siebie, którą rozwinięsz dzięki radzeniu sobie z innymi problemami, pomoże Ci również w poradzeniu sobie z tym, co losowe i nieprzewidywalne.

Powinnaś spodziewać się obecności postaw opierających się na płci, jak zresztą omówiliśmy. Unikaj przekonania, że takie problemy się nie pojawiają. Ciekawie się robi, kiedy możesz użyć tego negatywnego

postrzegania Twoich umiejętności przez innych na własną korzyść. Wyobraź sobie strome zbocze: czy stanowi ono coś dobrego, czy raczej coś złego? Cóż, to tak naprawdę zależy od tego, czy patrzysz na nie z góry, czy z dołu, prawda?

We wszystkich sytuacjach bądź sobą. Bez względu na Twoją osobowość, ambicje, pochodzenie czy status społeczny, pamiętaj, że jesteś człowiekiem i kobietą. Nie jesteś po prostu pracownicą czy rywalką w miejscu pracy.

Ubijeraj się tak, jak wymaga tego sytuacja, ale jednocześnie tak, by pasowało to do Ciebie, najlepiej w kobiecy (ale nie prowokujący), nienatrętny sposób. Jeśli większość Twoich współpracowników nosi garnitury albo nieco mniej formalne ubrania biurowe, zawsze możesz znaleźć sposób, by się do tego ubioru dostosować, jednocześnie wciąż wyrażając siebie.

- Rozwiń relacje zawodowe z paroma mężczyznami i kobietami, których osobowość podziwiasz i szanujesz.
- Pozwól, by mężczyźni okazywali Ci typowe uprzejmości, na przykład otwierali drzwi, jeśli tylko tego chcą.
- Bądź przyjazna, nie stosując przy tym typowo męskich zachowań, takich jak klepanie po plecach czy przekleństwa.
- Określ granice tego, co jest dla Ciebie akceptowalne, na przykład w kontekście języka czy kontaktu fizycznego. Dzięki temu powstrzymasz kolegów przed wyrażaniem niestosownych komentarzy, sugestii czy podtekstów (więcej na ten temat powiemy później).
- Nie bój się zgadzać, wspierać, prosić i odmawiać (tak samo, jak robią to koledzy), z uśmiechem na twarzy, który będzie przypominał, że jesteś lojalną członkinią zespołu, ale nie koleżanką z podwórka.
- Niech Twoja postawa i zachowanie pokażą wszystkim, że czujesz się komfortowo ze sobą.
- Unikaj wszelkich niestosownych zachowań ze swojej strony (wiesz, jak) — niestety, zawsze znajdzie się kilka osób, mężczyzn i kobiet, które będą gotowe zniszczyć Twoją reputację.

Pamiętaj, nie potrzebujesz asa w rękawie, aby wygrać. Potrzebujesz po prostu odpowiednich kart, które będą pasować do sytuacji.

## W skrócie

Kobiety są przyzwyczajone do stawiania w obliczu przeciwności i ich pokonywania. Dostrzegaj różnicę pomiędzy tymi trudnościami, które są rezultatem postawy wobec kobiet i mężczyzn, a tymi, które są neutralne płciowo. A potem użyj klucza pasującego do danych drzwi, które postanowiłaś otworzyć.

## Przywództwo i wiarygodność

*„Który przywódca posiada większe umiejętności?”*

— *Sun Tzu*

Sun Tzu kładzie nacisk na relacje pomiędzy władcami państwa i dowódcami wojsk, kiedy mówi, że odszedłby od władcy odmawiającego jego rad. We współczesnych środowiskach korporacyjnych każdy kierownik i menedżer potrzebują wsparcia swojego przełożonego. Bez niego — bez względu na swoje umiejętności czy spryt — kierownik zmierza ku przegranej. W przypadku kobiet, których działania i decyzje częściej się kwestionuje, brak wsparcia ze strony przełożonych wpływa niekorzystnie na ich zdolność do podejmowania decyzji strategicznych i na zdolność do kierowania ludźmi.

*Szuka wojny* definiuje kilka cech, które decydują o sukcesie czy porażce, a większość z nich dotyczy się dowódców. Najważniejsze są oczywiście zdolności i kompetencje dowódcy; inne cechy również są istotne, jak jego umiejętności utrzymywania dyscypliny i szkolenia podwładnych, jego system kar i nagród, a także jego bezpośrednia odpowiedzialność. Cechy odnoszące sukcesy lidera, ale też ich znaczenie dla kobiet możemy podsumować w następujący sposób:

1. Pozyskanie zaufania i wiary ze strony władcy (przełożonych).
2. Każdy potrzebuje odgórnego wsparcia, szczególnie kobiety, ponieważ to ich autorytet jest kwestionowany częściej niż mężczyzn.
3. Zdolność budowania i utrzymywania u podwładnych wiarygodności.
4. Kobietom łatwiej kształtować relacje osobiste i odczytywać innych ludzi; cechy te można wykorzystać, przełożyć na zaufanie ze strony zespołu.



5. Zdolność przygotowywania się, oceniania i podejmowania odpowiednich działań w odpowiednim czasie i z odpowiednią skutecznością (zdolność prowadzenia zespołu).

Aby pokonać niechęć słuchania ich jako kierowniczek, kobietom zaleca się, aby przewidywały pojawienie się potencjalnych problemów, nim te w ogóle wystąpią.

### **W skrócie**

Aby wiarygodnie kierować ludźmi, potrzebujesz wsparcia ze strony przełożonych, jak również podwładnych. Zaufanie i wsparcie należy pozyskać i trzeba na nie zasłużyć, a robimy to z pomocą naszych osiągnięć.

### **Zarządzanie i postępowanie**

*„Prawdziwym szczytem doskonałości jest pokonanie armii wroga bez podejmowania walki” — Sun Tzu*

Specjaliści od zarządzania, Warren Bennis i Peter Drucker, definiują zarządzanie jako robienie rzeczy we właściwy sposób. Sun Tzu dodaje, że jest to sztuka wydajnego realizowania zadań, to znaczy przy najniższym koszcie i najmniejszym marnotrawstwie. Nauczał, że zwycięstwo najlepiej osiągnąć poprzez dyplomację lub przymus. Temu właśnie służą sztuka podstęp, samokontrola i roztropność, preferowane ponad agresję.

Co to oznacza dla kobiet?

Czy to nie oczywiste, że popularyzowana przez Sun Tzu filozofia ograniczania agresywnego zachowania naprawdę pasuje do kobiet, ich czynów, nadziei i charakteru? Aby podkreślić tę kwestię, przyjrzyjmy się radom Mistrza.

### **Przymus**

Przymus to użycie siły, groźba lub zastraszenie, których celem jest skłonienie kogoś do zrobienia czegoś, czego od tej osoby oczekujesz (lub powstrzymania jej przed zrobieniem czegoś, czego nie chcesz). Przymus może przyjąć formę groźby kary, kiedy próbujemy zdyscyplinować lub ostrzec dzieci, ale może też stanowić formę ostrzeżeń przed zagrożeniem zdrowia, zasad postępowania dla pracowników czy regulacji wewnętrznych

(wraz z towarzyszącymi im karami), wymogów prawnych czy innych form konfliktu.

Na pierwszy rzut oka termin ten zdaje się mieć dość negatywny wydźwięk, jak gdybyśmy próbowali kogoś zmusić do czegoś albo go prześladowali. Ale może też reprezentować próbę pacyfikacji albo uniknięcia znacznie bardziej nieprzyjemnych konsekwencji. Przyznajemy, że przymus to taktyka, którą lepiej zachować na trudniejsze przypadki; jego nadmierne stosowanie często prowadzi do osłabienia jego skuteczności i tworzenia barier. Ale oczywiście przymus można stosować w różnym stopniu, od zwykłego oznajmienia, że jakieś działanie nam się nie podoba, do zwolnienia pracownika, a nawet do fizycznej czy finansowej ruiny.

Z doświadczenia wiemy, że kobiety w dużej mierze preferują rozsądek, nie zaś twardą rękę, w dążeniu do kontrolowania swojego otoczenia. Groźenie przemocą z pewnością nie jest kobiecą normą — nie, kiedy to kobiety od tysiącleci wiedzą, że subtelność jest znacznie skuteczniejsza i kosztuje znacznie mniej.

## Dyplomacja

W czasach Sun Tzu, jak również we współczesnych Chinach i krajach Azji, niezwykle istotną koncepcją dla osobistego prestiżu było i jest zachowanie swojej twarzy; istotne jest podniesienie prestiżu drugiej osoby, a jeśli to niemożliwe, ważne, by przynajmniej tej drugiej osoby nie oczernić. W negocjacjach ważne zaś jest to, aby uzgodniona umowa była korzystna dla wszystkich stron.

Dyplomacja jest więc procesem, w którym kształtujemy przekonanie, że druga strona również zyskała coś wartościowego. Tym samym przynależy ona do filozofii, o której już wspomnieliśmy, w której to wszystkie strony zyskują.

Choć przymus może być przydatnym narzędziem w czasach wojny, to w zarządzaniu pracą i życiem dążymy do czegoś więcej niż tylko nagród i kar. Zarządzanie to kwestia odpowiedzialności za poświęcenie czasu i zasobów w celu pomyślnego osiągnięcia celu lub zestawu celów. Oznacza również radzenie sobie z trudnościami takimi jak nierozsądne oczekiwania, niedostateczne zasoby czy różnorodność osobowości.

Menedżerowie to osoby, którym powierzono autorytet i odpowiedzialność za podejmowanie decyzji biznesowych. W zależności od poziomu pracownika te mogą wiązać się z polityką korporacyjną, organizacją, planowaniem i zarządzaniem zasobami czy innymi rzeczami, dotyczącymi realizacji celów i zadań.

### **W skrócie**

Zarządzaj swoimi interesami; walcz tylko wtedy, kiedy to niezbędne, i rób to na swoich zasadach. Sun Tzu przede wszystkim naucza, jak zwyciężać bez walki; planowanie i przygotowanie to główne narzędzia, które to umożliwiają.

\* \* \* \* \*

### **Podsumowanie**

Uczciwość, reagowanie na sytuacje, pokonywanie przeciwności, przywództwo i wiarygodność, a także zarządzanie i postępowanie to właśnie podstawy zasad Sun Tzu. Waga tych pięciu elementów jest podkreślana poprzez ich przedstawienie już w pierwszym rozdziale *Sztuki wojny*, a reszta dzieła Mistrza omawia te aspekty bardziej szczegółowo. Teraz, gdy już zapoznałeś się z podstawami, zajmiemy się rozszerzonym omówieniem tych aspektów w kolejnych rozdziałach.

### **PROFIL — KHANH DIEP**

*„Siła i biegłość sprawnego wojownika są przytłaczające” — Sun Tzu*

Major armii USA, Khanh Diep, urodziła się Sajgonie (dziś Ho Chi Minh) w Wietnamie. Jej rodzina przeprowadziła się do USA, kiedy Diep miała pięć lat, i osiadła w Houston w Teksasie. Tenisistka uniwersytecka Khanh otrzymała dyplom akademii wojskowej West Point w 1999 roku. W tym samym roku poślubiła Chada Fostera, również absolwenta West Point.

Khanh pracowała jako instruktorka na West Point, trenując żeńską drużynę biegaczek (w maratonie bostońskim przebiegła dystans w 3 godziny i 17 minut). Służyła również w Iraku.

Teorie Sun Tzu, które przedstawił w *Sztuce wojny*, były dla mnie bardzo przydatne w ciągu ostatnich 10 lat. Nie uważam siebie za dobrą uczennicę Sun Tzu, ale miałam okazję czytać jego pracę i wraz z mężem, również oficerem, nieraz na jej temat rozmawialiśmy.

Gdybym miała wskazać jedną koncepcję Sun Tzu, która była dla mnie najważniejsza, byłaby nią jego opinia na temat wagi znajomości samej siebie i przeciwnika. Sun Tzu tłumaczy nam, że kiedy poznamy wroga i poznamy siebie, nasze zwycięstwo będzie pewne. Może to zbyt idealistyczna wizja, ponieważ rzadko kiedy zdołamy naprawdę dobrze poznać naszego przeciwnika, a do tego trudno jest skutecznie ocenić własne zdolności i słabości. Wiele rzeczy wchodzi tu w grę, na przykład ego, strach czy lenistwo. Ale zawsze rozumiałam tę ideę Sun Tzu jako znajdującą szczególne zastosowanie w rozwiązywaniu osobistych problemów. Koncepcja ta nie odnosi się zaledwie do pola bitwy; można ją wykorzystać na co dzień.

Dlatego lubię słowo „wróg” zastąpić „istotą problemu”. Musimy uważnie przyrzeć się wyzwaniom, przed którymi stoimy, aby w pełni pojąć istotę problemu. Przykładowo, problem może wiązać się z trudnościami towarzyszącymi relacji z przełożonym, współpracownikiem czy podwładnym. Im lepiej ich zrozumiesz, tym bardziej prawdopodobne, że znajdziesz sposób na pomyślniejsze komunikowanie się z nimi. Jednocześnie dobrze jest posiadać wiedzę na temat samej siebie (swoich silnych i słabych stron, uprzedzeń, lęków i tak dalej). Przekłada się to na zrozumienie, co możesz faktycznie zrobić, aby poradzić sobie z danym problemem.

Ilustruje to wiele przykładów z mojego życia. Kiedy byłam jeszcze kadetką, często czułam się przytłoczona tym, czego wymagała od nas akademia. Kiedy w końcu porządnie się przyjrzałam temu, co działo się we mnie i wokół mnie, uświadomiłam sobie, że nawet największe wyzwania były dla mnie okazją do rozwoju, a nie kwestiami życia i śmierci.

Codziennosc w tamtych czasach stawiała mnie i innych kadetów w obliczu sytuacji, w których dla sukcesu niezbędna okazywała się praca zespołowa. Nie bez powodu, oczywiście. Musiałam

pokonać stres i chaos chwili, by spojrzeć na sprawy z szerszej perspektywy. To pozwalało mi dostrzec istotę problemu. Musiałam też szczerze analizować samą siebie, aby odkryć realistyczne rozwiązania. Czasami wymagało to polegania na przyjaciółkach albo przyjaciół polegających na mnie. Można powiedzieć, że zastosowałam teorię Sun Tzu zarówno na poziomie osobistym, jak i zbiorowym, wraz z rówieśnikami. Aktywna służba wojskowa dała mi kolejne okazje do zastosowania w praktyce strategii przedstawionych w *Sztuce wojny*.

Jako dowódca kompanii w Iraku często musiałam poruszać się po terenach oznaczonych jako miejsca o podwyższonym ryzyku zasadzki. W obszarach tych wróg wyszukiwał „łatwe” cele, takie, które wydawały się gorzej przygotowane na poradzenie sobie z atakiem. Co to takiego „łatwy” cel? To taki, w którym żołnierze wydają się ignorować kwestie bezpieczeństwa, a nawet słuchają muzyki ze słuchawkami na uszach! Widziałam przynajmniej jeden raport o obsługującym karabin w hammerze strzelcu, który zasnął w trakcie patrolu.

Moja jednostka odpowiadała za wsparcie personelu i brakowało nam siły ognia obecnej w innych jednostkach piechoty czy pancernych. Naszą najcięższą bronią był M246 SAW, karabin, który choć szybkostrzelny, nie ma za dużej siły przebicia. Kiedy opracowywałam plan przejazdu, wróciłam myślami do innej koncepcji przedstawionej przez Sun Tzu, o sprawianiu, by przeciwnik postrzegał „moje słabości jako siłę”.

Od razu to do mnie przemówiło: kiedy moja jednostka była w trasie, musieliśmy wyglądać jak trudny cel... taki, z którym przeciwnik nie chce mieć do czynienia. Na szczęście można to było osiągnąć poprzez wojskową dyscyplinę: czujność i uważność żołnierzy na stanowiskach, z bronią w pogotowiu.

Jedną z taktyk, które zastosowałam, było łączenie naszych konwojów z innymi, większymi pojazdami, na przykład jednostkami policji wojskowej czy jednostkami inżynieryjno-saperskimi, jeśli tylko było to możliwe. Kiedy musieliśmy gdzieś pojechać sami, zwiększałam siłę ognia, pozyskując nieco więcej cięższych kalibrów

(50 milimetrów czy karabiny M240B) i upewniałam się, że moi żołnierze będą umieli z nich korzystać. Innymi słowy, tam, gdzie dostrzegałam słabe strony mojej jednostki, podejmowałam działania, by wzmocnić nasze umiejętności i wyposażenie, tym samym wpływając na to, jak byliśmy postrzegani (na silniejszych, bo przecież siłę tę zwiększyliśmy). Dla przeciwnika jasnym było, że nie byliśmy łatwym celem.

Chyba największą lekcją ze *Sztuki wojny* była ta dotycząca odzyskania kontroli nad dowolną sytuacją, w jakiej się znalazłam. Sun Tzu nie sugeruje, że możesz w pełni wszystko kontrolować, nie. Ale sugeruje, że można wpływać na okoliczności tak, aby było to dla Ciebie korzystne. W wojsku mówimy po prostu o „kształtowaniu pola bitwy”. I znowu: strategia ta wykracza poza faktyczne pole bitwy i można ją wykorzystać w codziennym życiu.

Jak wspomniałam wcześniej, musimy zrozumieć siebie, szczególnie własne słabości. Z tego miejsca można pracować na rzecz zmiany tych słabości w siłę. Nie jest to wcale unikatowa koncepcja, ale zainspirowała mnie do tego, by poprawić się w obszarach, w których nie czuję się za dobra. Zdolności rozwijamy nie tylko poprzez skupianie się na tym, w czym już jesteśmy dobrzy... Musimy też wyjść poza strefę komfortu i popracować nad naszymi słabościami. Nie tylko czyni nas to lepszymi ludźmi, ale też zyskuje szacunek ze strony współpracowników i podwładnych.

Powiem Wam, że zasłużenie na szacunek jest szczególnie ważne w przypadku kobiet w wojsku. Choć armia USA jest prawdopodobnie najbardziej zróżnicowaną i tolerancyjną instytucją w naszym kraju, to wciąż jest zdominowana przez mężczyzn. Ale jednak jest to merytokracja. Nie tylko kobiety muszą pokonać przeciwności losu, by zasłużyć na swoje miejsce w jednostce. Ale myślę, że dla kobiet jest to trudniejsze zadanie, ponieważ tradycyjnie pełniły one rolę podwładnych, nie tylko w wojsku, ale też ogólnie, w społeczeństwie. Kiedy Twój koleżdy widzą, że jesteś gotowa zmierzyć się z własnym strachem i popracować nad obszarami, w których czujesz się słaba, zyskasz ich szacunek, niezbędny w środowiskach wojskowych, ale też cywilnych.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 



**Klasyczny traktat Sun Tzu, *Sztuka wojny***, pozwolił wielu pokoleniom mężczyzn odnosić sukcesy, czy to na wojnie, czy to w wielkim biznesie. W końcu i jedno, i drugie jest traktowane jako domena mężczyzn. Tymczasem kluczowe koncepcje Sun Tzu mogą się doskonale przełożyć na taktykę prowadzącą do sukcesu także kobiety. To w końcu żadna tajemnica, że na najwyższych stanowiskach w polityce i biznesie jest ich wciąż niewiele: osiąganie ambitnych, osobistych celów w nierównym środowisku, w którym dominują mężczyźni, jest dla kobiet trudniejsze.

Ta książka jest interpretacją *Sztuki wojny* przeznaczoną dla kobiet, które chcą w pełni wykorzystać swój potencjał, uwolnić ukrytą w sobie siłę i mieć poczucie osobistej satysfakcji, a jednocześnie uniknąć niepotrzebnych konfliktów i zachować uczciwość. Dzięki lekturze zrozumiesz zasady rządzące wszystkimi ludzkimi relacjami i dowiesz się, jak z łatwością osiągnąć swoje cele i zdobyć należny Ci szacunek. Uzyskasz świadomość, kim jesteś i w jaki sposób wykorzystać swoje cechy dla własnej korzyści. Nauczysz się zwyciężać, nim wojna w ogóle się rozpęta: w sposób subtelny, pokojowy i z minimalną ilością wrogości. Prędko się przekonasz, że zwyciężanie jest przyjemne. I że rodzi sukcesy w dowolnym innym otoczeniu!

#### DOWIEDZ SIĘ, JAK:

- wykorzystać swoje przewagi i przeciwności
- skutecznie planować działania i kontrolować otoczenie
- zarządzać, komunikować i przewodzić ludziom
- atakować, bronić się, zawiązywać sojusze
- działać i stale się rozwijać

**Sun Tzu był synem wojskowego i królewskim doradcą.** Do dziś jest znany jako genialny taktik i myśliciel. Odniósł legendarne sukcesy wojskowe. Zawsze dążył do zwycięstwa przy minimalnym koszcie.

**Catherine Huang** jest założycielką i prezeską CHK International, wartej miliardy dolarów firmy importującej jedzenie z Europy, Chin i Afryki Północnej. Swoje klasyczne chińskie wykształcenie wzbogaciła znajomością kultury zachodniej.

**Arthur D. Rosenberg** pracował na wielu uczelniach w różnych częściach świata. Jest lingwistą, tłumaczem, wydawcą podręczników akademickich i autorem kilkunastu książek.

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książki **klasybusiness**

ebook dostępny na:

**ebookpoint**

ISBN 978-83-289-1352-3



9 788328 913523

Cena: 49,90 zł