

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

## Przywództwo według Johna F. Kennedy'ego

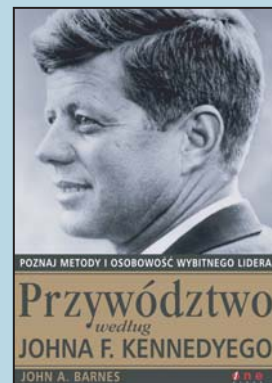
Autor: John A. Barnes

Tłumaczenie: Tomasz Misiorek

ISBN: 83-246-0107-4

Tytuł oryginału: [John F. Kennedy On Leadership:  
The Lessons And Legacy Of A President](#)

Format: A5, stron: 288



### Uwielbiany polityk, niezapomniany lider, ikona współczesnego przywództwa

- Kształtowanie wizerunku przywódcy: jak stać się wzorem postępowania w każdej sytuacji
- Budowanie zespołu lojalnych i kompetentnych ludzi: silne, scentralizowane, a przy tym demokratyczne zarządzanie
- Podejmowanie decyzji wykraczających poza horyzont myślenia współpracowników i obserwatorów

Co takiego zrobił John F. Kennedy, że Amerykanie wciąż uznają go za drugiego prezydenta wszech czasów? Niewątpliwie miał siłę, której nie sposób się przeciwstawić. Był prezydentem gwiazdą: opanował media i zaprzyjaźnił się z prasą. Skupił władzę państwową w rękach oddanych współpracowników: stworzył administrację, która mówiła jednym głosem. Często zaskakiwał, a trafność jego decyzji inni dostrzegali po czasie: w sytuacji kryzysu gospodarczego znacznie obniżył podatki. Utrzymał pokój w kraju i za granicą w najgorętszych latach zimnej wojny: załagodził kubański kryzys rakietowy i poważne konflikty rasowe. I niczym magik zawsze sprawiał wrażenie, że robi wszystko bez najmniejszego wysiłku...

Naturalne przywództwo? Nie do końca. Publiczny wizerunek Kennedy'ego był owocem wieloletniej pracy. Jego pierwsze wystąpienia zdradzały nerwowość i niepewność. Mało kto wiedział o chorobie, która omal go nie zabiła. Poddawał się nałogom i nie stronił od przelotnych romansów. Niektórzy uważali go za rozpuszczonego syna bogatych rodziców. Czy miał osobowość legendarnego lidera? A może po prostu umiejętnie korzystał z technik przywództwa? Przeczytaj tę książkę, poznaj metody i zasady rządzenia Kennedy'ego, a bez trudu znajdziesz odpowiedzi na te pytania.

Dowiedz się:

- jak obalać status quo: lider zyska uznanie tylko wtedy, gdy dokona przełomowych zmian;
- jak godzić przeciwstawne poglądy;
- jak podejmować dobre decyzje, gdy informacje są niepełne, a czas nagli;
- jak pokazywać ludziom to, czego nie dostrzegają;
- jak zarażać innych swoją wizją;
- jak otaczać się lojalnymi i kompetentnymi współpracownikami;
- jak rozpalać serca i umysły;
- jak radzić sobie z osobistymi problemami i słabościami.

---

## Spis treści

---

Wstęp	9
Prolog — 11 czerwca 1963 r.	15
1. Wizja — niech wieść pójdzie w świat	25
2. Łamanie reguł — kwestionowanie status quo	41
3. Wyrwałość — zamiana przywar w atuty	61
4. Charyzma — miej swój styl	75
5. Komunikacja — prezentuj swoje pomysły skutecznie	91
6. Pisanie przemówień — opanuj sztukę przekazywania swojego przesłania	113
7. Nieustanna nauka — podawaj w wątpliwość pewniki	135
8. Budowanie zespołu — znajdź swojego „Bobby’ego”	155
9. Podejmowanie decyzji — odpowiedzialność spada na Ciebie	185
10. Błędne oceny i błędne decyzje — bądź ostrożny	209
11. Zarządzanie kryzysem — trzymaj nerwy na wodzy	239
12. Błędy i wady — jak JFK o mało sam się nie zniszczył	263
Bibliografia	277
Skorowidz	281

# Wizja

## — niech wieść pójdzie w świat

*„Potrzebujemy przywódców natchnionych idealizmem, przywódców obdarzonych wielką wizją, którzy śnią o wielkich rzeczach i nie szczczędzą wysiłku, by swoje sny urzeczywistnić na jawie. Potrzebujemy takich przywódców, którzy potrafią rozpalic ludzi ogniem swoich własnych gorejących dusz”.*

(THEODORE ROOSEVELT)

*„Wiem, co dzieje się z narodem, który jest zbyt długo uśpiony. Widziałem, jak Brytyjczycy oszukiwali się przed drugą wojną światową, jak Winston Churchill bezskutecznie próbował ich obudzić, i jak Hitler się zbroił, podczas gdy Anglia spała. I jeśli my w latach sześćdziesiątych zbudzimy się za późno, pan Chruszczow nas pogrzebie. Dlatego właśnie następny prezydent... musi być wodzem naczelnym wielkiego przymierza wolności”.*

(JOHN F. KENNEDY, 5 LISTOPADA 1960 R.)

„Wizja” to słowo często używane w badaniach nad umiejętnością przewodzenia. Niektórzy ludzie są jej oddani, inni uważają ją za stratę czasu. Czym zatem jest wizja?

Mówiąc prosto, wizja to sposób przekazania słuchaczom „pełnego obrazu”, umożliwiającego im zrozumienie sensu wysiłku, którego się podejmuje, i pozyskanie ich zaangażowania. To, że niektóre deklaracje wizji są kiepsko ułożone lub zawierają rzeczy oczywiste, nie sprawia, że cała koncepcja jest chybiona. Odpowiednio wykorzystana, wizja jest nieoceniona dla każdego poważnego przywódcy. Ci, którzy uważają, że mogą się bez niej obejść (na myśl przychodzi mi prezydent George Bush senior, który drwił z „wizjonerstwa”), zwykle zbyt późno dla siebie odkrywają, że tkwili w błędzie.

Zwykle ignorowana jest moc motywowania słuchaczy, jaką daje wizja. Dzięki wizji osiągamy tę kluczową „iskrę”, która odróżnia ludzi zwyczajnie powtarzających rutynowe zachowania od tych, którzy naprawdę chcą coś osiągnąć. Wizja odwołuje się do wyższego ja, do czegoś ponad i poza tym, co zwykle i codzienne. Idealna wizja uwzniośla. Weź pod uwagę wizję Henry Forda dla jego firmy, jeszcze pod koniec lat dziewięćdziesiątych wykorzystywaną w telewizyjnej kampanii reklamowej:

„Zbuduję pojazd mechaniczny dla mas. Będzie wystarczająco duży dla rodziny, ale też wystarczająco mały, by z jego prowadzeniem i utrzymaniem dała sobie radę jedna osoba. Będzie skonstruowany z najlepszych materiałów, przez najlepszych ludzi, zatrudnię do jego budowy najlepszych pracowników, będzie miał najprostszą budowę, na jaką pozwoli nowoczesna inżynieria. Ale też będzie na tyle tani, by każdy, kto przyzwoicie zarabia, mógł sobie na niego pozwolić i wraz z rodziną cieszyć się błogosławieństwem godzin przyjemnie spędzonych na przemierzaniu stworzonych przez Boga wielkich przestrzeni”.

Wizja pokazuje wyidealizowany obraz tego, jak może wyglądać przyszłość. Wychodzi poza dzień jutrzejszy, pokazuje to, czym organizacja (lub państwo) może się stać. Daje pracownikom lub obywatelom coś, o co warto się starać. Wizja staje się szczególnie ważna w czasie kryzysu.

## Wizja Kennedy’ego — walka z mrokiem i nowe pogranicze

Z naszego punktu widzenia lata sześćdziesiąte wydają się okresem idyllicznym, w którym na świecie panował pokój, a w Ameryce dostatek. Jednak wielu Amerykanów, którzy żyli w tamtej dekadzie, początek lat sześćdziesiątych napawał strachem, jeśli nie grozą.

Nadzieje, być może naiwne, które obudziły się w pierwszych latach po wojnie — że świat będzie żył w pokoju, na straży którego stać będą zwycięscy w drugiej wojnie światowej sojusznicy, łącznie ze Związkiem Radzieckim — już dawno okazały się płonne. Na miejsce tych nadziei pojawiła się „Zimna Wojna” (George Orwell po raz pierwszy użył tego określenia w swojej publikacji w roku 1947). Do przeszłości przeszedł nie tylko sojusz, ale również nuklearny monopol, na którym Stany Zjednoczone planowały oprzeć swoje bezpieczeństwo po wojnie. Dzięki zinfiltrowaniu przez sowieckich szpiegów Projektu Manhattan, pierwsza rosyjska bomba atomowa wybuchła w roku 1949, o wiele szybciej niż przewidywali amerykańscy eksperci. Cztery lata później nastąpił wybuch pierwszej bomby wodorowej, która w ciągu jednej nocy zwielokrotniła niszczycielską siłę Kremla. Zagrożenie radzieckimi bombami atomowymi było jednym z najważniejszych powodów, dla których krwawa wojna koreańska, podczas której poległo 33 tysiące Amerykanów, ciągnęła się przez trzy długie lata.

To prawda, nie było już Józefa Stalina, który zmarł w roku 1953. Nastąpił okres niestabilnych rządów „kolektywu”, po którym nastał nowy radziecki przywódca, który pod wieloma względami wydawał się jeszcze groźniejszy, bo nieprzewidywalny — Nikita Siergiejewicz Chruszczow. Szorstki, twardy Chruszczow lubował się w artykułowaniu nadętych stwierdzeń, takich jak zapowiedź, że Związek Radziecki „pogrzebie” Zachód. „Wasze dzieci będą żyły w komunizmie” warknął do wiceprezydenta Richarda Nixona w Moskwie w roku 1959.

Co gorsza, Chruszczow zdawał się mieć coraz więcej środków, których potrzebował do zrealizowania swoich gróźb. W 1957 roku przestraszył świat wypuszczeniem sputnika, pierwszego sztucznego satelity Ziemi, którego nocne przeloty nad Stanami Zjednoczonymi były z ziemi widoczne gołym okiem. Jednostajny sygnał radiowy „piip-piip-piip” emitowany przez

sputnik i odbierany przez radioamatorów na całym świecie zdawał się drwić z nękanego przez problemy amerykańskiego programu podboju kosmosu.

Jednak narodowy prestiż zdawał się tu być najmniej ważny. Nie trzeba było wielkiej wyobraźni, by dojść do wniosku, że skoro Związek Radziecki może za pomocą potężnych rakiet wynieść na orbitę satelitę, to nie będzie żadnym problemem wyposażenie takiej rakiety w głowicę nuklearną i wymierzenie jej w Stany Zjednoczone. Wciąż żywe były wspomnienia o zniszczeniach, jakich w Londynie dokonały konwencjonalne głowice niemieckich pocisków raketowych krótkiego zasięgu V1 i V2, którymi Hitler pod koniec II wojny światowej ostrzeliwał Wielką Brytanię. Jakich zniszczeń w takim razie mógł dokonać nuklearny pocisk dalekiego zasięgu?

I pomimo doświadczeń II wojny światowej prezydent Dwight Eisenhower zdawał się w pełni polegać na broni nuklearnej. Zatraskany deficytem budżetowym, przedkładał relatywnie tanią broń jądrową (jak to mówią, „większe bum za mniejsze pieniądze”) ponad droższe wojska konwencjonalne. Pomimo tego niektórzy krytycy jego działań, zwłaszcza senator z Massachusetts John F. Kennedy zwracali uwagę, że powstaje „luka raketowa” na korzyść Związku Radzieckiego.

Napięcie trochę opadło we wrześniu 1959 roku, w czasie dziesięciodniowej wizyty Chruszczowa w Stanach Zjednoczonych, która to wizyta zakończyła się zaproszeniem przez radzieckiego przywódcę amerykańskiego prezydenta do odwiedzenia Kremla. Jednak stosunki zostały z powrotem schłodzone do zabójczo niskiej temperatury, gdy na 1 maja 1960 roku samolot szpiegowski U-2 pilotowany przez agenta CIA Francisza Garego Powersa został zestrzelony nad terytorium Związku Radzieckiego, a sam Powers został pojmany<sup>1</sup>. Choć Eisenhower początkowo twierdził, że lot nie miał charakteru szpiegowskiego, zeznania Powersa szybko zaprzeczyły temu twierdzeniu. Był to najprawdopodobniej najbardziej upokarzający epizod dla administracji Eisenhowera. Trudno się więc dziwić, że

---

<sup>1</sup> Powers, jako agent CIA, miał za zadanie sfotografować nowe rodzaje uzbrojenia, jakie corocznie prezentowali Rosjanie na pierwszomajowych paradach. Jednakże nad Swierdłowskiem jego U-2 został strącony rakiętą p-lot. Amerykanina skazano w wyniku głośnego procesu na 10 lat pozbawienia wolności. Następne dwa lata spędził w izolacji moskiewskiego więzienia dla więźniów politycznych, a dopiero później, podczas wymiany schwytych szpiegów na moście granicznym w Berlinie, został wymieniony na radzieckiego asa wywiadu, posługującego się nazwiskiem Rudolph Abel — *przyp. red.*

w pierwszej połowie 1960 roku badania opinii publicznej wskazywały, że polityka zagraniczna jest dla Amerykanów rzeczą najwyższej wagi.

Czy Stanom Zjednoczonym groziło zostanie w tyle za Związkiem Radzieckim pod względem gospodarczym tak samo jak (jak się zdawało) militarnym? Patrząc w przeszłość, takie pytanie wydaje się absurdalne. Ale wtedy wcale absurdalne nie było. Szanowani amerykańscy ekonomiści oceniali, że radziecka gospodarka rośnie w tempie 10 procent rocznie, podczas gdy wzrost gospodarki amerykańskiej spadł do 2, najwyżej 3 procent. Głęboka recesja w roku 1958 sprawiła, że wskaźnik bezrobocia poszybował w górę tak wysoko i tak szybko, że ludziom zaczęły przypominać się czasy wielkiego kryzysu. Gdy Kennedy przygotowywał się do przejęcia steru władzy w państwie, stopa bezrobocia niebezpiecznie wahała się wokół 7 procent.

Nowy prezydent był szczególnie zatroskany tym, jak stan jego państwa jest odbierany za oceanem, zwłaszcza w miejscach, które francuski demograf Alfred Sauvy ochrzcił w 1952 roku mianem „trzeciego świata”. Odpowiedź na to pytanie nie była pocieszająca. Komuniści w 1949 roku przejęli władzę w Chinach, co było dla Amerykanów od ponad wieku mających biznesowe i misyjne powiązania z tym krajem szokującym rozwojem sytuacji. Kuba — kraj, dla wyzwolenia którego spod kolonialnego jarzma Stany Zjednoczone stanęły do wojny z Hiszpanią w 1898 roku — dała się teraz uwieść nowemu komunistycznemu dyktatorowi nazwiskiem Fidel Castro. Otwarcie zapewniał on o „zarażeniu” w najbliższych latach swoją rewolucją w stylu radzieckim całej Ameryki Łacińskiej i wyzywał „Jankesów” do walki, jeśli zamierzają mu w tym przeszkodzić.

W innych częściach świata imperia Brytyjczyków i Francuzów były w stanie agonialnym, w samym roku 1960 niepodległość wywalczyło sobie dziesięć nowych państw w Afryce i Azji. Każde z tych państw zdobyło prawo głosu w ONZ. Socjalistyczne centralne planowanie dawało światowym przywódcom nadzieję na szybszy rozwój gospodarczy niż wolne rynki i demokracja.

Co gorsza, Związek Radziecki również dostrzegał te ciągoty i wszystko wskazywało na to, że zamierzał je wykorzystać.

W kraju konsumpcjonizm i prosperity lat pięćdziesiątych sprawiły, że coraz częściej pojawiało się pytanie o to, czy Amerykanie nie „zmiękli”. Pokolenie, które zmagало się z wielkim kryzysem, a następnie drugą wojną

światową, zadawało sobie pytanie: „Czy nie czeka nas już nic innego?”. Książki takie jak *Man in the Grey Flannel Suit* czy *The Organization Man* opisujące wyścig szczurów w korporacjach w czasach powojennych święciły triumfy na listach bestsellerów. Eisenhower nakazał stworzenie komisji, która miała zbadać „narodowy cel”. Pokolenie poczęte podczas wojny, nazywane dziecięcym bo memem, osiągało pełnoletność właśnie wtedy, gdy Kennedy obejmował urząd. Co miało być wyzwaniem dla nich?

## Kennedy i Churchill

Niemal wszyscy przywódcy mają swoich bohaterów i wzory do naśladowania, a Kennedy nie był pod tym względem wyjątkowy. Jego bohaterem był człowiek, który został premierem Wielkiej Brytanii dwadzieścia lat wcześniej, w momencie potężnego kryzysu brytyjskiego państwa — Winston S. Churchill.

Podobieństwa pomiędzy Churchillem a Kennedym są uderzające. Obaj byli synami sławnych i aktywnych na scenie politycznej ojców. Obaj urodzili się w wyższych sferach swoich narodów i otrzymali elitarne wykształcenie (choć Churchill nigdy nie uczęszczał na uniwersytet). Obaj wykorzystali rodzinne powiązania, by znaleźć się w ogniu walki (a nie po to, by go uniknąć) i zdobyli sobie reputację bohaterów wojennych — Churchill w Południowej Afryce, a Kennedy na południowym Pacyfiku. Obaj niemal natychmiast po powrocie do domu zajęli się polityką. Obaj byli elokwentni i pracowali jako korespondenci gazet. I obaj potrafili obrócić pozornie dyskwalifikujące dla polityków przywary (w przypadku Churchilla była to wada wymowy, zaś w przypadku Kennedy'ego specyficzny akcent) w atuty, które uczyniły z nich ciekawych mówców. Podobieństw jest więcej, na przykład obaj ożenili się dość późno — Churchill w wieku trzydziestu czterech lat, zaś Kennedy — trzydziestu sześciu.

Ponadto Churchill prowadził życie, którego Kennedy pragnął. Będąc w centrum życia publicznego przez ponad pięćdziesiąt lat, Churchill wypracował sobie pozycję jako historyk i aktywny intelektualista. Droga Kennedy'ego wyglądałaby zapewne bardzo podobnie.

O ile natura uczyniła JFK synem Josepha P. Kennedy'ego seniora, to z wyboru był synem Churchilla, człowieka, z którym jego ojciec nie mógł



się równać. Był to wybór o kluczowym znaczeniu, bo gdyby młody Jack (podobnie jak jego brat Joe junior) przejął poglądy faworyzujące politykę izolacjonistyczną, pesymistyczną i zamkniętą, zamiast optymistycznego internacjonalizmu Churchilla, niemal na pewno nigdy nie zostałby prezydentem Stanów Zjednoczonych. Kennedy później w sposób pośredni uznał swój dług wobec brytyjskiego przywódcy, czyniąc go drugą osobą w historii, która otrzymała honorowe obywatelstwo Stanów Zjednoczonych<sup>2</sup> (pierwszą był markiz de Lafayette).

## Ogłoszenie wizji — inauguracyjna przemowa JFK

W roku 1960 Stany Zjednoczone nie prowadziły wojny, nie było też w Amerykanach żadnych skłonności do prowadzenia kolejnej wojny światowej tak szybko po zakończeniu drugiej, zwłaszcza wobec znacznego prawdopodobieństwa, że każdy taki konflikt szybko stałby się konfliktem nuklearnym. Mimo to Kennedy uważał, że zagrożenie wojną jest wielkie. W swojej pierwszej książce *Dlaczego Anglia spała* (tytuł był parafrazą tytułu książki Churchilla *While England slept*<sup>3</sup>), opublikowanej w roku 1940, Kennedy wyraził opinię, że w przypadku konfliktu kraje demokratyczne stoją na gorszej pozycji niż państwa totalitarne, bo obywatele tych pierwszych bardziej kochają pokój niż władze tych drugich, a władze te nie pytają o zdanie swoich obywateli. Kennedy pisał, że jeśli Stany Zjednoczone mają uniknąć ponurych okoliczności, w jakich Brytania znalazła się w roku 1940, amerykańscy przywódcy muszą dorosnąć do ciężącej na nich odpowiedzialności.

„Każdy zbudzi się, gdy w domu szaleje pożar. Tym, czego nam trzeba, jest uzbrojony strażnik, który zbudzi się, gdy pojawią się pierwsze płomienie, albo nawet w ogóle nie pozwoli się im pojawić”.

Trudno uciec od wrażenia, że Kennedy w roli tego uzbrojonego strażnika widział siebie samego. Nowy prezydent musiał jednak utrzymywać

---

<sup>2</sup> Miało to miejsce 9 kwietnia 1963 roku — *przyp. red.*

<sup>3</sup> W wolnym tłumaczeniu *Podczas gdy Anglia spała* — *przyp. red.*

delikatną równowagę pomiędzy zaspokajaniem potrzeby militarnej gotowości a unikaniem możliwości nuklearnej zagłady.

W okresie pomiędzy wyborami a inauguracją Kennedy dużo pracował z Tedem Sorensenem, swoim głównym pisarzem przemówień, któremu kazał analizować pamiętne prezydenckie przemówienia, na przykład Przemówienie pod Gettysburgiem, w celu wyszukania źródeł ich siły i skuteczności. Zbierał także pomysły od rodziny, przyjaciół i doradców, zarówno formalnych, jak i nieformalnych.

Doświadczenie Kennedy'ego pokazuje, że Twoja wizja nie musi pojawić się w pełni ukształtowana w Twojej głowie. Porozmawiaj ze swoim zespołem i członkami organizacji. Odrób pracę domową i wykorzystaj swoją intuicję i doświadczenie.

Jednak ostateczny produkt tych działań był przede wszystkim autorstwa Kennedy'ego. Jak Thurston Clarke pisze w *Ask Not*, historii inauguracyjnej przemowy Kennedy'ego: „Był zbyt dumny ze swoich talentów literackich, których dowiódł... by ryzykować zbytnie poleganie na innych przy zadaniu, które miało być szczegółowo badane przez pokolenia historyków i krytyków”.

Podniósłszy tamtego mroźnego styczniowego ranka czarne okładki zawierające ostateczny tekst swojej przemowy, Kennedy przedstawił swoją wizję:

„Niech z tego miejsca i w tej chwili pójdzie w świat wieść, skierowana zarówno do przyjaciół, jak i wrogów, że pochodnia została przekazana nowemu pokoleniu Amerykanów, urodzonemu w tym wieku, zahartowanemu przez wojnę, zdyscyplinowanemu przez twarde i gorzki pokój, dumnemu ze swojego starożytnego dziedzictwa i nie godzącemu się być świadkami ani nie dającym swego pozwolenia na powolną erozję tych praw jednostki, którym naród amerykański zawsze był oddany i którym oddany jest dziś, zarówno na swojej ziemi, jak i w pozostałych częściach świata...

Niech wie każdy naród, niezależnie od tego, czy życzy nam dobrze, czy źle, że zapłacimy każdą cenę, udźwigniemy każdy ciężar, zniesiemy wszelkie trudy, wesprzemy każdego przyjaciela i stawimy czoła każdemu wrogowi, by zapewnić przetrwanie i zwycięstwo wolności...

Tym nowym krajom, które witamy pośród wolnych, dajemy słowo, że jedna forma kolonialnej kontroli nie przemieniła tylko po to, by zostać zastąpioną znacznie surowszą tyranią. Nie spodziewamy się, że zawsze staną po naszej stronie. Mamy jednak nadzieję, że zawsze będą mocno stać po stronie swojej wolności — i że będą pamiętać, że w przeszłości ci, którzy głupio poszukiwali władzy, ujeżdżając grzbiet tygrysa, kończyli w jego paszczy.

Tym ludziom, w chatach i wioskach połowy świata walczącym o wyzwolenie się z powszechnego ubóstwa, dajemy słowo, że dołożymy wszelkich starań, by pomóc im i pomóc sobie, tak długo, jak to będzie konieczne — nie dlatego, że za nas zrobią to komuniści, nie dlatego, że pragniemy ich głosów, ale dlatego, że to jest słuszne. Jeśli wolne społeczeństwo nie może pomóc gromadom biednych, nie jest też w stanie ocalić garstki bogatych.

Dla naszych siostrzanych republik za południową granicą mamy specjalną obietnicę — obiecujemy zamienić dobre słowa w dobre czyny — w nowym przymierzu dla rozwoju — wspierać wolnych ludzi i wolne władze w zrzuceniu kajdan ubóstwa. Ale ta pokojowa rewolucja nadziei nie może paść ofiarą wrogich sił. Niech wszyscy nasi sąsiedzi wiedzą, że przyłączymy się do nich, by stawić czoła agresji czy wrogiej działalności wszędzie na terenie obu Ameryk. I niech każda obca siła wie, że ta półkula zamierza utrzymać władzę we własnym domu.

Jednak żadna z dwóch wielkich i potężnych grup narodów nie odnosi korzyści z aktualnych stosunków, obie strony są nadmiernie obciążone kosztami nowoczesnej broni, obie słusznie zaniepokojone stałym rozpowszechnianiem się zabójczego atomu, a mimo to obie nie ustają w wyścigu o zmianę tej niepewnej równowagi strachu, który powstrzymuje wybuch ostatecznej wojny ludzkości...

Zacznijmy więc od nowa, niech obie strony pamiętają, że uprzejmość nie jest oznaką słabości, a szczerości należy dowieść. Niech nigdy już negocjacje nie będą wymuszane przez strach. Niech jednak strach nigdy nie powstrzyma nas przed negocjacjami...

Dziś znowu słyszymy dźwięk trąbki, jednak nie wzywa nas ona do broni, choć broń jest nam potrzebna, nie wzywa nas do bitwy, choć jesteście do niej gotowi, wzywa nas do poniesienia ciężaru długiej walki z mrokiem, rok po roku...

W długiej historii świata tylko nieliczne pokolenia otrzymały rolę obrońców wolności w godzinie jej największego zagrożenia. Nie uchylam się od tej odpowiedzialności – przyjmuję ją”.

Przemowa była krótka, liczyła tylko 1355 słów i Kennedy potrzebował zaledwie czternastu minut, by wygłosić ją ze swoim charakterystycznym bostońskim akcentem. Pomimo wszystkich zagrożeń, które w aktualnej sytuacji na świecie Kennedy dostrzegał, jego wizja nie była z gruntu pesymistyczna. Podobnie jak Churchill, który przywołał „rozległe, słoneczne płaskowyże” ludzkiej wolności w samym środku swojego ponurego przemówienia o „najwspanialszej godzinie” 18 czerwca 1940 roku, Kennedy żądał rozprzestrzeniania wolności, nie tylko dla Ameryki i jej sojuszników, ale dla całego świata, jako najlepszej gwarancji dla ostatecznego bezpieczeństwa Stanów Zjednoczonych.

Przekucie jego wizji w rzeczywistość wymagało wysiłku i pewnego poświęcenia zarówno ze strony Amerykanów, jak i ze strony ludzi z innych części świata. I tak jak Churchill wezwał swych braci Brytyjczyków, by „przygotowali się do pełnienia swych obowiązków” w celu odniesienia zwycięstwa, Kennedy zakończył gorącym wezwaniem do służby skierowanym do swoich rodaków oraz ludzi na całym świecie:

„I tak, moi bracia Amerykanie: nie pytajcie, co wasz kraj może zrobić dla was, zapytajcie, co wy możecie zrobić dla kraju.

Moi przyjaciele na świecie: nie pytajcie, co Ameryka może zrobić dla was, ale co razem możemy zrobić dla wolności człowieka”.

Tym wezwaniem do służby Kennedy odwoływał się do prawdziwych wartości i dlatego jest to niewątpliwie najbardziej charakterystyczny fragment tej przemowy. Trafił on zwłaszcza do tych, którzy słuchając tych słów, mieli naście lub dwadzieścia kilka lat (jak młody Bill Clinton). Sły-

szeli od swoich rodziców o trudach podczas wielkiego kryzysu, po których nastąpiło wyzwanie w postaci największego konfliktu w ludzkiej historii. Oni to wszystko przegapili. Czy zostało jeszcze cokolwiek do zrobienia?

## Znalezienie nowego wyzwania

Theodore Roosevelt, inny młody prezydent czasów pokoju, który musiał zmierzyć się z niespotykanymi dotąd wyzwaniami na świecie i potrzebą zreformowania kraju, na początku dwudziestego wieku stawiał czoła podobnym okolicznościom. Zgodnie z budowanym wizerunkiem Jeźdźca Zachodu, podczas parady inauguracyjnej w 1905 roku prezydenturę Roosevelta pojawili się sędziwi kawalerzyści służący pod dowództwem generała Geoga Armstronga Custer, jak również czcigodna postać Geronimo. Dwanaście lat wcześniej historyk Frederick Jackson Turner ogłosił koniec Dzikiego Zachodu<sup>4</sup> i uroczystości inauguracyjne Roosevelta były hołdem dla epoki, która odchodziła już w przeszłość. Zachód został zdobyty, a wojna secesyjna dawno się zakończyła. Jakie wyzwania mógł przynieść ze sobą nowy wiek?

Na stronach swojej książki *The Strenuous Life* Roosevelt odpowiedział na to pytanie, przywołując wielkość osiągnięć Ameryki jako standard, ku któremu aspirować miały przyszłe pokolenia:

„Pośród awanturniczych pionierów nie było miejsca dla słabych i tchórzliwych — byli to osadnicy, którzy jako pierwsi zaorali dziką prerię, pierwsi wykarczowali starodawne lasy, nękani przez Indian prowadzili swoje kryte białym płótnem wozy w ciągnącej się niezliczonymi milami podróży i badali każdy odległy łańcuch górski w niekończącym się poszukiwaniu cennych metali. Za nimi przyszli kolejni, którzy dokończyli dopiero co rozpoczętą pracę — przeprowadzili tory kolei żelaznej przez równiny, pustynie i górskie przełęcze... Oto historia, z której jesteśmy tak dumni. Oto historia ludzi, którzy porywali się na wielkie rzeczy i wielkich rzeczy dokonywali”.

---

<sup>4</sup> W 1893 roku na seminarium zorganizowanym w Chicago w związku z 400-leciem odkrycia Ameryki ten 31-letni wówczas historyk wygłosił wykład pt. „Znaczenie Pogranicza w historii Ameryki”, w którym pojawiła się przytoczona teza — *przyp. red.*

Misją, którą Roosevelt wyznaczył następnemu pokoleniu, była służba dobru wspólnemu. „Jeśli demokracja nie opiera się na zasadzie służenia przez każdego, kto cieszy się jakimikolwiek prawami, nie jest to wcale prawdziwa demokracja”, powiedział Roosevelt.

W swojej książce *The Code of Man* Walter Newell podsumowuje Rooseveltowski etos jako ten, który zastąpił zdobywanie dzikich przestrzeni kraju zdobywaniem nowych przestrzeni ducha — „wewnętrzna walka o oczyszczenie i uszlachetnienie amerykańskiego charakteru przez poświęcenie dla wspólnego dobra”.

Kennedy odwoływał się do tego etosu kilkakrotnie podczas swojej kariery w służbie publicznej. Wrócił do niego ponownie w lecie poprzedzającym inaugurację, w przemowie w Los Angeles, gdy przyjmował nominację Partii Demokratycznej na kandydata do walki o fotel prezydenta:

„Nie wszystkie problemy zostały rozwiązane i nie wszystkie bitwy zostały wygrane — dziś stoimy przed Nowym Pograniczem — pograniczem lat sześćdziesiątych — pograniczem nieznanych możliwości i niebezpieczeństw — pograniczem niespełnionych nadziei i zagrożeń.

Nowa Wolność Woodrowa Wilsona obiecywała naszemu krajowi nowe ramy polityczne i gospodarcze. Nowy Ład Franklina Roosevelta obiecywał bezpieczeństwo i ulgę dla potrzebujących. Ale Nowe Pogranicze, o którym mówię, nie jest zbiorem obietnic — jest zbiorem wyzwań. Podsumowuje nie to, co zamierzam zaoferować Amerykanom, ale o co zamierzam ich prosić. Odwołuje się do ich dumy, nie do ich portfela — obiecuje większe ofiary zamiast większego bezpieczeństwa”.

Nie po raz pierwszy użył tego określenia. W 1950 roku nazwał południowo-wschodnią Azję „Nowym Pograniczem” w walce przeciwko komunizmowi, a zapożyczył to określenie od jednego ze swoich profesorów z Harvardu. Stało się ono synonimem odrodzenia służby publicznej, która dla wielu była znakiem rozpoznawczym Johna F. Kennedy'ego.

„Albowiem mówię wam, że Nowe Pogranicze jest tutaj, czy go poszukujecie, czy nie. Poza tym pograniczem są niezbadane obszary nauki i kosmosu, nierozwiązane problemy pokoju i wojny, niepokonane ostoje ignorancji i uprzedzenia,

pozostające bez odpowiedzi pytania o biedę i nadmiar. Byłoby łatwiej uciec od tego pogranicza, spojrzeć w bezpieczną przeciętność przeszłości, dać się uśpić dobrym intencjom i gładkiej retoryce — i ci, którzy chętnie wybraliby taki kurs, nie powinni oddawać na mnie swoich głosów, niezależnie od tego, której partii sprzyjają.

Albowiem ja wierzę, że żyjemy w czasach wymagających nowych inwencji, innowacji, wyobraźni, decyzji. Proszę każdego z was, by został pionierem tego Nowego Pogranicza. Moje zawołanie kieruję do młodych duchem, niezależnie od ich wieku — do wszystkich, którzy gotowi są odpowiedzieć na wezwanie Pisma: „Czyż ci nie rozkazałem: Bądź mężny i mocny? Nie bój się i nie lękaj, ponieważ z tobą jest Pan, Bóg twój, wszędzie, gdziekolwiek pójdiesz”.

## Ocena wizji Kennedy’ego

Konsultant zajmujący się zdolnościami przywódczymi James M. Strock rozróżnił elementy składające się na udaną wizję. Musi ona być prosta i jasna, by łatwo zapadała w pamięć. Musi być elastyczna, by mogła pomieścić różne metody wcielenia jej w życie. Nie może kłócić się z wartościami grupy, do której jest skierowana. Musi być otwarta i optymistyczna, a idealnie byłoby, gdyby sam przywódca był swojej wizji uosobieniem.

Wizja Kennedy’ego odniosła sukces pod każdym względem. W rzeczy samej, momentami działała silniej, niż JFK by sobie tego życzył. We wczesnym okresie rządów, gdy „jeźdźcy wolności” rzucili wyzwanie segregacji rasowej panującej w autobusach obsługujących linie na Południu, co wywołało agresję ze strony zwolenników segregacji, Kennedy zbeształ niektórych z nich za zbyt dużą pochopność. Ich odpowiedzią było oświadczenie, że robili tylko coś dla swojego kraju.

## Idealistyczna

Wzywając naród amerykański do poświęceń jako ceny za „miejsce na bastionach wolności”, Kennedy kolejny raz wykorzystał Churchillowską znajomość ludzkiej psychologii. Zwykle politycznemu przywódcy doradza się, by pochle-

biał publice, twierdząc, że wszystko jest w porządku, nawet jeśli on sam (i oni) doskonale wie, że tak naprawdę jest zupełnie inaczej. Kennedy, podobnie jak Churchill, rozumiał, że ludzie mogą czuć się dobrze z przeświadczeniem, że ich poświęcenie służy wyższemu, szlachetniejszemu celowi niż ich własna wygoda. Dlatego też wyższe wydatki na obronność i zwiększony pobór do wojska w czasach Kennedy'ego nie spotykały się z niechęcią ogółu Amerykanów.

## Elastyczna i otwarta

Wizja Kennedy'ego była elastyczna i otwarta — znalazło się w niej miejsce zarówno dla cywilnego Korpusu Pokoju, powołanego przez Kennedy'ego zaledwie trzy miesiące po objęciu najwyższego urzędu<sup>5</sup>, jak i dla Oddziałów Specjalnych Armii USA, znanych jako Zielone Berety<sup>6</sup>. Co więcej, ta elastyczność oraz otwartość pozwoliły na pojawienie się „wizji wewnątrz wizji”, na przykład takich jak deklaracja z 25 maja 1961 roku, która głosiła, że „ten naród powinien poświęcić się osiągnięciu celu, by przed upływem dziesięciolecia człowiek wylądował na księżycu i bezpiecznie powrócił na Ziemię”.

## Zapadająca w pamięć

Nazwanie wizji Kennedy'ego zapadającą w pamięć to trochę za mało. Potężna siła jego skoncentrowanej na przyszłości retoryki i symboliki daje się dostrzec w prostym fakcie, że jeszcze cztery dekady później przemowy motywacyjne JFK pozostają „złotym standardem”, na podstawie którego oceniane są prezydenckie wystąpienia. Daje do myślenia to, że każdy prezydent od czasów Kennedy'ego (i wielu kandydatów na prezydenta z ramienia obu partii) w ten czy inny sposób starają się zaprezentować jako spadkobiercy wizji JFK.

Siła niezachwianej wiary Kennedy'ego w determinację Ameryki w usuwaniu ogólnościatowych zagrożeń dla wolności przetrwała pomimo rozczarowania, jakie pojawiło się w wyniku wojny wietnamskiej oraz innych

---

<sup>5</sup> Dekretem z 1 marca 1961 roku pierwszym dyrektorem został R. Sargent Shriver — *przyp. red.*

<sup>6</sup> 10th SFGA (Special Force Group Airborne) powstała w roku 1952, z bazą w Fort Bragg. W 1960 roku jednostkę odwiedził prezydent John F. Kennedy, który na prośbę żołnierzy zezwolił na noszenie przez nich zielonych beretów, od których pochodzi ich obecna nazwa — *przyp. red.*



porażek i wpadek Ameryki w kolejnych dziesięcioleciach. Późniejsi przywódcy, zwłaszcza Ronald Reagan, będą przywoływać wizję Kennedy'ego, by dodać otuchy w trudnych czasach. JFK wzmocnił morale Amerykanów retoryczną stałą, dzięki której kraj podążał wytyczonym kursem aż do błyskawicznego i dla większości niespodziewanego zakończenia zimnej wojny w roku 1989.

Łącząc działania i wybitne umiejętności komunikacji (w bólach zdobyte przez zmagania z chorobą i znacznymi przeciwnościami), Kennedy przeobraził się w jednego z tych szalenie rzadko spotykanych przywódców, którzy stają się uosobieniem swej wizji, obdarzając ją siłą przetrwania.

## Jak stworzyć własną wizję?

- ◇ *Stwórz wizję, która inspiruje.* Jeśli aspirujesz do przewodzenia innym, nie masz wyboru, musisz umieć ich inspirować. Właściwie sformułowana wizja będzie nie tylko motywować Twoich ludzi do wspierania celów organizacji, będzie też ich inspirować do wysiłku na rzecz organizacji w czasie kryzysu.
- ◇ *Nie myśl, że musisz sam sformułować swoją wizję.* Szukaj dla siebie wzorów do naśladowania i zasięgaj porady u wielu osób. Zaczynij od historii swojej organizacji, by odkryć korzenie jej ducha. Przypomnij sobie, jak Kennedy, a przed nim Theodore Roosevelt odwoływali się do ducha amerykańskiego Zachodu. Istniała siła napędowa, która już raz pobudziła wyobraźnię pracowników i ich zainspirowała. Sięgnięcie do pamięci organizacji jest kluczem do stworzenia wizji, która odbija się echem i na nowo rozpala pasję.
- ◇ *Niech będzie jasna i prosta — i niech zapada w pamięć.* Na przykład CNN było we wczesnych latach osiemdziesiątych odważnym pomysłem. Celem twórców było nie tylko zbudowanie pierwszego programu informacyjnego nadającego dwadzieścia cztery godziny na dobę, ale też zbudowanie sieci informacyjnej obejmującej cały świat, programu oglądanego w każdym państwie na planecie. Ta wizja jest łatwa do zrozumienia dla każdego i na tyle ambitna, że zapada w pamięć.

- ◇ *Niech wizja nie ogranicza Twojego pola widzenia.* Utrzymuj ją elastyczną, by mogła objąć nieprzewidziane okoliczności lub zmieniające się warunki na rynku. Jeff Bezos zaczął od wizji stworzenia „największego sklepu z książkami na świecie”, sprzedając książki przez internet. Gdyby trzymał się twardo tylko sprzedawania książek, zostałby pogrążony przez konkurencję, która widząc, że osiągnął sukces, zaczęła wyrastać jak grzyby po deszczu. Bezos przebudował swoją wizję, poszerzając ją z każdym uczynionym krokiem. Dziś Amazon.com jest „największym sklepem ze wszystkim na świecie”.
- ◇ *Niech Twoja wizja będzie otwarta.* Jeśli niektóre działy lub komórki nie znajdują dla siebie miejsca w wizji organizacji ani nie mogą jej wspierać, nie będą miały dostatecznej motywacji, by realizować jej cele. Co gorsza, niektórzy mogą poczuć się pozostawieni na uboczu i wizja odbierze im motywację. Budując wizję, znajdź w niej miejsce dla ludzi z różnych działów swojej organizacji. Wykorzystaj grupy docelowe, żeby odkryć, co ich inspiruje. Dlaczego pracują w Twojej firmie?
- ◇ *Bądź optymistyczny.* Pokazuj, w jaki sposób realizowanie wizji doprowadzi do lepszej przyszłości. Niech przykładem będzie dla Ciebie wizja firmy Apple Computers. Steve Jobs i Steve Wozniak nie chcieli po prostu produkować komputerów — oni chcieli, żeby komputery Apple zmieniły świat. Ta ambitna misja odpowiada naszej wizji przyszłości, w której życie będzie znacznie lepsze dzięki technologii.