
DOMÉNA MYSLE

Z tých pár hodín, keď večer 15. októbra 1962 išiel John F. Kennedy spať a keď sa nasledujúceho rána zobudil, sa zmenil celý svet.

Pretože kým prezident spal, CIA zistila, že na Kube, ostrove vzdialenom len 145 kilometrov od pobrežia USA, došlo k výstavbe odpaľovacích zariadení pre sovietske jadrové rakety so stredným a dlhým doletom. A ako o niekoľko dní Kennedy povedal šokovanej americkej verejnosti: „Každá z týchto rakiet je schopná zasiahnuť hlavné mesto Washington, Panamský prieplav, Mys Canaveral, Mexico City, alebo akékoľvek iné mesto v juhovýchodnej časti Spojených štátov, v Strednej Amerike či v Karibskej oblasti.“

Podľa prvých informácií, ktoré Kennedy dostal o tejto takzvanej Kubánskej kríze (v USA známej aj ako „Trinášť dní“), boli vyhliadky skutočne desivé. Odhadovalo sa, že počas prvých útočných a odvetných úderov medzi Spojenými štátmi a Ruskom môže zahynúť až sedemdesiat miliónov ľudí. To bol však len odhad, nik v skutočnosti nevedel, aká strašná by atómová vojna nakoniec bola.

Čo však Kennedy vedel celkom určite, bolo, že došlo k bezprecedentnej eskalácii studenej vojny medzi Spojenými štátmi a Sovietskym zväzom. Nech sa na tom podieľali akékoľvek faktory, bez ohľadu na to, aká nevyhnutná sa zdala byť vojna, od neho teraz záviselo, aby sa *situácia aspoň nezhoršila*. Pretože to by mohlo znamenať koniec života na Zemi.

Kennedy bol mladý prezident a pochádzal z privilegovanej rodiny. Vychovával ho agresívny otec, ktorý nenávidel prehrávať. Žartom sa hovorilo, že ich rodinným mottom bolo: „Nerozčuľuj sa, pomsti sa!“ Keďže nemal takmer žiadne skúsenosti s výkonnou mocou, nebolo prekvapujúce, že jeho prvý rok a pol v úrade nebol veľmi úspešný.

V apríli 1961 sa Kennedy pokúsil o inváziu na Kubu v Zátok svíň s cieľom zhodiť Fidela Castra – a utrpel zahanbujúcu porážku. Len o niekoľko mesiacov neskôr musel znášať povýšenecké správanie sovietskeho premiéra Nikitu Chruščova počas série stretnutí vo Viedni. (Kennedy o tom neskôr hovoril ako o „najťažších chvíľach v mojom živote“.) Chruščov vycítil politickú slabosť svojho protivníka, a zrejme vedel aj o jeho chronických zdravotných ťažkostiach v dôsledku Addisonovej choroby a zranení, ktoré utrpel počas 2. svetovej vojny. Kennedymu neustále klamal o vojenskej výzbroji, ktorú chystal umiestniť na Kubu a tvrdil, že pôjde o zbrane určené výlučne na obranu.

To znamená, že počas Kubánskej krízy musel Kennedy čeliť ťažkej skúške, aká možno čaká každého lídra v určitom momente jeho funkčného obdobia, za komplikovaných politických i osobných okolností. Situácia nastolila veľa otázok: Prečo to Chruščov robí? Aký je jeho cieľ? Čo sa pokúša dosiahnuť svojím konaním? Existuje spôsob, ako by sa to dalo vyriešiť? Čo si myslia Kennedyho poradcovia? Aké má Kennedy možnosti? Zvládne túto úlohu? Má na to?

Od jeho odpovedí závisel osud miliónov ľudí.

Kennedyho poradcovia mu radili reagovať zostra – odpaľovacie zariadenia musia byť zničené plnou silou vojenského arzenálu krajiny. Každá sekunda váhania ohrozuje bezpečnosť a reputáciu Spojených štátov. Po prevapujúcom údere na odpaľovacie zariadenia musí nasledovať totálna invázia armády USA na Kubu. Tieto akcie, tvrdili, sú viac ako oprávnené nielen pre konanie Sovietskeho zväzu a Kubu, ale aj preto, že sú Kennedyho *jedinou* možnosťou.

Ich argumenty boli zásadné a logické: Na agresiu sa musí odpovedať agresiou. Oko za oko, zub za zub.

Jediným problémom bolo, že ak sa ich logika ukáže ako chybná, nezostane nikto, kto by ich zobral na zodpovednosť. Pretože všetci budú mŕtvi.

Na rozdiel od prvých dní v prezidentskom úrade, kedy sa Kennedy nechal dotlačiť CIA k neúspešnej invázii v Zátok svíň, tentoraz všetkých prevapil a tieto rady odmietol. Pred časom čítal knihu Barbary Tuchman *The Guns of August* (Zbrane augusta), ktorá sa zaoberala začiatkom prvej svetovej vojny. V mysli mu utkvel najmä obraz prehnane sebavedomých svetových vládcov

ženúcich sa do konfliktu, ktorý už po spustení nedokázali zastaviť. Kennedy chcel, aby sa všetci trochu upokojili, aby si skutočne premysleli riešenie problému, ktorý mali pred sebou.

Fakticky by to malo byť prvou povinnosťou vodcov a tých, ktorí o niečom rozhodujú. Našou úlohou nie je reagovať inštinktívne alebo na základe prvého dojmu, ktorý sme si o záležitosti vytvorili. Nie, musíme byť dosť silní na to, aby sme odolali rozhodnutiam, ktoré sú príliš jednoduché a zároveň prijateľné – lebo sú takmer vždy nesprávne. Pretože ak si vodca nevie nájsť čas, aby situáciu dôkladne zvážil, kto to urobí? Ak si vodca nepremyslí všetky dôsledky, kto sa tým bude zaoberať?

V Kennedyho ručne písaných poznámkach z čias krízy môžeme vidieť určitý až meditatívny proces, ktorým sa to pokúšal urobiť. Na nespočetné stránky si dookola zapisoval: *rakety... rakety... rakety, odveta... odveta... odveta, vodcovia... vodcovia... vodcovia*. Jedna strana poznámok svedčí o jeho túžbe nekonať sám alebo sebecky: *konsenzus... konsenzus... konsenzus... konsenzus... konsenzus*. Počas jedného stretnutia si na žltú podložku nakreslil dve plachetnice, keď sa upokojoval myšlienkami na oceán, ktorý tak miloval. Nakoniec si na hlavičkový papier Bieleho domu, akoby si sám chcel ujasniť jediná vec, na ktorej záležalo, napísal krátku vetu: „*Žiadame stiahnutie rakiet.*“

Možno práve vtedy, keď si na stretnutiach so svojimi poradcami čmáral po papieroch, si Kennedy pripomenul úryvok z inej knihy, ktorú čítal. Bola to kniha B. H. Liddella Harta o jadrovej stratégii. Pred niekoľkými rokmi napísal Kennedy recenziu tejto knihy pre týždenník *Saturday Review of Literature*, v ktorej citoval tento úryvok:

Buď silný, ak je to možné. V každom prípade zachovaj pokoj. Buď nekonečne trpezlivý. Svojho protivníka nikdy nezažeh do kúta a vždy mu pomôž zachovať si tvár. Predstav si, že si v jeho situácii – akoby si sa na veci pozeral jeho očami. Vyhybaj sa presvedčeniu o správnosti svojej pravdy ako čertovi – nič ťa tak nezaslepuje.

Tieto slová sa počas Kubánskej krízy stali Kennedyho mottom. „Myslím, že sa musíme zamyslieť, prečo to Rusi urobili,“ povedal svojim poradcem.

„Akú výhodu sa tým snažia získať?“ pýtal sa so skutočným záujmom. „Soviety museli mať vážny dôvod, keď s tým začali.“ Artur Schlesinger Jr., Kennedyho poradca a životopisec, napísal: „Prezident so svojou schopnosťou pochopiť problémy iných dokázal vidieť, akou hrozbou sa pre Kremľ mohol zdať svet.“

Táto schopnosť mu pomohla správne odpovedať na nečakanú a nebezpečnú provokáciu – a umožnila mu predstaviť si, ako budú Sovietsi reagovať na jeho odpoveď.

Kennedymu bolo jasné, že Chruščov umiestnil rakety na Kubu preto, lebo bol o ňom presvedčený, že je slabý prezident. To však neznamenalo, že by si Rusi mysleli, že ich vlastné postavenie je obzvlášť silné. Kennedy si uvedomoval, že len zúfalá krajina by podstúpila také riziko. S týmto vedomím, ku ktorému dospel v dlhých diskusiách s Výkonným výborom Rady národnej bezpečnosti ExComm, začal vytvárať svoj akčný plán.

Vojenský zásah by bol nepochybne tou najradikálnejšou možnosťou (a podľa jeho poradcov aj stopercentne účinnou). Kennedyho však zaujímal, čo by nastalo potom. Koľko vojakov by zahynulo počas invázie? Ako by reagoval svet na to, že veľká krajina napadla menšiu, aj keby to bolo v záujme odstránenia jadrovej hrozby? Čo by urobili Rusi, aby si zachovali tvár a ochránili svojich vojakov na ostrove?

Všetky tieto otázky viedli Kennedyho k záveru, že najlepším riešením bude blokáda Kuby. Takmer polovica jeho poradcov nesúhlasila s týmto menej agresívnym opatrením, on ho však uprednostňoval práve preto, lebo nechávalo otvorené aj iné možnosti.

Blokáda vyhovovala aj Kennedyho povahe, keďže *ako nástroj využívala čas*. Obom stranám dávala šancu zvážiť riziká krízy a Chruščovovi dala možnosť prehodnotiť jeho dojem, že Kennedy je slabý prezident.

Neskôr však niektorí ľudia Kennedymu vyčítali aj toto rozhodnutie. Prečo vôbec provokoval Rusko? Prečo boli rakety také dôležité? Nemajú Spojené štáty dosť svojich vlastných rakiet, ktoré držia namierené na Sovietsk? Kennedy sa k týmto argumentom nestaval ľahostajne. Americkej verejnosti však v prejave 22. októbra vysvetlil, že sa ustúpiť nedalo:

Tridsiate roky nám dali jasnú príučku: ak sa dovoľí, aby agresívne správanie nekontrolované pokračovalo, ak sa mu nepostavíme,

nakoniec to vedie k vojne. Náš národ nechce vojnu. Ale chceme aj dodržať naše slovo. Preto naším rozhodným cieľom musí byť zabrániť použitiu týchto rakiet proti tejto alebo ktorejkoľvek inej krajine, a zabezpečiť ich stiahnutie zo západnej pologule... Nebudeme unáhlene alebo zbytočne riskovať celosvetovú atómovú vojnu, v ktorej by sa aj plody víťazstva stali popolom v našich ústach – ale ak tomu riziku budeme musieť čeliť, nikdy pred ním necúvneme.

Na tomto rozhodnutí je pozoruhodné, ako pokojne k nemu Kennedy dospel. Napriek obrovskému stresu v tejto situácii nahrávky, záznamy a fotografie z tých čias dosvedčujú, akí boli všetci otvorení a spolupracovali. Žiadne hádky, nijaké zvýšené hlasy. Žiadne vulgárne gestá (a keď sa nálada stala skutočne napätou, Kennedy to zahnal smiechom). Kennedy nedovoliť, aby porady ovládlo jeho vlastné ego a nedovoliť to ani nikomu inému. Keď vycítil, že jeho prítomnosť bráni poradcom hovoriť otvorene, odišiel z miestnosti, aby umožnil slobodnú diskusiu a hľadanie riešenia. Oslovil troch ešte žijúcich bývalých prezidentov a napriek rozdielnej straníckej príslušnosti a minulej rivalite sa s nimi otvorene radil. Na prísne tajné rokovania prizval ako rovnocenného partnera predchádzajúceho ministra zahraničných vecí Deana Achesona.

Vo chvíľach najvyššieho napätia vyhľadával Kennedy samotu Ružovej záhrady Bieleho domu (neskôr sa poďakoval záhradníčke za jej dôležitý prínos k riešeniu krízy). Veľa času venoval plávaniu, aby si prečistil hlavu a rozmýšľal. Sedával v Oválnej pracovni vo svojom špeciálnom polohovacom kresle, aby si uľavil od neprestajných bolestí chrbta, zaliaty svetlom z obrovských okien. Nechcel, aby jeho zdravotné problémy ešte viac komplikovali napätú atmosféru (studenej) vojny, ktorá panovala vo Washingtone a Moskve.

V tom čase vznikla ikonická fotografia Kennedyho, ako sa zhrbený, otočený chrbtom do miestnosti, opiera oboma päťami o veľký pracovný stôl, za ktorý ho posadili hlasy miliónov voličov. Bol to postoj muža, na ktorého pleciach leží osud celého sveta. Jadrová veľmoc ho úmyselne a zlovoľne provokovala. Kritici spochybňovali jeho odvahu. Musel zvažovať politické i osobné hľadiská a súčasne brať do úvahy viac faktorov, ako by dokázal zvládnuť ktokoľvek iný.

Napriek tomu si zachoval rozvahu. Nič z toho nezatemnilo jeho súdnosť a ani mu nezabránilo správne sa rozhodnúť. Bol tým najpokojnejším mužom v miestnosti.

Kennedy musel ostať pokojný, pretože *rozhodnutie* o blokáde bolo len prvým krokom. Po ňom malo nasledovať vyhlásenie tohto kroku a zabezpečenie päťstomílovej zakázanej zóny okolo Kuby (akt, ktorý geniálne nazval „karanténou“, aby sa vyhol agresívnejšiemu výrazu „blokáda“). Bude musieť čeliť nepriateľským obvineniam zo strany Ruska, ale aj konfliktom na pôde OSN. Svoje pochybnosti o opatreniach vyjadrovali aj predstavitelia kongresu. Pred vládou stála aj náročná úloha zabezpečiť čo najrýchlejší presun stotisíc vojakov na Floridu, kde mali byť zálohou pre nepredvídateľné udalosti.

Popri tom neustále dochádzalo k novým provokáciám. Ruský tanker sa priblížil k zakázanej zóne. Objavili sa ruské ponorky. Americké špiónážne lietadlo U-2 bolo zostrelené nad Kubou a jeho pilot zahynul.

Dve najväčšie a najmocnejšie krajiny na svete stáli ako nepriatelia proti sebe. Skutočnosť bola ešte desivejšia a nebezpečnejšia, ako sa všeobecne predpokladalo – niektoré zo sovietskych rakiet, o ktorých sa myslelo, že sú zmontované len čiastočne, boli už opatrené bojovými hlavicami a pripravené na odpálenie. Aj keď sa vtedy o tom nevedelo, obrovské nebezpečenstvo bolo priam *cítiť*.

Nepodľahne Kennedy svojim emóciám? Nezlakne sa? Nezlomí ho to?

Nie, Kennedy vydržal.

„Starosti mi nerobí prvý krok,“ priznal svojim poradcem a vlastne aj sám sebe, „ale to, že obe strany budú eskalovať situáciu do štvrtého a piateho stupňa – a do šiesteho sa už nedostaneme, pretože tu nebude nikto, aby ho uskutočnil. Musíme si pripomínať, že sme nastúpili na veľmi nebezpečný kurz.“

Priestor, ktorý dal Kennedy Chruščovovi, aby sa mohol nadýchnuť a znovu zväziť situáciu, sa vyplatil. V jedenásty deň krízy, 26. októbra, napísal sovietsky vodca Kennedymu list, v ktorom uvádza, že si uvedomil, že obe strany ťahajú za povraz s uzlom uprostred – uzlom vojny. Čím silnejšie budú za povraz ťahať, tým bude menej pravdepodobné, že uzol dokážu rozviazať, a nakoniec už nebude iná možnosť, len ho rozťať mečom. Chruščov použil ešte živšie prirovnanie, ktoré by sa dalo uplatniť nielen v geopolitických

záležitostiach, ale aj v bežnom živote: „Ak ľudia neprejavia štátnickú múdrosť, dostanú sa nakoniec do bodu, keď budú do seba narážať ako slepí krtkovia, až sa navzájom zničia.“

Kríza skončila rovnako náhle, ako sa začala. Keď si Rusi uvedomili, že ich pozícia je neudržateľná, že ich skúška rozhodnosti Spojených štátov zlyhala, dali najavo, že sú ochotní rokovať – a že svoje rakety stiahnu. Kennedy bol tiež pripravený na jednanie. Prisľúbil, že Spojené štáty nenapadnú Kubu, čím dal Rusom a ich spojencom pocit víťazstva. Rusom tajne oznámil, že je ochotný stiahnuť americké rakety z Turecka, ale urobí to až o niekoľko mesiacov, aby nevznikol dojem, že pod tlakom opustil svojich spojencov.

Kennedy so svojím racionálnym rozmyšľaním, štátnickou múdrosťou, trepezlivosťou a schopnosťou odhaliť korene zložitého nebezpečného konfliktu zachránil svet pred zničením v jadrovej vojne.

Mohli by sme povedať, že sa mu podarilo, čo i len na to krátke obdobie trvajúce menej ako dva týždne, dosiahnuť taký stupeň racionality, o akom hovorí staročínsky text Tao Te ťing.

Keď Kennedy zabránil jadrovej katastrofe, bol:

opatrný sta ten, kto prechádza cez zamrznutú rieku;

ostrážitý sta vojak na nepriateľskom území;

zdvorilý ako hosť;

premenlivý ako topiaci sa ľad;

tvarovateľný sta kus dreva;

vnímový ako údolie;

a čistý ako pohár vody.

Taoisti by povedali, že utišil mútnu vodu svojej mysle, až kým sa nestala priezračnou. Alebo, ak si požičiame prirovnanie cisára Marca Aurelia, stoického filozofa, ktorý prekonal množstvo kríz a výziev, bol „ako skala, na ktorú narážajú vlny, nehybne stojí a besnenie mora sa okolo nej utiší“.

Každý z nás zažije v živote krízy. Ich dôsledky nemusia byť také veľké, pre nás však môžu byť dôležité. Podnik na pokraji krachu. Neprijemný rozvod. Rozhodnutie o smerovaní budúcej kariéry. Chvíľa, keď od nás závisí výsledok celého zápasu. Tieto situácie si budú vyžadovať všetky naše duševné

sily. Emocionálna, inštinktívna odpoveď – nepremyslená reakcia – ich nevyrieši. Najmä ak to chceme urobiť správne, ak sa chceme zachovať najlepšie, ako dokážeme.

V takých situáciách budeme potrebovať rovnakú rozvahu, akú ukázal Kennedy. Stíšenie. Nepredpojatosť. Empatiu. Ujasniť si, čo je skutočne dôležité.

Budeme musieť:

- žiť naplno v prítomnosti;
- zbaviť sa všetkých predsudkov;
- venovať problému dostatok času;
- všetko pokojne zvážiť;
- nenechať sa vyrušiť;
- posúdiť rady iných z hľadiska svojich presvedčení;
- zachovať si rozvahu, ale nenechať sa ochromiť zodpovednosťou.

Musíme si pestovať mentálny pokoj, aby sme v živote uspeli a úspešne zvládli mnohé krízy, ktoré na našej ceste zažijeme.

Nebude to ľahké. Musíme to však urobiť.

Po zvyšok svojho krátkeho života si Kennedy robil starosti, že si ľudia z jeho krokov počas Kubánskej krízy zoberú nesprávne ponaučenie. Sovietom sa nepostavil tak, že by sa im vyhrážal silnejšími zbraňami, ak neustúpia. Namiesto toho nad unáhlenými a ľahkomyseľnými hlasmi zvíťazilo pokojné a rozumné vodcovstvo. Kríza bola zvládnutá vďaka racionálnemu myslieniu prezidenta i jeho podriadených – a práve tieto vlastnosti si budú musieť Američania opakovane pripomínať v nasledujúcich rokoch. Poučenie, že krízu možno zvládnuť nie *násilím*, ale silou trpezlivosti, rovnováhou medzi sebavedomím a pokorou, predvídavosťou a reálnym posúdením situácie, empatiou a nezlomným presvedčením, rozvahou a nepoddajnosťou, ako aj medzi tichou samotou a hlasmi múdrych poradcov.

O čo lepší by bol svet, keby sa takto správali viacerí? O čo lepší by bol váš vlastný život, keby ste sa takto správali vy?

Kennedy, podobne ako Lincoln, nebol tento vnútorný pokoj vrodený. Na strednej škole patril k revoltujúcim a drzým študentom, na univerzite

– a dokonca aj ako senátor – sa prejavoval skôr povrchnými znalosťami. Mal svojich démonov a urobil množstvo chýb. Ale usilovnou prácou – prácou, akú zvládnete aj vy – prekonal tieto nedostatky a dosiahol vyrovnanosť, ktorá mu tak dobre poslúžila počas tých hrozivých trinástich dní. Bola to usilovná práca v oblastiach, ktoré takmer každý zanedbáva.

A práve na to sa teraz zameriame – na zvládnutie toho, čo v tejto časti knihy budeme nazývať „doménou mysle“ –, pretože všetko, čo robíme, závisí od toho, nakoľko sa nám to podarí.