książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

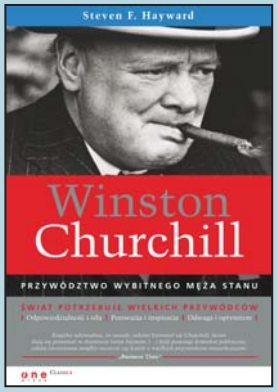
KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Winston Churchill. Przywództwo wybitnego męża stanu



Autor: Steven F. Hayward
Tłumaczenie: Sławomir Kupisz
ISBN: 978-83-246-1618-3
Tytuł oryginału: Churchill on Leadership: Executive Success in the Face of Adversity
Format: A5, stron: 280

Świat potrzebuje wielkich przywódców

- Odpowiedzialność i siła
- Perswazja i inspiracja
- Odwaga i optymizm

Steven F. Hayward
Książka udowadnia, że zasady, jakimi kierował się Churchill, łatwo dają się przenieść w dzisiejszy świat biznesu. (...) Jeśli pominąć kontekst polityczny, takim życiorysem mógłby szczycić się każdy z wielkich przywódców wszech czasów
„Business Time"

Im dalej wstecz spoglądamy, tym lepiej widzimy przyszłość
Winston Churchill

Biznesmen na wojnie

Kim jest Winston Churchill dla współczesnych? Pewne jest, że to wciąż nie tylko mglista postać z pożółkłych kart historii. To bez wątpienia genialny strateg, wielki dyplomata i legendarny przywódca. Reprezentował sobą znacznie więcej niż tylko świat polityki. Premier Wielkiej Brytanii był prawdziwym człowiekiem renesansu, autorem wielu książek historycznych i uzdolnionym malarzem z dyplomem Królewskiej Akademii Sztuk Pięknych. Czego dziś możemy nauczyć się od tego męża stanu z duszą biznesmena?

Winston Churchill był nade wszystko błyskotliwym wizjonerem. Posiadał wybitną umiejętność perswazji oraz racjonalnej oceny sytuacji. To przymioty charakteryzujące wszystkich wielkich przywódców, zarówno na arenie politycznej, jak i w świecie biznesu. Umiejętność inspirowania, przekonywania, zgłębiania niejasności i studzenia konfliktów, a przy tym zdolność do ogarnięcia wszystkich zagadnień stanowiących strukturę organizacji, stanowczość, zaufanie iwskazywanie właściwej drogi - w dzisiejszym świecie szczególnie potrzebujemy tak wybitnych postaci. Przykład Churchilla dostarczy Ci mnóstwo materiału do przemyśleń.

Lekcje legendarnego lidera

- Sztuka wojny w świecie biznesu - poznawanie reguł.
- Wyciąganie wniosków z popełnionych błędów i porażek.
- Zarządzanie ludźmi i samym sobą.
- Kwestie odpowiedzialności w strukturach władzy.
- Fundamenty retoryki i zasady komunikacji.

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness

SPIS TREŚCI

Przedmowa 7

WPROWADZENIE Świat polityki i świat interesu, czyli czego liderzy w biznesie mogą nauczyć się od wielkich mężów stanu 15

ROZDZIAŁ 1. Klucze, czyli jak zrozumieć Churchilla 27

ROZDZIAŁ 2. Churchill na szczytach władzy: Krótki przegląd kariery Winstona Churchilla na stanowiskach publicznych 53

ROZDZIAŁ 3. W obliczu porażki. Wyciągamy wnioski z błędów 61

ROZDZIAŁ 4. Churchill i administracja: Odpowiedzialność i organizacja 83

ROZDZIAŁ 5. Churchill i personel: Zarządzanie ludźmi i samym sobą 109

ROZDZIAŁ 6. Siła decyzji: Proces myślowy Churchilla 133

ROZDZIAŁ 7. Churchill i komunikatywność 157

ROZDZIAŁ 8. Osobowość Churchilla: Finalizacja przywództwa 177

ROZDZIAŁ 9. Churchill — innowator i wynalazca 199

ROZDZIAŁ 10. Treść ponad formą: Moralność celów, przeznaczenie i siła osobistego przywództwa 213

DODATEK Biograficzny zarys kariery Churchilla na stanowiskach kierowniczych 231

Bibliografia 267

Podziękowania 271

Skorowidz 273

ROZDZIAŁ 3.

W OBLICZU PORAŻKI

Wyciągamy wnioski z błędów

W nieszczęściach powinniśmy znajdować źródła naszej przyszłej siły.
— WINSTON S. CHURCHILL, 1938

UNIKANIE RYZYKA TO W BIZNESIE prosta droga do porażki. Jednak uchylanie się przed ryzykiem w polityce to metoda przetrwania na stanowisku i niemal gwarancja wieloletniej kariery. Podjąć wyzwanie i przegrać jest w świecie polityki o wiele bardziej niebezpieczne aniżeli w biznesie. W biznesie bowiem jesteś w stanie szybko odzyskać przychylność akcjonariuszy i klientów, o ile tylko szybko otrząśniesz się z klęski i odrobisz straty. Przypomnij sobie klapę „New Coke" Coca-Coli czy niepowodzenie modelu Edsel Forda. W przypadku polityki sprawa ma się inaczej: oponenci za wszelką cenę będą usiłować pomniejszyć Twoje zasługi, a wyolbrzymić porażki i błędy. Nierzadko bywa tak, że nieznaczne potknięcia są piętnowane o wiele mocniej aniżeli prawdziwe katastrofy. Churchill zaobserwował: „W świecie wielkiego biznesu duże błędy wybacza się lub też same, niezauważone, odchodzą one w niepamięć. Jeśli jednak wziąć pod lupę pewne kwestie natury politycznej z naszego podwórka, dotrze do nas, że nieznaczne przewinienia są karane niewspółmiernie do skutków". To jedna z przyczyn, dla których politycy tak niechętnie podejmują się jakiegokolwiek ryzyka i dla których współczesny aparat administracyjny usiłuje zminimalizować groźbę niepowodzenia poprzez pozbawioną jakichkolwiek racjo-

nalnych podstaw biurokrację. Niechęć do uprawiania polityki bezbarwnej i pozbawionej ryzyka, jaką przejawiał Churchill przez całą swoją karierę, stanowiła jeden z najbardziej znamiennych atrybutów jego przywództwa. Śmiałość i skłonność do podejmowania ryzyka były istotą jego geniuszu, stanowiły jednak dla niego także i ciężar, doprowadzając go niemal do upadku. Nauka, jaką wyciągnął z błędów i kryzysów, które były jego udziałem na wczesnym etapie kariery, walnie przyczyniła się do jego sukcesu jako przywódcy czasu II wojny światowej.

„Politycy są równie ekscytujący jak wojna i niemal tak samo niebezpieczni — napisał niegdyś Churchill. — W prawdziwej wojnie giniesz tylko raz, w polityce możesz zostać zabity po wielokroć". Jednak w jego umyśle ani przez chwilę nie zagościły wątpliwości co do konieczności podejmowania wyzwań, ryzykował również wtedy, gdy istniała realna groźba porażki. Doskonale zdawał sobie sprawę z faktu, iż wielkich osiągnięć nie dokona się bez podjęcia wielkiego ryzyka. „Zwykł brać na swe barki wielkie ryzyko" — pisał o Churchillu jeden z wybitnych ówczesnych polityków. Być może wytłumaczeniem tej skłonności do podejmowania wyzwań są... geny. Jego znamienity przodek, książę Marlborough, głównodowodzący armią kontynentalną w czasie osiemnastowiecznych wojen w Europie, również słynął z brawury. Jego odwaga na polu bitwy nie pomogła mu jednak po powrocie do Anglii, gdzie jako polityk poniósł sromotną klęskę. Ojciec Churchilla, lord Randolph Churchill (którego polityczna kariera zakończyła się notabene druzgocącą porażką na skutek źle skalkulowanego ryzyka), opisał swego czasu karierę Benjamina Disraeliego jako „porażka, porażka, porażka, częściowy sukces, ponownie porażka, ostateczny i bezdyskusyjny triumf". Opis ten pod pewnymi względami doskonale pasuje do dokonań samego Winstona. Pozwolił on sobie któregoś razu na żart,

mówiąc: „Sukces polega na tym, by iść od porażki do porażki, nie tracąc entuzjazmu". Szczególnie biznesmeni powinni dobrze zapamiętać to credo.

Jak każdy ryzykant, również i Churchill ma na swoim koncie niepowodzenia i porażki, za których część nie ponosił on zresztą pełnej odpowiedzialności. Nie zmienia to jednak faktu, że w czasie swojej długiej kariery niejednokrotnie zdarzały się chwile, w których wydobycie się z klęski wydawało mu się już niemożliwe. „Jestem skończony" — wyznał Churchill po tym, jak opuścił rząd w 1915 roku. Jego krytycy i wrogowie nie przepuszczali żadnej okazji, aby wytknąć mu jego błędy i jeszcze bardziej go pogrążyć. Jeszcze długo po zakończeniu I wojny światowej różnego autoramentu pieniacze przerywali publiczne wystąpienia Churchilla okrzykami: „A co z Dardanelami?!", nawiązując w ten sposób do zakończonego haniebną klęską ataku na półwysep Gallipoli, którego zdobycie miało otworzyć dla aliantów cieśniny Bosfor i Dardanele — operacji nazywanej niekiedy „szaleństwem Churchilla". W roku 1937, podczas swojej podróży do Związku Radzieckiego, lady Astor, zapytana przez Stalina o szanse powrotu Churchilla z politycznej izolacji, odparła: „Churchill? Och, on jest już skończony". Mniej więcej w tym samym czasie jeden z jego przyjaciół napisał, iż życie Churchilla stało się „bagnem, z którego nie widać wyjścia". Jedno z czołowych opracowań, poświęconych okresowi w życiu Churchilla poprzedzającemu II wojnę światową, nosi wymowny podtytuł „Studium klęski".

Przez cały okres politycznej aktywności krytycy nie szczędzili Churchillowi przykrości: zarzucano mu lekkomyślność i brawurę, brak trzeźwego osądu faktów, rozpowszechniane były pogłoski o jego niezrównoważeniu i niebezpieczeństwie, jakie stanowi. Wydaje się, że przyczyną tak daleko idącej deformacji oceny jego

charakteru była w znacznej części nieumiejętność zrozumienia przez współczesnych mu krytykantów bolesnych doświadczeń, jakie Churchill wyniósł z I wojny światowej. Był to bowiem czas, który bez wątpienia byłby znakomitym studium przypadku złego zarządzania oraz organizacyjnego bałaganu, przykład tego, jakiej degradacji może ulec osoba obdarzona polotem i determinacją w środowisku trawionym inercją, krępowana ciasnymi ramami służbowej podległości. Sprawując w latach 1911 – 1915 funkcję Pierwszego Lorda Admiralicji, Churchill na co dzień miał do czynienia z czymś, co postrzegał jako niekończący się spektakl nieudolności, złego podziału kompetencji i bezwładu.

Inicjatywy, jakich był autorem, jak również te, do realizacji których nakłaniał swoich kolegów w gabinecie, kosztowały go ostatecznie utratę stanowiska i plamę na honorze, której nigdy nie udało mu się już pozbyć. Doświadczenia I wojny światowej — szczególnie te, które stały się udziałem jego samego — mocno zapisały mu się w pamięci (Churchill był jedynym członkiem gabinetu wojennego, który zasiadał w nim zarówno w czasie I, jak i II wojny światowej). Dzięki temu zarówno on sam, jak i kierowany przezeń w czasie drugiego z konfliktów gabinet ustrzegł się popełnienia tych samych błędów.

W czasie I wojny światowej rząd brytyjski popełnił trzy kardynalne błędy. Po pierwsze, prace gabinetu wojennego od samego niemal początku grzęzły w chaosie i jałowych dyskusjach; brak silnego, zdecydowanego przywództwa był aż nadto widoczny. Po drugie, mało kto zdawał sobie sprawę, jak ogromne straty generuje utrzymujący się na froncie pat i faworyzowana strategia defensywy. Po trzecie wreszcie, nie było nikogo obdarzonego na tyle rozwiniętą wyobraźnią strategiczną, by wynaleźć sposób wyjścia z wojennego impasu. Całkowicie uprawnione jest stwierdzenie, że ostatnie dwie

ułomności ściśle wiązały się z pierwszą, a nawet z niej wynikały — brakiem na szczytach władzy przywódcy z prawdziwego zdarzenia.

Bałagan na szczytach władzy

W czasie II wojny światowej Churchill pozwolił sobie na uwagę, iż największą katastrofą natury strategicznej był „całkowity brak osoby, która pokierowałaby całością działań, oraz brak silnej woli". W przypadku Wielkiej Brytanii odpowiedzialność za stworzenie ogólnej strategii spoczywała na gabinecie wojennym, nie mógł on jednak funkcjonować właściwie bez sprawnego kierownictwa i wytyczania kierunku działań przez premiera. Herbert Asquith, który w owym czasie sprawował funkcję szefa Rady Ministrów, zwyczajnie nie był w stanie sprostać temu zadaniu. Problem stanowił nie tylko fakt, iż jego pasywny styl zarządzania zupełnie nie odpowiadał wymagającym nadzwyczajnej aktywności czasom wojny — niuanse dotyczące prowadzenia działań zbrojnych po prostu go nudziły. „Mieliśmy dziś długie zebranie gabinetu — napisze Asquith do jednego ze swoich powierników w niecały miesiąc po rozpoczęciu konfliktu. — Przez większość czasu mowa była o raczej nużących szczegółach dotyczących prowadzenia wojny". Dwa tygodnie później napisze znowu: „Mieliśmy dziś naradę gabinetu. Masa szczegółów, ale tak naprawdę nic interesującego".

Asquith reprezentował styl zarządzania, który w dzisiejszych czasach nazwalibyśmy *przywództwem pasywno-agresywnym*. Pozwalał on swoim podwładnym dogłębnie omówić dzielące ich różnice i rozstrzygać spory pomiędzy sobą, samemu z rzadka tylko bezpośrednio interweniując. Jednym z jego ulubionych powiedzonek

było „poczekamy, zobaczymy". Pouczająca jest lektura opisu stylu prowadzenia obrad przez Asquitha, dokonanego przez Churchilla:

> W czasie posiedzeń gabinetu zazwyczaj zachowywał milczenie. Właściwie nie zabierał głosu, jeśli okoliczności nie zmuszały go do tego. Siedział, niczym sędzia, z wystudiowaną cierpliwością, przysłuchując się stronom. Od czasu do czasu rzucał pytanie lub komentarz, czasem sondujący, innym razem merytoryczny, starając się w ten sposób skierować dyskusję w pożądanym przez siebie kierunku. A gdy pod koniec dyskusji, wśród całej konsternacji i żaru rzeczowo i z pasją artykułowanych opinii, podsumowywał jej przebieg, najczęściej bywało tak, że cisza, którą do tej pory zachowywał, nagle udzielała się wszystkim.

Tego rodzaju styl zarządzania, być może skuteczny i odpowiedni w czasach pokoju, okazał się fatalny w skutkach w chwili, gdy wybuchła I wojna światowa. To właśnie tu należy upatrywać przyczyn, dla których brytyjska pisarka Rebecca West, pisząc o Asquithu, stwierdziła, iż doskonale sprawdziłby się on w roli kamerdynera.

Kierowanemu przez Asquitha gabinetowi wojennemu, który notabene zbierał się dość rzadko, podejmowanie zdecydowanych postanowień przychodziło z trudem, a co więcej podczas kolejnych obrad często odwoływał on podjęte już wcześniej decyzje. Tego typu postępowanie spychało niemal całą odpowiedzialność za podejmowanie strategicznych decyzji na dowódców frontowych, których uporczywa taktyka wojny pozycyjnej powodowała niewyobrażalne straty. Churchill szybko pozbył się złudzeń w stosunku do Asquitha, którego przedwojenną politykę wielce cenił. W ciągu pierwszych czterech miesięcy wojny zaniepokojony Churchill napisał do premiera: „Nie możemy sobie pozwolić na dryfowanie (...). Bez Pańskiego bezpośredniego kierownictwa i inicjatywy niczego nie

dokonamy. Jeszcze kilka takich krwawych łaźni na Wschodzie czy na Zachodzie, a duch naszych sojuszników osłabnie zupełnie". Kilka tygodni później Churchill wymógł na premierze częstsze zwoływanie posiedzeń rady wojennej: „Wydaje mi się, że przez kilka dni przyszłego tygodnia rada wojenna powinna spotykać się codziennie. Nie ma szans na jakąkolwiek sensowną decyzję, jeśli będziemy spotykać się w tygodniowych odstępach".

Napomnienia Churchilla okazały się daremnym trudem. Rok później, już po usunięciu go z kierownictwa Admiralicji, jego znajomy, nowy członek gabinetu, napisał do niego z irytacją: „Wszystkie nasze kalkulacje (o ile w ogóle możemy obdarzyć je tym zaszczytnym określeniem) są kompletnie chaotyczne i nieprzemyślane (...). Nie zdarzyło mi się jeszcze zasiadać w jakimkolwiek gabinecie, gdzie choć jedna kwestia byłaby rozstrzygnięta właściwie i skutecznie (...). Jestem pewien, że w jakimkolwiek przedsiębiorstwie takie opóźnienia i brak jasnej polityki nie byłyby w żaden sposób tolerowane". Przez cztery miesiące Churchill zwracał uwagę, iż „nigdzie nie widać ani śladu pomysłu i stanowczości (...). Ich brak sprawi, że wkrótce będziemy świadkami wielkiej tragedii". Tymczasem polityka dryfowania trwała w najlepsze, a komentarze Churchilla stawały się coraz bardziej jadowite: „Asquith na wszystkim położył swoją odrętwiałą dłoń. Wszelki zapał i inicjatywa zdają się być sparaliżowane". „Historia skrupulatnie rozliczy winnych z każdego dnia wahania" — napominał stanowczym tonem.

Rozwój techniki i niezrozumienie jego konsekwencji

Kolejny błąd popełniony w czasie I wojny światowej to niedostrzeganie faktu, iż charakter ówczesnych działań wojennych nieuchronnie prowadził do impasu, okupowanego wielkimi ofiarami. Prócz

Churchilla mało kto miał na tyle wyobraźni, by próbować zmienić te okoliczności. Nowe technologie nieodmiennie skutkowały radykalnymi zmianami w sposobie prowadzenia działań zbrojnych, przechylając szalę bądź to na korzyść taktyki ofensywnej, bądź obronnej. Na przestrzeni wieków innowacje takie jak łuk, kawaleria czy działo zapewniały przewagę oddziałów preferujących ofensywny charakter działań, znacząco ułatwiając pokonywanie przeszkód, jakimi były zamki i innego typu umocnienia. Tymczasem zastosowane w czasie I wojny światowej, po raz pierwszy na tak znaczącą skalę, moździerze, broń maszynowa oraz polowe fortyfikacje w postaci okopów, siłą rzeczy przyczyniły się do spopularyzowania defensywnej taktyki prowadzenia działań wojennych. Każde natarcie, jakie miało miejsce w czasie I wojny światowej na froncie zachodnim, znacznie uszczuplało siły strony atakującej. „Czy nie ma innej alternatywy, jak tylko posyłać nasze oddziały na rzeź w zasiekach Flandrii?" — pytał Churchill już po kilku tygodniach wojny.

„Zagrożenie, jakie wynika z rozwoju techniki, należy zwalczać również techniką" — napisał Churchill w jednym ze swoich memorandów, zatytułowanym „Siła techniki a ofensywa". W rozdziale 9. przeczytamy więcej na temat patronatu, jakim objął Churchill prace badawcze nad nowym modelem czołgu. Jednak sam czołg nie był jedynym usprawnieniem natury technicznej, za pomocą którego chciał on zmniejszyć ludzkie koszty ofensywy. Wśród licznych inicjatyw jego autorstwa wymienia się m.in. prace nad ulepszeniem opancerzenia, a także nad urządzeniami do kopania i łączenia okopów w transzeje. Usilnie przekonywał także do swojego pomysłu, zakładającego zastosowanie podczas starcia dymu, utrudniającego orientację i ograniczającego pole widzenia. Jednak prace nad czołgiem przeciągały się, zaś pozostałe z forsowanych przez Churchilla

usprawnień bądź to nigdy nie zostały wdrożone, bądź w stosunku do skali problemu okazały się niewystarczające. Zajął się on więc trzecią z bolączek wojennej administracji państwa: ogólnej strategii.

Błędy strategii

W swojej książce zatytułowanej *The World Crisis*, poświęconej I wojnie światowej, Churchill zauważa:

> „Bitwy wygrywa się bądź poprzez bezwzględność, bądź poprzez ruchliwość. Im mądrzejszy generał, tym większą przykłada wagę do dynamiki działań, spychając bezwzględność na dalszy plan (...). Wielki dowódca musi mieć w sobie ogromne pokłady zdrowego rozsądku, powinien cechować się nie tylko siłą rozumowania i wyobraźnią, ale również elementem sprytu, tym oryginalnym i nieuchwytnym „czymś", co pozwoli nie tylko zaintrygować nieprzyjaciela i wprawić go w konfuzję, ale i ostatecznie go pokonać (...). Zasadniczym celem wszystkich zabiegów jest znalezienie prostszego sposobu — innego niż zwykła jatka — pozwalającego osiągnąć główny cel".

Okopy i zasieki rozciągające się od Morza Północnego po szwajcarskie Alpy uniemożliwiały jakikolwiek atak z flanki czy przeprowadzenie strategicznego manewru. Uzmysłowiwszy sobie, że pata na zachodnim froncie we Francji przerwać się nie da, Churchill doszedł do wniosku, że jedynym wyjściem z impasu jest otwarcie nowego frontu w innym miejscu. Niczym przedsiębiorca, starający się zyskać przewagę nad konkurencją nie poprzez wyniszczającą wojnę cenową, ale poprzez większe zróżnicowanie asortymentu, Churchill doszedł do wniosku, że klucz do zwycięstwa może kryć się z dala od głównej areny wydarzeń. „Decydujący teatr działań

to ten, w którym żywotne, rozstrzygające decyzje mogą być podjęte o dowolnym czasie" — pisał Churchill. — Główna arena to zaś ta, na której stacjonuje zasadnicza armia bądź flota. »Główna« zatem nie zawsze będzie »decydującą« areną wydarzeń".

Churchill — geniusz całościowego spojrzenia — skierował swoje zainteresowanie ku odległym, wschodnim wybrzeżom Morza Śródziemnego. Turcja przystąpiła do wojny po stronie Niemiec, co znacząco utrudniło sytuację Rosji na froncie wschodnim. Gdyby udało się odwrócić tę sytuację na niekorzyść Turcji lub nawet całkowicie wyeliminować ją z wojny, radykalnie odmieniłoby to oblicze toczącego się konfliktu. Złagodziłoby to parcie wojsk niemieckich na Rosję, a w dalszej perspektywie skłoniłoby być może również Grecję i jedno, dwa państwa bałkańskie do przystąpienia do wojny po stronie aliantów. Być może przyłączyłyby się do nich także i Włochy, co byłoby niezwykle szczęśliwym zrządzeniem losu. Jak jednak tego dokonać? Gdzie znaleźć środki i ludzi? Niesłabnące zapotrzebowanie na siłę żywą zachodniego frontu we Francji, jak i konieczność obrony brytyjskich posiadłości kolonialnych w Palestynie, Egipcie i Indiach, wykluczały zakrojoną na pełną skalę ofensywę przeciwko Turcji. Zarówno liczebność wojsk, jak i uzbrojenie były po prostu niewystarczające. Churchill poszukiwał więc innego rozwiązania.

Filarem Turcji była jej antyczna stolica — Konstantynopol (znany dziś jako Stambuł). Miasto usytuowane jest u zbiegu Morza Czarnego i cieśniny Bosfor — jednego z najbardziej niezwykłych naturalnych kanałów, łączącego Morze Czarne z Morzem Marmara. To z kolei studwudziestokilometrową cieśniną Dardanele łączy się z Morzem Egejskim. Od strony zachodniej Dardanele ograniczone są półwyspem Gallipoli — uważanym za koniec Europy, od wschodu zaś ziemią Azji Mniejszej. Koncepcja typowo morskiej ekspedycji

i atak na Konstantynopol poprzez sforsowanie wąskich Dardaneli przy użyciu znaczących sił na morzu i zbombardowanie stałych umocnień na klifach górujących nad cieśniną — podobnie jak wyprzedzające uderzenie na Pearl Harbor, ćwiczone przez japońską marynarkę wojenną na długo przed 7 grudnia 1941 roku — była, jako teoretyczne ćwiczenie, rozpatrywana przez dowództwo brytyjskiej marynarki jeszcze w XIX w. Około 1880 roku, wraz z pojawieniem się nowocześniejszych i bardziej precyzyjnych haubic, stało się jasne, że przeprowadzenie ataku na dardanelskie umocnienia z morza nie jest już możliwe. Sam Churchill napisał w 1911 roku: „Przełamanie obrony Dardaneli jest już nierealne (...). Nikt nie wystawi floty na takie ryzyko i niemal pewną zagładę".

Churchill nie przestawał jednak rozmyślać. Mając świadomość zarówno ulepszonego opancerzenia nowoczesnych okrętów wojennych, jak i dokładności nowszych i większych dział, w jakie były wyposażane jednostki, w styczniu 1915 roku — pięć miesięcy od wybuchu wojny — indagował admirała Sir Sackville'a Hamiltona Cardena, czy sforsowanie Dardaneli „jedynie przy użyciu okrętów" jest wykonalne. Odpowiedź Cardena zelektryzowała Churchilla i innych członków brytyjskiego gabinetu wojennego: „Ich obronę Dardaneli można przełamać kilkoma zakrojonymi na szeroką skalę operacjami przy użyciu dużej liczby jednostek". „Duża liczba jednostek" była tym, czym w owym czasie Anglia wyjątkowo dysponowała. Chodziło szczególnie o przeznaczone do złomowania starsze okręty wojenne, które bez większego uszczerbku dla bojowego potencjału floty można byłoby poświęcić w zamian za perspektywy rokującego na sukces przedsięwzięcia. Ewentualne straty wynikłe z planowanej operacji byłyby w dalszym ciągu nieporównywalnie małe w porównaniu ze stratami ponoszonymi przez armię każdego dnia na froncie we Francji.

Ofensywa z morza rozpoczęła się w lutym, osiągając punkt kulminacyjny 18 marca 1915 roku, kiedy dały się zaobserwować pierwsze symptomy potencjalnego, zbliżającego się sukcesu. Konstantynopol, całkowicie bezbronny w przypadku zneutralizowania obrony i ostrzału z morza, ogarnęła panika, a rząd turecki rozpoczął przygotowania do ewakuacji. Europa wstrzymała oddech w oczekiwaniu. „Rezultaty morskiej operacji były budujące" — pisał Churchill. Wiele wskazywało na to, że przedsięwzięcie oparte na jego strategicznej koncepcji zakończy się triumfem, przyspieszając zakończenie krwawego konfliktu.

Każdy, kto obejrzał film pt. *Gallipoli* w reżyserii Petera Weira i z udziałem Mela Gibsona, wie, że operacja zakończyła się takim samym impasem i przerażającą rzezią jak te, które miały miejsce na froncie zachodnim. Ostatecznie Brytyjczycy wycofali się z Gallipoli osiem miesięcy później, ponosząc kolosalne straty, a nazwa „Dardanele" miała na trwałe stać się synonimem kompromitacji i brawury. Operacja miała już na zawsze położyć się cieniem na reputacji Churchilla, którego do dziś obarcza się winą za jej fiasko. Australijski historyk wojskowości Charles Edwin Woodrow Bean napisał: „Młody entuzjasta, któremu udało się przekonać do swoich planów bardziej doświadczone i stateczne umysły, wyzwolił złowrogie siły, zapoczątkowując tragedię na Gallipoli". Brytyjski historyk Robert Rhodes James, parafrazując dość niefortunną wypowiedź Churchilla na temat tamtych wydarzeń, napisał, iż ofensywa w Dardanelach była „całkowicie nieuzasadnioną grą wojenną".

Jakie były przyczyny klęski? W jaki sposób tak dobrze zapowiadająca się operacja morska i pierwsze oznaki sukcesu przekształciły się w kolejną rzeź w okopach?

Historycy i eksperci wojskowi jeszcze długo będą spierać się, czy idea operacji w Dardanelach miała w ogóle sens bądź czy jej założenia

zostały właściwie zrealizowane przez dowódców wojskowych na froncie. Jednak z punktu widzenia zarządzająco-wykonawczego oczywiste było, iż całe przedsięwzięcie od samego początku cechowały niezdecydowanie, sprzeczne ze sobą instrukcje i rozkazy oraz przewidywalność. W okresie od listopada 1914 roku do mniej więcej połowy marca roku 1915, tj. do chwili, w której postanowiono wycofać się z ataku wyłącznie z morza na rzecz operacji wodnolądowej i desantu, kierujący działaniami gabinet wojenny spotykał się piętnaście razy. W czasie tych spotkań rada nie była w stanie wypracować jednolitego stanowiska, czy należy angażować się w atak wyłącznie z morza („jedynie przy użyciu okrętów"), czy też przeprowadzić ofensywę o kombinowanym charakterze, zakładającą desant na półwysep Gallipoli wojsk lądowych, z zadaniem wsparcia uderzenia marynarki. 25 listopada 1914 roku (cztery miesiące od wybuchu wojny), tj. na pierwszym spotkaniu poświęconym tej sprawie, Churchill usilnie forsował koncepcję ataku kombinowanego. Ideę tę popierał także John Arbuthnot Fisher — ówczesny Pierwszy Lord Morski w kierowanej przez Churchilla Admiralicji. Tymczasem zarówno premier Herbert Asquith, jak i lord Horatio Herbert Kitchener, który jako minister ds. wojny sprawował dowództwo nad armią, stanowczo sprzeciwiali się pomysłowi. Kitchener stwierdził zresztą, iż do przeprowadzenia tego typu operacji potrzeba znacznych sił, którymi on nie dysponuje. Kilka dni później zasugerował on Churchillowi, iż być może skuteczna mogłaby okazać się „demonstracja" sił morskich wobec Turków. To z kolei skłoniło Churchilla do zasięgnięcia rady admirała Cardena i zapytania, czy atak „jedynie przy użyciu okrętów" mógłby okazać się wystarczający do przedarcia się przez Dardanele.

Podczas kolejnych dwóch spotkań gabinet zdawał się skłaniać ku koncepcji ataku wyłącznie przy użyciu floty. Takie rozwiązanie

miałoby tę zaletę, iż w razie niepowodzenia ofensywę można byłoby w dowolnym momencie przerwać, ponosząc przy tym relatywnie niskie straty. Jednak w czasie czwartego spotkania nastąpił nieoczekiwany zwrot: niespodziewanie dla wszystkich lord Kitchener oznajmił, iż być może uda mu się znaleźć 150 tysięcy żołnierzy, którzy mogliby zostać skierowani na Gallipoli. Wydaje się jednak, że nie dołożył najmniejszych starań, aby przyswoić sobie koncepcję Churchilla. Pięć dni później Kitchener rozmyślił się ponownie, informując radę, że nie dysponuje on żadnymi niezwiązanymi oddziałami. Na tym jednak nie koniec: podczas szóstego spotkania gabinetu wojennego dwa tygodnie później zaproponował on, iż 29 rezerwowa dywizja mogłaby wziąć udział w ofensywie na froncie wschodnim, jednak nie w Dardanelach, a pod Salonikami, leżącymi wówczas na terytorium Turcji. Tymczasem zdanie zmienił także Pierwszy Lord Morski Fisher: początkowo zaoponował on przeciwko wyłącznie morskiemu charakterowi operacji, by następnie przekonać się do koncepcji — jak to ujął — „pójścia na całość — *totus porcus*". (W późniejszym czasie rozmyślił się ponownie, a jego rezygnacja uruchomiła lawinę wydarzeń, które w konsekwencji doprowadziły do wykluczenia Churchilla z kierownictwa Admiralicji). W ciągu kolejnych trzech posiedzeń rady wojennej udało się — nie bez oporów — podjąć decyzję o skierowaniu 29 dywizji w rejon Dardaneli, gdzie miała wziąć udział w kombinowanej operacji: „Pan przedrze się przy użyciu floty, a ja znajdę ludzi" — powiedział Kitchener do Churchilla. Jednak już trzy dni później, na następnym zebraniu gabinetu, Kitchener oświadczył, że 29 dywizja... nie może zostać wykorzystana. Na tym oraz na dwóch kolejnych posiedzeniach rady sytuacja zmieniała się jak w kalejdoskopie, a Churchill i inni jej członkowie niemal błagali Kitchenera o wojska. Ostateczna decyzja odraczana była każdorazowo do następnego

zebrania gabinetu. Mniej więcej w tym samym czasie Kitchener nakazał wstrzymać przygotowania do przerzucenia 29 dywizji w rejon planowanych działań, nie poinformowawszy nawet o tym Churchilla, na którym spoczywała odpowiedzialność za kierowanie operacją. Wreszcie, podczas trzynastego posiedzenia rady wojennej, które miało miejsce 10 marca 1915 roku, Kitchener zgodził się na udział 29 dywizji w operacji dardanelskiej. Nastąpiło to jednak zaledwie tydzień przed planowym rozpoczęciem ataku z morza — planów desantu sił lądowych nie udało się już opracować.

Trudno się dziwić, iż wśród całego tego zamieszania i sprzecznych instrukcji płynących z Londynu dowódcom marynarki puściły nerwy, gdy zainicjowany 18 marca atak zaowocował dotkliwymi stratami. Choć doniesienia wywiadu (ich słuszność została później potwierdzona) mówiły, iż zwycięstwo było na wyciągnięcie ręki i że natychmiastowe ponowienie natarcia z całkowitą niemal pewnością zakończyłoby się sukcesem przy minimalnych stratach własnych, ofensywa morska została wstrzymana w oczekiwaniu na przybycie armii lądowej, która (jak się okazało) dotarła miesiąc później. I choć Churchill nie ustawał w wysiłkach na rzecz kontynuacji ofensywy z morza, dysponował jednak zbyt ograniczoną władzą, aby przeforsować swoje koncepcje. Operacja morska miała utorować drogę inwazji lądowej, lecz tego typu decyzje leżały już poza kompetencjami Churchilla. Nim natarcie ruszyło, musiał jednak minąć ponad miesiąc. Przez ten czas Turcy bez trudu rozszyfrowali zamiary Brytyjczyków. Zwłoka umożliwiła obrońcom przegrupowanie i wzmocnienie sił na półwyspie Gallipoli, co zaowocowało kolejną odsłoną wyniszczającej obie strony wojny pozycyjnej. Gdyby decyzja została podjęta szybciej, sytuacja mogłaby rozwinąć się diametralnie inaczej. Zamiast tego straty strony brytyjskiej, poniesione w trakcie ośmiu miesięcy daremnego oblężenia Gallipoli, ocenia

się na 252 tysiące zabitych. W czasie lata i jesieni gabinet wojenny nie był w stanie wypracować wspólnej decyzji o kontynuacji bądź zakończeniu operacji. „Dardanele ciągnęły się niczym grecka tragedia" — napisał Churchill kilka miesięcy później.

Klęska stała się oczywista w maju 1915 roku, kiedy to w następstwie narastającego kryzysu politycznego Churchill został pozbawiony stanowiska w Admiralicji oraz sformowany został nowy rząd koalicyjny pod kierownictwem Asquitha. I choć pomysł ofensywy na Dardanele nie był dziełem wyłącznie Churchilla, to on stał się kozłem ofiarnym, na którego zrzucono winę za niepowodzenie operacji. „Historia zweryfikuje słuszność tej koncepcji. Błędy popełnione przez kierownictwo oczyszczą mnie w ostatecznym rozrachunku" — napisał.

Nauka płynąca z niepowodzenia

Churchill błyskawicznie wyciągnął wnioski z porażki w Dardanelach. „Nie ma pewniejszej drogi do klęski — pisał w liście do Davida Lloyda-George'a — niż strategia wojskowa realizowana krokiem paralityka i z zerową determinacją, przy jednoczesnych nieustających swarach w kręgach decyzyjnych. »Porozumienie« nie oznacza, że kilku dżentelmenów zechce zebrać się wspólnie, by odroczyć feralny moment wydania decyzji bądź wydać postanowienie, które z założenia ma być tymczasowym półśrodkiem. Nawet w polityce tego typu metody są niebezpieczne. Na polu walki są zaś zbrodnią". (Kampania dardanelska była tylko jedną z wielu spraw, w kwestii których gabinet wojenny nie był w stanie wydać przejrzystych i spójnych postanowień. Dla przykładu: problem poboru do armii omawiany był na dwunastu kolejnych posiedzeniach rady, a pomimo tego nie udało się jej wypracować wspólnego stanowiska).

Najcenniejszą, jak się wydaje, lekcję, jaką wyniósł z I wojny światowej, Churchill zawarł w stwierdzeniu: „Odpowiedzialność musi iść w parze z władzą". Zdał on sobie bowiem sprawę, iż jedną z przyczyn niepowodzenia było wzięcie na siebie odpowiedzialności w sytuacji, gdy nie towarzyszyła jej całkowita, niczym nieskrępowana władza. Nie jest istotne, czy rzecz dotyczyła prac nad rozwojem i zastosowaniem nowego typu uzbrojenia (czołg), czy o wiele bardziej złożonych koncepcji strategicznych w rodzaju kampanii dardanelskiej. W wydanej w 1899 roku książce *The River War* Churchill dochodzi do wniosku, że „niewiele jest uczuć bardziej przykrych aniżeli odpowiedzialność, której nie towarzyszy realna siła i władza". Teraz doświadczył tego na własnej skórze. Operacja w Dardanelach uświadomiła mu, iż błędem jest „prowadzenie kluczowej, rozstrzygającej operacji militarnej z podporządkowanej pozycji podwładnego". „Jedną z moich kardynalnych pomyłek — pisał przy innej okazji — była próba realizacji wielkiego przedsięwzięcia w sytuacji, gdy nie dysponowałem nieograniczoną władzą. Gdybym ją miał, osiągnięcie sukcesu byłoby fraszką".

Wspomnienie owych jałowych narad miało go długo nie opuścić. Tutaj należy upatrywać przyczyn, dla których Churchill — objąwszy w 1940 roku stanowisko premiera — sam objął funkcję ministra obrony, zachowując dzięki temu posunięciu ścisłą kontrolę nad realizacją strategicznych koncepcji wojennych. Ujmując rzecz obrazowo, sam stanął u steru władzy, dzięki czemu droga prowadząca do zdecydowanych i ostatecznych decyzji uległa znacznemu skróceniu. Kolektywne podejmowanie decyzji do pewnego stopnia sprawdza się w przedsięwzięciach zakrojonych na dużą skalę, jednak niezależnie od jego formy — przy braku dominującej, mającej ostatnie słowo jednostki — każdej z nich zagraża przewlekanie całego procesu. W czasie II wojny światowej Churchill zauważył, iż model

wojskowy, oparty na kierownictwie szefów sztabów, „prowadzi do niejednoznacznych i nieprzekonujących decyzji, by nie rzec niezdecydowania. Jeśli posadzić przy stole najodważniejszego marynarza, najbardziej nieustraszonego lotnika i najmężniejszego żołnierza, cóż ujrzymy? Jak sumuje się ich strach". Churchill opowiadał się za czymś dokładnie przeciwnym: „Należy dążyć do tego, aby każda decyzja natury wojskowej była jasno sprecyzowana i klarowna (…). Żołnierze, którym rozkazano iść na śmierć, mają prawo przynajmniej poznać plan, jak i sprawę, o którą walczą". Nieumiejętność podjęcia stanowczej decyzji wynikała w mniemaniu Churchilla z „kompletnego braku zapału osoby odpowiedzialnej za jej wydanie". Osoba stojąca na szczycie władzy jest odpowiedzialna za to, aby „wielka machina nieustannie pracowała na najwyższych obrotach. Stracić impet to w tym przypadku nie tylko zatrzymać się, lecz co więcej — upaść". Nade wszystko Churchill podkreślał jednak: „Jakikolwiek by nie został obrany kurs, rzeczą zasadniczą jest, abyśmy działali zdecydowanie".

Churchill pragnął zagwarantować, iż popełnione w czasie I wojny światowej błędy w dziedzinie polityki wojennej nie powtórzą się w czasie kolejnego konfliktu. Niejednokrotnie, gdy styl jego przywództwa w czasie II wojny światowej oraz dokonana przez niego konsolidacja władzy dostawały się w ogień krytyki Izby Gmin, niezmiennie ripostował: „Nie macie absolutnie żadnego prawa, aby żądać ode mnie, bym zaakceptował odpowiedzialność, której nie towarzyszy władza, pozwalająca zainicjować skuteczne działania".

Klęska w Dardanelach skłoniła Churchilla do sformułowania, jak sam to ujął, „pięciu wyrazistych prawd" dotyczących decyzji o charakterze militarnym. Prawdy te to zasady, które równie dobrze mogą znaleźć zastosowanie w biznesie czy w trakcie jakiegokolwiek innego procesu decyzyjnego:

1. Należy skupić w swoich rękach pełnię władzy.
2. Muszą istnieć przesłanki świadczące o możliwości sukcesu przedsięwzięcia.
3. Planowane działania nie zagrażają szerszym interesom.
4. W trakcie przygotowań dołożono maksymalnych starań; przemyślane zostały wszystkie możliwe scenariusze rozwoju sytuacji.
5. W realizację projektu należy włożyć cały swój zapał i determinację.

Nietrudno zauważyć, iż w trakcie operacji w Dardanelach nie wypełniono warunków punktu 1. i 5. Jednak nawet gdyby Churchill otrzymał wtedy szersze uprawnienia, a dowódcy znajdujący się na miejscu zachowali zimną krew, ofensywa i tak zakończyłaby się niepowodzeniem. Błędem byłoby jednak oceniać wartość i słuszność samej koncepcji przez pryzmat klęski operacji militarnej. Smutek przegranej i niesłusznie rozpętana przeciw Churchillowi kampania, obarczająca go całkowitą winą za niepowodzenie, nie powstrzymały go przed podejmowaniem podobnego ryzyka w przyszłości. „Niesłusznie jest potępiać w czambuł operacje natury wojskowej jedynie dlatego, że towarzyszy im element ryzyka i niepewność — pisał Churchill w 1916 roku. — Są takie operacje, które należy podejmować jedynie wtedy, gdy znamy wszystkie elementy układanki i ich rezultat jest pewny. Inne należą do gatunku tych, gdzie można jedynie ważyć szanse. W ich przypadku działania podejmuje się wtedy, gdy szanse sukcesu przewyższają prawdopodobieństwo porażki".

Zasadniczą słuszność ofensywy w Dardanelach zaczęto dostrzegać dopiero po latach. Basil Liddell-Hart, jeden z czołowych brytyjskich historyków wojskowości, określił operację na Gallipoli jako „rozsądną i dalekowzroczną koncepcję, zniweczoną szeregiem

pomyłek organów wykonawczych — błędów o rozmiarach nieznanych w całej brytyjskiej historii". Nie będzie przesadą stwierdzenie, iż była to jedna z najlepiej wykoncypowanych symulacji w dziejach. Gdyby już na wczesnym etapie wojny udało się wyeliminować Turcję z areny wydarzeń, przybliżając jednocześnie zakończenie konfliktu, rewolucja bolszewicka być może nie miałaby miejsca, a Hitler nigdy nie doszedłby do władzy. Odpowiedzi na tego rodzaju pytania prawdopodobnie jednak nigdy już nie poznamy, samo ich postawienie wydaje się dziś bądź co bądź niepoważne. Jednak słowa wypowiedziane przez Clementa Attlee — jednego z największych rywali Churchilla i jego pogromcę w wyborach w 1945 roku — niemal 50 lat po opisywanych wydarzeniach, trudno odczytać inaczej niż jako hołd złożony inteligencji i przenikliwości Sir Winstona. W rozmowie z Churchillem, odnosząc się do operacji w Dardanelach, Attlee przyznał, iż była to „jedyna błyskotliwa idea natury strategicznej, jaka pojawiła się w czasie całej wojny. Żałuję jedynie, że nie dysponował pan pełnią władzy, pozwalającej przekuć ją w sukces ".

LEKCJE PŁYNĄCE Z PORAŻKI

- *Odpowiedzialność musi iść w parze z władzą.*

Maksymy Churchilla: „Jedną z moich kardynalnych pomyłek była próba realizacji wielkiego przedsięwzięcia w sytuacji, gdy nie dysponowałem nieograniczoną władzą. Gdybym ją miał, osiągnięcie sukcesu byłoby fraszką", „Nikt nie ma absolutnie żadnego prawa, aby żądać ode mnie, bym zaakceptował odpowiedzialność, której nie towarzyszy władza, pozwalająca zainicjować skuteczne działania".

- *Osoby na szczytach władzy powinny cechować się stanowczością.*

Maksymy Churchilla: „Każda decyzja powinna być jasno sprecyzowana i klarowna", „Twoim zadaniem jest dopilnować, by wielka machina nieustannie pracowała na najwyższych obrotach. Stracić impet to w tym przypadku nie tylko zatrzymać się, lecz coś więcej — upaść".