

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

## Abraham Lincoln. Skuteczne strategie na trudne czasy

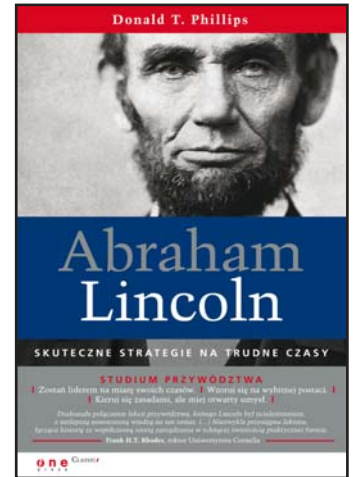
Autor: Donald T. Phillips

Tłumaczenie: Aleksander Gielnicki, Magdalena Pietrek

ISBN: 978-83-246-1431-8

Tytuł oryginału: [Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times](#)

Format: A5, stron: 240



## Studium przywództwa

- ▶ Zostań liderem na miarę swoich czasów
- ▶ Wzoruj się na wybitnej postaci
- ▶ Kieruj się zasadami, ale miej otwarty umysł

*Doskonałe połączenie lekcji przywództwa, którego Lincoln był ucieleśnieniem, z najlepszą nowoczesną wiedzą na ten temat. (...) Niezwykle przystępna lektura, łącząca historię ze współczesną teorią zarządzania w tchnącej świeżością praktycznej formie*

**Frank H.T. Rhodes, rektor Uniwersytetu Cornella**

*Fascynujące, pouczające, inspirujące wejrzenie do serca oraz umysłu Lincolna i przyjrzenie się stylowi przywódcy szczerze kierującego się zasadami*

**Stephen R. Covey**

Abraham Lincoln pozostaje jedną z najbardziej niezwykłych postaci tak w świecie międzynarodowej polityki, jak i dziedzinie przywództwa. Urodzony w ubogiej rodzinie, nawykły do ciężkiej fizycznej pracy, z uporem wspinał się po drabinie społecznej. Szybko udowodnił, na co go stać, pokazując się światu jako utalentowany prawnik, kongresman, wreszcie szesnasty prezydent Stanów Zjednoczonych. To na jego kadencję przypadł jeden z najtrudniejszych okresów w dziejach USA – wojna secesyjna, Wielki Kryzys i czas przełomowych społecznych zmian.

Trudno doprawdy znaleźć równy mu autorytet w dziedzinie zarządzania, zwłaszcza w ekstremalnych warunkach. Współcześni menedżerowie mogą czerpać pełnymi garściami z krynicy wiedzy tego niezwykłego, nieszablonowo myślącego człowieka. Zresztą książka ta ma znacznie szersze pole oddziaływania. Studium przywództwa, jakie proponuje, czyni ją doskonałym elementarzem dla każdego lidera – rodzica, polityka, dyrektora przedsiębiorstwa czy członka organizacji studenckiej.

## Zasady Lincolna

- ▶ Zostań mistrzem paradoksu.
- ▶ Opanuj sztukę przemówień publicznych.
- ▶ Przekonuj i wywieraj wpływ, a nie zmuszaj
- ▶ Odważnie stawiaj czoła niesprawiedliwej krytyce.
- ▶ Wspieraj innowacje i zachęcaj do podejmowania ryzyka.

Do koszyka



Do przechowalni


 Nowość


 Promocja

# SPIS TREŚCI

<i>Przedmowa</i>	13
<i>Wstęp</i>	19

## CZĘŚĆ I

### Ludzie 31

ROZDZIAŁ 1.	Wyjdź z biura i przebywaj wśród oddziałów	33
ROZDZIAŁ 2.	Zawieraj trwałe i silne sojusze	51
ROZDZIAŁ 3.	Przekonuj zamiast zmuszać	65

## CZĘŚĆ II

### Charakter 79

ROZDZIAŁ 4.	Uczciwość i wierność zasadom — najlepszą praktyką	81
ROZDZIAŁ 5.	Nigdy nie kieruj się w działaniach złością czy żądzą zemsty	89
ROZDZIAŁ 6.	Miej odwagę stawić czoła niesprawiedliwej krytyce	97
ROZDZIAŁ 7.	Bądź mistrzem paradoksu	109

## CZĘŚĆ III

## Starania 119

ROZDZIAŁ 8. Stosuj rządy silnej ręki — bądź zdecydowany	121
ROZDZIAŁ 9. Bądź liderem, dając sobą kierować	135
ROZDZIAŁ 10. Wyznaczaj cele, bądź zorientowany na wyniki	145
ROZDZIAŁ 11. Szukaj, dopóki nie znajdziesz swojego „Granta”	153
ROZDZIAŁ 12. Wspieraj innowacje	181

## CZĘŚĆ IV

## Komunikacja 189

ROZDZIAŁ 13. Opanuj sztukę przemówień publicznych	191
ROZDZIAŁ 14. Wywieraj wpływ poprzez rozmowę i anegdoty	203
ROZDZIAŁ 15. Stale propaguj swoją wizję	211
<i>Epilog</i>	221
<i>Bibliografia</i>	225
<i>Skorowidz</i>	229

ROZDZIAŁ 1.

WYJDŹ Z BIURA  
I PRZEBYWAJ WŚRÓD  
ODDZIAŁÓW



*Jego fundamentalnym błędem jest izolowanie się i unikanie spotkań,  
przez co nie ma pojęcia o wydarzeniach z własnej przecież dziedziny.*

ARGUMENTACJA LINCOLNA, BĘDĄCA PODŁOŻEM DO ODWOŁANIA GENERAŁA  
JOHNA C. FREMONTA ZE STANOWISKA DOWÓDCY W MISSOURI (9 SIERPNIĄ 1861 R.)

W CIĄGU CZTERECH LAT swojej prezydentury Abraham Lincoln spędził większą część czasu w oddziałach wojskowych. Były dla niego numerem jeden; składały się z ludzi, którzy zamierzali wykonać swoją pracę. Właściwie żył w biurze telegraficznym Departamentu Wojny, gdzie mógł wykorzystywać kluczowe informacje do podejmowania szybkich i efektywnych decyzji. Spotkania z generałami i członkami gabinetu przeniósł do ich domów, biur oraz w teren, przede wszystkim by zapewniać wskazówki oraz nadzór. Wizytował Navy Yard i umocnienia w obrębie Waszyngtonu oraz poza nim, badając nowoczesne uzbrojenie, a wszystko po to, by zdobyć rzetelną wiedzę w zakresie działań i możliwości sił zbrojnych. Te spotkania dały mu również bezpośrednią wiedzę, potrzebną do podejmowania świadomych, precyzyjnych decyzji, bez potrzeby polegania wyłącznie na doradztwie. Odwiedzał inne znaczące rządowe osobistości, jak np. członków Kongresu, a także wizytował chorych i rannych w szpitalach, co świadczy o jego współczującej i opiekuńczej naturze. Lincoln udał się nawet na front, by obserwować i przejąć dowodzenie w kilku bitwach, i przynajmniej raz znalazł się pod ostrzałem (był to jeden z niewielu amerykańskich prezydentów, którzy zdecydowali się na coś takiego w trakcie kadencji).

24 października 1861 r. Lincoln odwołał generała Johna C. Fremonta ze stanowiska dowódcy Departamentu Zachodniego (z siedzibą w Missouri) i na jego miejsce mianował generała Davida Huntera. Fremont między innymi wydał obwieszczenie (szybko unieważnione przez Lincolna) wprowadzające stan wojenny i nakazujące wyzwolenie niewolników w jego jurysdykcji. Fremont nadużywał też funduszy publicznych, otaczał się doradcami ignorującymi zasady etyki i był całkowicie pozbawiony kontaktu ze swoimi podwładnymi oraz bieżącą sytuacją. Okazał się kompletnie niekompetentnym dowódcą. W liście do generała Huntera, napisanym krótko przed odwołaniem Fremonta, Lincoln podsumował swoje stanowisko: „Wiara w niego [generała Fremonta] słabnie. Wiara ludzi, których wsparcia potrzebuje każdy człowiek na jego stanowisku, by być efektywnym”. Pisał dalej: „Jego fundamentalnym błędem jest izolowanie się i unikanie spotkań, przez co nie ma pojęcia o wydarzeniach z własnej przecież dziedziny”.

List Lincolna jest swego rodzaju lekcją dla dzisiejszych przywódców. Nie tylko wyjaśnił w nim na piśmie podłoże problemu Fremonta; udzielił też Hunterowi rad, jak rozwiązać ów problem oraz uniknąć popełnienia tego samego „fundamentalnego błędu”. Generał Hunter nie mógł mylnie zinterpretować żądań Lincolna, stawiających go na pozycji Fremonta. Co więcej, tym listem Lincoln ujawnił rdzeń swojej osobistej filozofii przywódczej, podejście, które miało stać się częścią rewolucji we współczesnej myśli przywódczej, sto lat później nazwanej MBWA (Managing by Wandering Around — zarządzanie przez przechadzanie się) przez Toma Petersa i Roberta Watermana w ich książce z 1982 r. pt. *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*. Jest również określana innymi nazwami, jak „zarządzanie przez kontakt bezpośredni” czy „dynamiczne zarządzanie

personalem”. Niezależnie od etykiety jest to po prostu proces wychodzenia do ludzi i współdziałania z nimi, proces nawiązywania *kontaktu międzyludzkiego*.

Peters i Nancy Austin w *A Passion for Excellence* definiują MBWA jako „technologię tego, co oczywiste”:

„Jest to ciągły kontakt z klientami, dostawcami, waszymi ludźmi. Ułatwia wdrażanie innowacji i pozwala na wpajanie systemu wartości każdemu członkowi przedsiębiorstwa. Słuchanie, ułatwianie, uczenie i umacnianie wartości. Czymże to jest, jeśli nie przywództwem? A zatem MBWA jest technologią przywództwa. Przywództwo to przede wszystkim zwracanie uwagi. Mistrzowie w stosowaniu uwagi nie tylko perfekcyjnie posługują się symbolami i dramaturgią, ale również opowieścią i budowaniem mitów”.

Z całą swoją wiedzą Peters i Austin mogli równie dobrze opisywać nie tylko metody wykorzystywane przez Abrahama Lincolna, ale również samą postać Lincolna: mistrza w stosowaniu symboli, dramaturgii, a także opowieści i mitów.

Lincoln był urodzonym wędrownym. Jako prawnik w Springfield w stanie Illinois spędził znaczną ilość czasu z dala od domu, nie tylko biorąc udział w rozprawach sądu objazdowego, ale także poszukując faktów i informacji istotnych dla aktualnej rozprawy. Był typem prawnika, który w pierwszej kolejności badał na własną rękę okoliczności sprawy. Była to jedna z najważniejszych cech czyniących go znakomitym prawnikiem. Nie ma nic bardziej potężnego (a zarazem frustrującego dla przeciwnika) od obrońcy zapoznanego z faktami, a nawykiem Lincolna było bezwzględne posiadanie kluczowych informacji pod ręką. Ta sama zasada odnosi się do dobrego przywódcy. Lincoln zachował to podejście w okresie prezydentury. Jego ciekawość, połączona z nowym położeniem, jako osoby spoza

zamkniętego waszyngtońskiego kręgu, mogła sprawić, że po złożeniu przysięgi stał się jeszcze bardziej dociekliwy niż zazwyczaj. Lincoln pojął, że ludzie są podstawowym źródłem informacji i, aby stać się dobrym przywódcą, powinien trzymać się blisko nich. Bezsprzecznie jawność oraz polityka otwartych drzwi Lincoln podczas prezydentury składają się na przykładowy model efektywnego przywództwa.

Jego podstawowa filozofia stanowiła, że powinien spotykać się jak najczęściej z jak największą ilością osób. John Nicolay i John Hay, jego osobiści sekretarze, zanotowali, że Lincoln spędzał 75 procent swojego czasu na spotkaniach. Niezależnie od tego, jak był zajęty, zawsze znajdował czas dla tych, którzy pragnęli się z nim spotkać. W tym sensie prowadził Biały Dom podobnie jak swoją kancelarię w Springfield, gdzie drzwi były zawsze otwarte i każdy, kto chciał wejść i porozmawiać, był mile widziany. Często kroc Nicolay i Hay mówili przybywającym, że prezydent jest zajęty i że powinni przyjść później, gdy nagle Lincoln otwierał drzwi do swojego gabinetu i zapraszał gościa mimo wszystko.

Prezydent Lincoln nie utrzymywał żadnego dystansu między sobą a ludźmi, co utrudniało pracę jego ochroniarzom. Często narzekał na protekcję, choć powstała ona w dobrej wierze: „Istotnym jest, by ludzie wiedzieli, że krocę wśród nich bez strachu”, jak zwykł mawiać, po czym próbował umknąć pilnującym go żandarom bądź odsyłał ich z powrotem do Departamentu Wojny. Lincoln nie stał się nigdy więźniem własnego biura. Utrzymywał elastyczność niezwykłą dla czołowych władz tamtych czasów. Często ignorował prezydencką etykietę i wkraczał nagle w sam środek spotkania któregoś z członków gabinetu. Zwoływał również spotkania gabinetu w nietypowych miejscach, jak Navy Yard czy Departament Wojny. Ponadto Lincoln nie czekał na regularne spotkania



z gabinetem w każde wtorkowe i czwartkowe popołudnie, zamiast tego preferował spotkanie się z członkami na indywidualnych zasadach, zazwyczaj w gabinecie sekretarza.

Dla Lincolna niezobowiązujący kontakt z podwładnymi był równie ważny jak oficjalne zebrania, jeśli nie ważniejszy, a dzisiejsi przywódcy powinni zwrócić uwagę na to podejście. Preferował, jeśli tylko było to możliwe, dyskutować z ludźmi, gdy znajdowali się w bardziej spokojnym i pozbawionym presji środowisku.

Najczęściej odwiedzanym członkiem gabinetu był Sekretarz Wojny Edwin M. Stanton. Niemal codziennie Lincoln udawał się z Białego Domu do biura Stantona w Departamencie Wojny, usytuowanego tuż obok. Czasami, w trakcie trwania kluczowych walk, Lincoln udawał się tam dwa lub trzy razy dziennie, nieraz nawet spędzał noc w biurze telegraficznym, oczekując na wieści z frontu.

Barwne opisy zachowań Lincolna zostały odtworzone na podstawie wspomnień ludzi obserwujących go w trakcie najważniejszych wydarzeń z okresu wojny. Dla przykładu, generał John Pope zapamiętał, jak w trakcie pierwszego etapu bitwy siedmiodniowej, gdy Robert E. Lee zaskoczył i zaatakował oddziały George'a McClellana, prezydent spędził wiele godzin na sofie Stantona, oczekując wiadomości, zdradzając przygnębienie i niepokój. W trakcie kampanii Wilderness<sup>1</sup>, kiedy przepływ informacji z frontu był zablokowany, Lincoln chodził od biura do biura, zbierając wieści i pytając ludzi, czy nie słyszeli jakichkolwiek doniesień na temat generała Granta. Istnieje także wiele zapisków świadczących o spędzaniu przez Lincolna całych nocy w Departamencie Wojny na nadzorowaniu planów i szczegółów strategicznych większych operacji wojennych.

---

<sup>1</sup> Bardziej znana jako *Overland Campaign* — przyp. red.

To praktyczne, osobiste podejście było typowe dla stylu przywództwa Lincoln. Jednakże, gdy nie był w stanie opuścić Białego Domu, pozwalał innym „przechadzać się” do niego. W istocie Lincoln prawdopodobnie był najbardziej dostępnym przywódcą, jakiego znały Stany Zjednoczone. Funkcjonariusze rządowi, biznesmeni i zwykli obywatele dosłownie przepelniali pomieszczenia Siedziby Władz Wykonawczych w oczekiwaniu na spotkanie się z nim. Lincoln odmówił widzenia zaledwie kilku osób, a niektórych wręcz zachęcał do ponownej wizyty. Do mężczyzny ze stanu Indiana Lincoln napisał w 1863 r.: „Nierzęsto odmawiam spotkania ludziom, którzy mnie odwiedzają; najpewniej spotkam się z Panem, jeśli tylko Pan przyjdzie”.

Starał się być dostępny dla ludzi tak często, jak tylko obowiązki jego zawodu na to pozwalały. „Powiadam wam”, rzekł pewnego razu, „określam te wizyty mianem moich »kąpieli w publicznej opinii« — jako że nie mam wiele czasu na czytanie gazet i zapoznanie się z opinią publiczną w ten sposób; i pomimo tego, że w niektórych przypadkach nie są one przyjemne, efekt całościowy jest odświeżający i krzepiący”.

Ten niemalże zaskakująco łatwy dostęp do prezydenta, stworzony przez samego Lincolna, stanowi podstawę kolejnej zasady istotnej dla współczesnych przywódców. Jeśli podwładni (bądź ogólnie ludzie) są świadomi rzeczywistego dostępu do swojego przywódcy, wówczas tworzy się wśród nich tendencja do spoglądania na niego w bardziej pozytywnym, budującym zaufanie świetle. „Hej” — myślą podwładni — „ten człowiek naprawdę chce mnie wysłuchać — wiedzieć, co myślę i co naprawdę się dzieje. *Bez wątpienia* chce, by rzeczy działały jak należy!”. A taki właśnie był Lincoln.

Pośród wszystkich jego „kąpieli w opinii publicznej” i spacerów od biura do biura leży jeden kluczowy element stylu Lincolna, którego nie powinno się przeoczyć, a jest nim jego uprzejmość. „Wszyscy, którzy mogą pochwalić się osobistą znajomością z panem Lincolnem”, napisano w pewnej ówczesnej gazecie, „zgodzą się, że jest pełnym ucieleśnieniem dobrego temperamentu i uprzejmości. Wszyscy oświadczą, że promieniuje życzliwością, zachęcającym uśmiechem i trzyma w zanadru żartobliwe komentarze dla niemal każdego, [kto zechce] się z nim spotkać, a także iż ledwie garstka osób, o ile ktokolwiek, opuszcza jego pokój przyjęć bez silnej pozytywnej impresji o jego usposobieniu”.

Pozytywne poglądy i przyjemne usposobienie mogą zdecydowanie zaprocentować wartościowymi rezultatami dla każdego przywódcy, a Lincoln to wiedział. „Każdy lubi komplementy” — napisał Lincoln do Thurlowa Weeda w 1865 r. Wiedział, że ludzie lubią otrzymywać komplementy, że czerpią przyjemność ze szczerych pochwał, jak również z rozmawiania i słuchania o sobie. Jak zawsze, dobrze wykorzystał swoją wiedzę. Gdy był prawnikiem w Springfield, jego komplementy były źródłem potężnej siły motywacyjnej, ułatwiającej wykonywanie zadań. W czasach prezydentury działały jeszcze lepiej. Pewnego razu młody mężczyzna poprosił Lincolna o autograf na zdjęciu i dodał, że to pewnie denerwujące, gdy ciągle jest o to proszony. Jak wieść niesie, Lincoln odpowiedział: „Podejrzewam, że zdaje pan sobie sprawę, iż ludzie zniosą wiele, gdy im się pochlebia”. Jest to lekcja warta zapamiętania. Uprzejmość, pochlebstwa i przyjemne usposobienie idą ramię w ramię z kontaktem międzyludzkim, nie tylko dlatego, że sprawiają, że ludzie potrafią „wiele znieść”, jak ujął to Lincoln, ale również dlatego, że pozwalają im poczuć się swobodnie, beztrąsko oraz dzielić się swoimi myślami i uczuciami.

Prezydent George H. W. Bush zyskał zdecydowanie pozytywną reputację z powodu bycia przyjemną, uprzejmą osobą. Mimo to we wczesnym okresie swoich rządów był krytykowany za przebywanie zbyt długo poza Waszyngtonem. Był oskarżany o prowadzenie chaotycznej prezydentury i wielu jego krytyków zastanawiało się, zarówno w wypowiedziach, jak i w artykułach prasowych, czy czasem nie ma alergii na Biały Dom. Niezależnie od tego, czy Bush zdawał sobie z tego sprawę, istniał znaczący precedens dla jego podróży.

Jakkolwiek niezwykle mogło się to wydawać, w 1861 r. Lincoln spędzał więcej czasu *poza* Białym Domem niż w jego obrębie. Jeśli żołnierz Unii zaciągnął się we wczesnym okresie wojny secesyjnej, miał spore szanse spotkać prezydenta we własnej osobie. Zasadą Lincolna była osobista inspekcja każdego stanowego pułku ochotników, który przewinął się przez Waszyngton w drodze na front. Lincoln miał zwyczaj przeprowadzać inspekcje oddziałów, gdy te rozbiły obóz na brzegach rzeki Potomac, bądź salutował żołnierzom z balkonu hotelu Willard, kiedy maszerowali ulicami. Pewnego deszczowego dnia, w późniejszym stadium wojny, Lincoln przemókl całkowicie, stojąc na tym balkonie, podczas gdy żołnierze wiatowali mu z entuzjazmem. „Jeśli oni to znoszą”, powiedział, „to myślę, że i ja mogę”. Przeglądał również oddziały na Kapitolu lub na terenie Białego Domu, w sąsiednich stanach Wirginia oraz Maryland. Bywało też, że rozmawiał z żołnierzami, gdy zatrzymywali się pod Białym Domem, by śpiewać dla niego. Gdziekolwiek byli żołnierze, tam był Lincoln. „Zabiera się do tego z całym zapalem”, napisano raz w „New York Timesie”, „i szybko [...] wzbudza szczerze wzruszenie, jakby taki był jego zamiar”.

Ten typ osobistego kontaktu pomógł Lincolnowi pokazać, że rząd docenia starania żołnierzy. Przez cały okres wojny Lincoln odwiedzał swoich generałów i ludzi na polu bitwy. Często jeździł

konno wzdłuż linii oddziałów, machając swoim cylindrem, podczas gdy żołnierze dziko wiwatowali. Ponadto zawsze miał dla nich kilka życzliwych słów, często opowiadał im o swojej wizji Ameryki i o tym, jak bardzo istotni byli dla osiągnięcia zwycięstwa w sprawie, za którą walczyli. To właśnie oni wykonywali „najcięższą pracę przy utrzymywaniu rządu”, jak zwykł mawiać. To oni byli również ludźmi, którym „należało się największe uznanie”.

Zasadą Lincolna były również odwiedziny w szpitalach, gdzie ranni żołnierze dochodzili do zdrowia. Dla przykładu, po pierwszej bitwie nad Bull Run, prezydent, w towarzystwie żony i Sekretarza Stanu Sewarda, kilkakrotnie odwiedził rannych w okolicach Waszyngtonu. W 1862 r. wezwał do siebie porucznika Wordena, dowódcę okrętu Monitor, niemal pozbawionego wzroku przez pocisk w trakcie słynnej potyczki z okrętem Merrimac. W trakcie spotkania „rozpląkał się podczas witania marynarza”, zapewne będąc wciąż poruszony śmiercią swojego syna, Williego, ledwie kilka tygodni wcześniej.

Lincoln często brał udział w prywatnych pogrzebach, niezależnie od tego, czy był to pogrzeb synka Sekretarza Wojny (Edwina M. Stanton), czy osiemnastu kobiet, które zginęły podczas wybuchu federalnego arsenału. W trakcie swojej prezydentury Lincoln odwiedzał rannych w szpitalach i prywatnych mieszkaniach oraz brał udział w pogrzebach, jeśli tylko był w stanie. Ten uderzający, wyrazisty pokaz współczucia i opiekuńczości ze strony prezydenta wzbudzał zaufanie, lojalność i podziw, nie tylko w żołnierzach, ale także w jego podwładnych cywilach.

Lincoln regularnie inicjował spotkania Kongresu. Właściwie był pierwszym urzędującym prezydentem od ponad dwudziestu pięciu lat, który brał udział w regularnych posiedzeniach Senatu. Wiedział, że potrzebuje wsparcia kongresmenów i senatorów, aby kampania

była skuteczna, a jakież może być lepszy początek dla zdobywania poparcia, jeśli nie wystawienie się na widok publiczny? Więc nawiązał z nimi kontakt — kontakt międzyludzki. Zwykł pracować wspólnie z Kongresem, jeśli ten popierał jego wysiłki. Nie tolerował jednak zwłoki ani stagnacji. To on był głównym dowodzącym i do niego należało kierowanie siłami zbrojnymi oraz rządem. Kongres nie mógł stać na drodze jego krucjaty ku utrzymaniu Unii.

Aby podejmować jak najszybsze, a zarazem rzetelne decyzje, Lincoln potrzebował dostępu do informacji. Zasadniczo polegał na trzech głównych źródłach: raportach od zaufanych powierników i doradców, własnych wyprawach na front oraz na telegrafii — wówczas zaawansowanej technologii komunikacji.

Zamiast krążyć po biurze telegraficznym Departamentu Wojny, Lincoln mógł czekać w Białym Domu na posłańca, przynoszącego wieści o postępkach w kluczowych potyczkach. Wołał jednak być właśnie tam, spoglądać przez ramię operatora i otrzymywać informacje w momencie ich nadejścia. Stawiało to Lincolna na pozycji, w której mógł podejmować szybkie decyzje właściwie bez opóźnienia. Po otrzymaniu wieści od generałów mógł napisać telegram i wręczyć go najbliższemu operatorowi, by przekazał jego rozkazy na pole bitwy. Nie ma wątpliwości, że metody Lincolna były efektywne, podobnie jak nie ma wątpliwości, że zwyciężał bitwy i ratował niezliczonych ludzi od śmierci dzięki rychłym i stanowczym działaniom.

Wszyscy przywódcy muszą poszukiwać i wymagać dostępu do rzetelnych i aktualnych informacji. Lincoln nieustannie poszukiwał kluczowych wiadomości, aby móc podejmować właściwe i efektywne decyzje na czas. Potrzebował dokładnych informacji, a najlepszą drogą do ich zdobycia jest wyjście z biura i zdobycie ich na własną rękę. Ponadto dla przywódcy istnieją wymierne wartości i efekty,

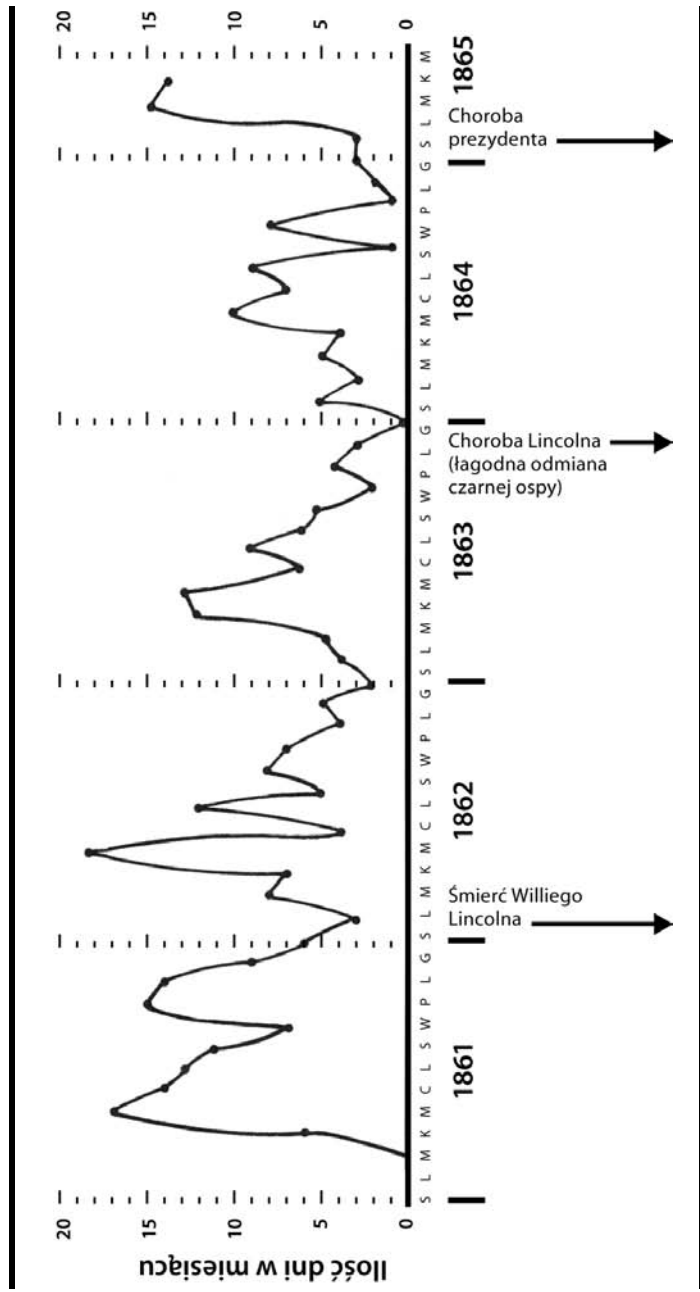
które daje spotkanie się z ludźmi poza codziennym środowiskiem biznesowym bądź poza gabinetem przywódcy. W nieformalnym otoczeniu ludzie zazwyczaj są bardziej spokojni, bezpośredni i szczerzy, niż gdyby spotkanie twarzą w twarz miało miejsce w Gabinetcie Owalnym. Tego właśnie chciał Lincoln — szczerzej rozmowy z ludźmi. Musiał znać prawdę. Mógł otrzymywać informację niekniętą przez myślowe filtry i uprzedzenia, przetworzyć ją, a następnie ogłosić w języku zrozumiałym dla przeciętnego obywatela.

Dla Lincolnna najlepszym sposobem na ocenę sytuacji było osobiste zbieranie danych. Zdarzały się jednak chwile, w których potrzebował informacji, lecz nie miał czasu na ich poszukiwania. Wówczas wysyłał swoich zaufanych doradców, aby zebrali fakty i wrócili z raportem. Raz za razem Lincoln używał tej metody zbierania potrzebnych mu danych, aby móc podjąć właściwą decyzję. Dla przykładu, podczas kryzysu w Fortcie Sumter Lincoln został zasypany sugestiami, w jaki sposób go zażegnać. Generał Winfield Scott oraz Sekretarz Stanu William H. Seward optowali za poddaniem fortu; reszta najbliższego kręgu prezydenta pragnęła utrzymać Sumter za wszelką cenę. Prezydent wahał się, czy posyłać posiłki bądź zaopatrzenie, obie opcje wszak oznaczały wojnę na pełną skalę. Aby podjąć właściwą decyzję, Lincoln posłał jednego ze swych zaufanych współpracowników, Stephena A. Hurlbuta, do Charleston. Miał się tam spotkać z przywódcami konfederatów, ocenić sytuację i wrócić z raportem w ciągu kilku tygodni. Gdy Hurlbut powrócił do Waszyngtonu z raportem na piśmie, Lincoln wiedział już, jaką ścieżką powinien podążać. Wojna w ocenie Hurlbuta była nieunikniona, chyba że Południe otrzymałoby pozwolenie na secesję. Lincoln podjął decyzję o posłaniu zaopatrzenia do oblężonego fortu; jeśli jego statki zostałyby zaatakowane, oznaczałoby to, że wojnę rozpętała Konfederacja, a nie Unia.

Lincoln wielokrotnie wysyłał jednego z członków swojego gabinetu lub oficera wojskowego na teren, którego miała dotyczyć jego decyzja. Tak było też w przypadku, kiedy wysłał dyrektora generalnego poczty Montgomery'ego Blaira oraz kwatermistrza Montgomery'ego Meigsa do Missouri, celem zbadania „fundamentalnego błędu” generała Fremonta. Ponadto nie było rzadkością przyzywanie przez Lincolna do Białego Domu naocznych świadków większych potyczek, aby usłyszeć relacje z pierwszej ręki. Henry Stoddard, który opiekował się rannymi po drugiej bitwie nad Bull Run (1862 r.), opisał prezydentowi wszystko, co widział i słyszał. Generał Herman Haupt pospieszył z pola bitwy pod Gettysburgiem w lipcu 1863 r., by rozmówić się z Lincolnem; w 1864 r. H.E. Wing przybył specjalnym pociągiem o wczesnych godzinach porannych, aby przedstawić prezydentowi naoczną relację z kampanii Wilderness.

Styl wędrującego przewodzenia Lincolna przedstawia rysunek 1., na który składa się wykres opisujący całkowitą ilość dni w miesiącu, które spędził, choćby w części, poza gabinetem. W 1861 r., podczas wczesnego okresu swojej prezydentury oraz wojny secesyjnej, był aktywny niemalże cały rok. Musiał rozeznać się w sytuacji, określić ukształtowanie terenu oraz poznać swoich ludzi. Wiele decyzji musiało zostać podjętych w ciągu tego pierwszego roku. W kolejnych latach (1862 – 1864) Lincoln często przebywał w terenie, ze szczytową aktywnością w ciepłych miesiącach wiosny i lata, a niską w zimnych miesiącach zimowych. Dwa najniższe punkty na wykresie w odniesieniu do okresu jego prezydentury przypadają na luty 1862 r., kiedy umarł jego syn, Willie, oraz grudzień 1863 r. i styczeń 1864 r., kiedy dochodził do zdrowia po zachorowaniu na łagodną odmianę czarnej ospy. Poza tymi przypadkami ciężko było utrzymać Abrahama Lincolna w obrębie Białego Domu. Prawdę





**Rysunek 1.** Praktykowanie MBWA przez Lincolna w okresie prezydentury

mówiąc, w 1865 r., wraz ze zbliżającym się końcem wojny, Lincoln spędził połowę marca i pierwsze dwa tygodnie kwietnia niemal wyłącznie na odwiedzaniu oddziałów na froncie. Wcześniej był świadkiem utraty okazji do ostatecznego zwycięstwa właśnie z powodu stagnacji bądź braku nadzoru. Tym razem zamierzał przejąć kontrolę, ujrzeć wszystko na własne oczy i z całą pewnością doprowadzić tę wojnę do rychłego zakończenia. Ten olbrzymi wysiłek ze strony Lincolna pod koniec wojny, połączony z jego silnym zaangażowaniem na początku konfliktu, pokazywał, że był on aktywnym przywódcą, osobiście zajmującym się tym, co najważniejsze. Był tam, gdzie jego obecność się liczyła — stanowczo przejmując dowodzenie, jak również wpływając na poczynania swoich podwładnych, prowadząc, ucząc i kierując. Sam także uczył się od innych. Robił to, co przywódcy powinni robić. Zdobywał nowe umiejętności, podpatrzone u swoich zwolenników poprzez częsty, osobisty kontakt. Lincoln uczył się w trakcie pracy.

Kiedy wojna secesyjna wreszcie dobiegła końca, prezydent Lincoln był wciąż w terenie, wracając z wyprawy, która doprowadziła go do świeżo zdobytej stolicy konfederatów w Richmond, gdzie przemaszzerował przez miasto, zasiadł na fotelu Jeffersona Davisa i usłyszał, jak oddziały wiwatują. Powracając na pokładzie River Queen w wieczornych godzinach 9 kwietnia 1865 r., Lincoln był jedną z ostatnich osób, które usłyszały o kapitulacji generała Lee przed generałem Grantem w Appomattox. Zgodnie z jego zwyczajem, pierwszą rzeczą, którą Lincoln zrobił po powrocie, było udanie się prosto do rezydencji Williama Sewarda. Musiał odwiedzić swojego przyjaciela, sekretarza stanu, który uległ wypadkowi, gdy Lincoln przebywał na froncie, i nie mógł opuścić mieszkania.

Przykład Lincolna jest lekcją dla przyszłych przywódców. Jednym z najbardziej efektywnych sposobów na zdobycie akceptacji dla własnej filozofii jest przejawianie jej w swoich codziennych czynnościach. Aby wystawić przedstawienie o swoim stylu przywódczym, musisz posiadać widownię. Poprzez wkraczanie w środowisko swoich podwładnych — nawiązywanie kontaktu międzyludzkiego — tworzysz poczucie zaangażowania, współpracy oraz komunikacji. Zyskujesz również dostęp do istotnych informacji, koniecznych do podejmowania efektywnych decyzji. Ponadto, jeśli osobisty kontakt nie jest możliwy, możesz wysłać w teren zastępców, aby zdobyli informacje.

Wielu przywódców w dzisiejszych skomplikowanych środowiskach pracy polemizowałoby, czy są w stanie poświęcić taką samą ilość czasu swoim podwładnym, jak Lincoln. Przecież nie starają się wygrać wojny. A może jednak?

## ZASADY LINCOLNA

---

- Wyjaśnij na piśmie swoje poglądy oraz przedstaw rady dotyczące rozwiązywania problemów.
  - Istotnym jest, by ludzie wiedzieli, że kroczysz wśród nich bez strachu.
  - Dąż do niezobowiązujących kontaktów ze swoimi podwładnymi. Są równie ważne, jak oficjalne zebrania, jeśli nie bardziej.
  - Nie odmawiaj zbyt często ludziom, którzy pragną się z Tobą spotkać.
  - Zażywaj kąpieli w opinii publicznej.
  - Bądź pełnym ucieleśnieniem dobrego temperamentu i uprzejmości.
  - Pamiętaj, każdy lubi komplementy.
  - Jeśli Twój podwładni to znoszą, Ty również możesz. Dawaj dobry przykład.
  - Musisz poszukiwać i wymagać dostępu do rzetelnych i aktualnych informacji.
-