

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Sztuka zwycięstwa. Istota strategii i przywództwa według generała Douglasa MacArthura

Autorzy: Theodore Kinni, Donna Kinni

Tłumaczenie: Dariusz Bakalarz, Paulina Sobaś

ISBN: 83-246-0023-X

Tytuł oryginału: [No Substitute for Victory: Lessons in Strategy and Leadership from General Douglas MacArthur](#)

Format: A5, stron: 320



Ucz się zwyciężania i zarządzania od jednego z najwybitniejszych strategów wszechczasów

- Zdefiniuj cel i osiągnij go
- Wzbudzaj szacunek u ludzi
- Naucz się delegować odpowiedzialność

Generał Douglas MacArthur przeszedł niemal do legendy jako wybitny strateg i przywódca. Od początku swojej kariery wykazywał niezwykle zdolności przywódcze, reorganizując akademię w West Point, formując i szkoląc wojsko na Filipinach i dowodząc armią podczas drugiej wojny światowej oraz wojny w Korei. Będąc szefem sztabu, zmodernizował i zreorganizował całą amerykańską armię. Generał MacArthur należał do najbardziej uhonorowanych oficerów w USA, a Winston Churchill nazwał go najlepszym amerykańskim dowódcą podczas drugiej wojny światowej.

Książka „Sztuka zwycięstwa. Istota strategii i przywództwa według generała Douglasa MacArthura” przedstawia postać generała Douglasa MacArthura oraz zasady strategii i przywództwa, którymi się kierował. Pokazuje, że prawdziwe przywództwo jest oparte na zasadach etycznych, wizji i fachowości. Przywódca bez tych cech nie osiągnie sukcesu. Ucząc się od generała MacArthura, poznajemy prawdziwe znaczenie słów „honor” i „lojalność”, często zapominanych w dzisiejszym świecie.

- Zrozumienie sytuacji
- Wykorzystywanie wszystkich dostępnych środków
- Kreowanie własnego wizerunku i dawanie przykładu innym
- Sztuka przemawiania
- Umiejętność realistycznego planowania
- Delegowanie zadań na niższe szczeble
- Rozwijanie relacji z ludźmi

„Książkę „Sztuka zwycięstwa. Istota strategii i przywództwa według generała Douglasa MacArthura” musi przeczytać każdy, kto chce być przywódcą społecznym, dyrektorem generalnym, dowódcą wojskowym, dyplomata, pedagogiem albo charyzmatycznym liderem. Zawarta tu kwintesencja życia i czasów generała MacArthura składa się na cenne lekcje dla wszystkich, którzy chcą i ośmielają się coś zmieniać.”

*Fidel V. Ramos
były prezydent Filipin*

Spis treści

Podziękowania	11
Przedmowa	13
Wprowadzenie	17
Część I Wielki dowódca	23
Rozdział 1. MacArthur pod Inczon	25
Rozdział 2. Przeznaczenie przywódcy	40
Część II Zasady strategii	69
Rozdział 3. Zdefiniowanie i osiągnięcie zwycięstwa	71
Rozdział 4. Zrozumienie sytuacji	75
Rozdział 5. Wykorzystywanie wszelkich dostępnych środków	79
Rozdział 6. Radzenie sobie z okolicznościami	84
Rozdział 7. Wykorzystanie zaskoczenia	89
Rozdział 8. Zwiększanie mobilności	93
Rozdział 9. Trafiać tam, gdzie ich nie ma	97
Rozdział 10. Zamiar osaczenia	101
Rozdział 11. Koncentracja sił	105
Rozdział 12. Elastyczność	109

Rozdział 13. Rekonesans w akcji	113
Rozdział 14. Dostawy i wsparcie	117
Rozdział 15. Agresywna defensywa	121
Rozdział 16. Kiedy trzeba, działaj sam	125
Część III Inspirujące przywództwo	129
Rozdział 17. Ujednolicona władza	131
Rozdział 18. Świecić przykładem	136
Rozdział 19. Obecność	140
Rozdział 20. Kreowanie wizerunku	144
Rozdział 21. Porywające oracje	148
Rozdział 22. Żądanie w razie konieczności	153
Rozdział 23. Oczekuj najlepszego	157
Rozdział 24. Pogłębianie więzi osobistych	161
Część IV Zarządzanie à la MacArthur	165
Rozdział 25. Zasady okupacji	167
Rozdział 26. Rozważna ocena zmian	172
Rozdział 27. Efektywna struktura	176
Rozdział 28. Realistyczne planowanie	181
Rozdział 29. Inwestowanie w szkolenia	185
Rozdział 30. Rozwój niższych szczebli zarządzania	189
Rozdział 31. Częste delegowanie	193
Rozdział 32. Zarządzanie pozytywne	198

Rozdział 33. Zasady MacArthura	203
Rozdział 34. Robić więcej, mając mniej	206
Rozdział 35. Unikanie strat w ludziach	210
Rozdział 36. Relacje z przełożonymi	215
Część V Osobiste cechy przywódcy	219
Rozdział 37. Życie w zgodzie z wartościami	221
Rozdział 38. Dążenie do ideału	226
Rozdział 39. Okazywanie odwagi	230
Rozdział 40. Przejmowanie inicjatywy	234
Rozdział 41. Zapobiegliwość to sukces	238
Rozdział 42. Bezustanna nauka	242
Rozdział 43. Rola historii	246
Rozdział 44. Emanowanie pewnością siebie	250
Rozdział 45. Kondycja fizyczna	254
Rozdział 46. Mistrz sztuki komunikacji	258
Rozdział 47. Wzmacnianie więzi emocjonalnych	262
Rozdział 48. Korzystanie z medialności	266
Rozdział 49. Innowacje	271
Rozdział 50. Akceptacja ryzyka	275
Rozdział 51. Umiłowanie pokoju	280
Rozdział 52. Patriotyzm	284
Źródła	288

MacArthur Memorial	
i Fundacja generała Douglasa MacArthura	294
Skorowidz	298



Rozdział 3.

Zdefiniowanie i osiągnięcie zwycięstwa

W ten czy inny sposób każda organizacja zabiega o zwycięstwo. Może chodzić o zwycięstwo na wojnie, o przejęcie rynku lub zdobycie funduszy na jakiś cel. Niezależnie od tego, jak zwycięstwo zostanie zdefiniowane, każda skuteczna organizacja musi je osiągać.

Podczas swej kariery MacArthur definiował zwycięstwo na różne sposoby. Na stanowisku nadinspektora West Point zwycięstwo oznaczało wypuszczanie z akademii nowych oficerów, którzy znają się na nowoczesnych metodach walki i dowodzenia. Gdy był szefem sztabu wojskowego, zwycięstwo oznaczało dla niego utrzymanie gotowości bojowej wojsk lądowych i korpusu wojsk lotniczych. A na wojnie zwycięstwem było przeciwstawienie się agresji i zmuszenie wroga do kapitulacji. Jednak zawsze pamiętał o jednej zasadzie: pierwszą rzeczą przy opracowywaniu strategii jest zdefiniowanie zwycięstwa.

Właśnie definicja zwycięstwa w wojnie koreańskiej i idąca za nią strategia wojskowa stały się przyczyną, dla której prezydent Truman odwołał MacArthura. Administracja Trumana nigdy nie ustaliła jednoznacznie definicji zwycięstwa w Korei. Zmieniała ją w zależności od okoliczności. A po wkroczeniu do wojny

komunistycznych Chin definicją zwycięstwa dla administracji był defensywny impas.

Biorąc pod uwagę, ile ofiar w ludziach pochłania wojna, wykorzystywanie jej w ograniczonym zakresie według MacArthura nie miało sensu. Zwracając się do Kongresu 19 kwietnia 1951 roku, powiedział:

Jeśli już jesteśmy zmuszeni do wojny, to nie ma innego wyjścia, jak tylko zastosować wszelkie dostępne środki, aby szybko doprowadzić do jej końca. Celem wojny jest zwycięstwo, a nie odkładanie decyzji na później. Na wojnie nic nie zastąpi zwycięstwa.

Niektórzy z różnych powodów chcą iść na ustępstwa z komunistycznymi Chinami. Zamykają oczy na lekcje, jakich udziela nam historia. A ona uczy z całym przekonaniem, że ustępstwa prowadzą wyłącznie do nowych i jeszcze krwawszych wojen. Nie ma ani jednego przykładu na to, że zastosowanie takiego środka było uzasadnione, żeby ustępstwa doprowadziły do czegoś więcej niż do kruchego pokoju. Podobnie jak szantaż staje się podstawą do stawiania nowych i coraz większych żądań aż — również na podobieństwo szantażu — jedynym wyjściem pozostaje zastosowanie przemocy. Żołnierze zadawali mi pytanie, po co rezygnować z przewagi i oddawać pole przeciwnikowi. Nie umiałem im odpowiedzieć.

Jako głównodowodzący Truman musiał wygrać spór z MacArthurem. Ten z kolei akceptował władzę i nigdy nie twierdził, że Truman odwołał go bezprawnie. Dwa lata później kosztem kolejnych dziesiątek tysięcy amerykańskich ofiar wojna zakończyła się na 38. równoleżniku, czyli w miejscu wyjścia. Minęło ponad pięćdziesiąt lat, Korea nadal jest podzielona. Koreą Północną rządzi dyktator, który twierdzi, że ma broń jądrową i grozi jej użyciem, gdy chce uzyskać jakieś polityczne albo gospodarcze ustępstwa. Nadal pozostaje pytanie, czy definicja zwycięstwa MacArthura zakładająca wystawienie wszystkich sił znajdujących się w dyspozycji kraju byłaby w ostatecznym rezultacie mniej czy bardziej kosztowna niż definicja ograniczenia wojny przyjęta przez Trumana.

Wyraźnie widać umiejętność, z jaką MacArthur koncentrował intencje organizacji na zwycięstwie. Podczas drugiej wojny światowej dowodził działaniami alianckimi na Oceanie Spokojnym. Mało prawdopodobne, aby Filipiny zostały wyzwolone przed końcem wojny, gdyby MacArthur nie skupił wysiłków całego świata na tym celu. Japonia — podobnie jak Niemcy i Korea — mogłaby zostać podzielona, gdyby nie jego jasno zdefiniowane cele okupacji.

Jedną z cech, dzięki której umiał skłonić swoich podwładnych do podobnej koncentracji, było jego bezkompromisowe podejście do definicji zwycięstwa. Ponadto bardzo skutecznie umiał prowadzić swoich podwładnych do wiktorii. W następnych lekcjach zobaczymy, że potrafił wzbudzać u podwładnych także *wolę zwyciężania*.

O umiejętności tej powiedział Williamowi Ganoe, szefowi sztabu w West Point, po tym jak profesor próbował przekonywać, że w pewnych okolicznościach porażka drużyny futbolowej jest zwycięstwem.

— Szefie — powiedział do Ganoe. — Nie można za pomocą retoryki z porażki robić zwycięstwa. Na zwycięstwo trzeba sobie zasłużyć konkretnymi osiągnięciami. Trzeba mieć tego ducha, tę wolę zwycięstwa, tę umiejętność wyrzeczenia się siebie i poświęcania do granic możliwości, bez względu na stawkę. Nawet remis jest porażką.

Stanowczości w dążeniu do zwycięstwa nie tracił do końca życia. W 1962 roku podczas pożegnalnej mowy w West Point opisywał szybkie zmiany, które zachodzą na świecie, i mówił kadetom:

Pomimo rozwoju i wszystkich zachodzących przemian wasza misja pozostaje taka sama, jasno określona i nietykalna — wygrywać wojny. Wszystko inne w waszej karierze zawodowej jest podporządkowane temu celowi. Pozostałe cele publiczne, pozostałe projekty — duże i małe — mogą za was osiągać inni. Ale to wy zostaliście wyszkoleni do walki. Waszą profesją jest bronić...

„Na wojnie nic nie zastąpi zwycięstwa.”

Do przemyslenia:

- Czy przekazujesz swoim podwładnym wolę zwyciężania?