

C:\Users\Plazma\Desktop\Knhy pdf\Marcinko_Richard-Stoprocentni_tym.pdb

PDB Name: Stoprocentni_tym.txt
Creator ID: REAd
PDB Type: TEXT
Version: 0
Unique ID Seed: 0
Creation Date: 2.4.2006
Modification Date: 2.4.2006
Last Backup Date: 1.1.1970
Modification Number: 0

ÚVOD

Povzbuzuj své podřízené a dobře poslouvej, co říkají.
Je dobře známo, že se pod zemí skrývá zlato.
Nabešima Naošige (1538-1618) v Ideálech samuraje

Strávil jsem u Navy víc než třicet let. Žádala po mně, abych skákal padákem z letounů a vrtulníků, škrábal se na ropná zařízení a bitevní lodi, prostřelil a prozáškodničil se z kdejaké zapeklité situace. Posílala mě do válečných pásem, nasazovala mě do palebných střetnutí a také mě poslala do kriminálu. Asi byste předpokládali, že si po odchodu do výslužby najdu nějaký příjemný, klidný způsob, jak trávit čas. Dejme tomu hrát golf.
Nebo se dívat na kuželky v televizi.
Jenže je to nalevačku. Od roku 1992, kdy byl vydán Profesionální válečmK, jsem navštívil víc letišť, než kolik má nějaký mariňák vši. Můj povolný redaktor označuje toto kočování Státy křížem krážem za mou "každoroční výpravu za čtenáři". Jemu se to povídá. Navštívit víc než osmdesát měst ročně dělá víc než pochod smrti na Bataanu. Ale co - jsem přece Profesionální válečník, a vy právě tak jako já víte, že je to trápení, ale určitě je k něčemu dobré. Ještě že už nejsem připoután k zavazadlové síti nějaké "létající popelnice"; dnes mě dopravují civilní aerolinie. A rozumí se, že je pokaždé k mání láhev džinu Bombay Sapphire. Může se o tom přesvědčit leckdo z vás, kdo ho má v oblibě.
Moji věrní čtenáři však mají je~tě pár dalších přání, nejen co se týče oběda a nápoje gratis. Zádáte mě o

další informace o členech týmu, které jsem vyličil v životopisném Profesionálním válečníkovi a jeho šesti románových pokračováních. Chcete toho vědět o těchto zajímavých chlápčích víc - poznat jejich vlastnosti, dovědět se o jejich minulosti i o tom, co si myslí o svém poslání. Kromě toho se mě zájemci o byznys, schopnost vést a vytvářet tým ptají: "Jak si vybíráte tým?" a "Jak tým udržujete?" Vynasnažím se v této knize o stoprocentním týmu oba vaše zmíněné požadavky uspokojit.

Když jsem dával dohromady svůj životopis, romány i předcházející knihy profesionálního charakteru, uvědomoval jsem si, že v nich není možno plně vypsát skutečný charakter mužů, kteří to všechno umožnili. Bylo by prostě nutno obsáhnout toho mnohem víc. Nikdo (dokonce ani nejzarputilejší nadšenec) by neměl dost trpělivosti číst další dvě stovky stránek s líčením osobitého a hluboce zakořeněného nadání rozjařené party záškodníků, kteří toho se mnou tolik prožili. Jenže tihle chlapi bezesporu zaslouží uznání, a toho se jim dostává v této knize. Až ji přečtete, pochopíte, jak jsme - zdůrazňuji, že společně - dokázali uspět v tolika akcích, o kterých nikdo nepředpokládal, že je zvládneme.

Někteří z vás se chtějí dovědět víc o tom, jak jsem si tým vybíral a jak jsem ho udržoval. Poznáte, jak to vidím já, ale z větší části k tomu dojdete z hlediska těch mužů.

Ostatně nikdo nepřikládá zvláštní váhu tomu, oč náčelníkovi jde. Jestliže se svými lidmi nekomunikuje, jestliže je nemotivuje a nepřesvědčí, aby jednali ve prospěch týmových cílů, může se dát i se svými dobrými záměry vycpat. Dovíte se od těch chlapů samých, proč ochotně dělali svou práci. Tak byste měli dojít k poznání, které budete potřebovat, abyste mohli zužitkovat mé priority a postupy při vytváření a udržování své vlastní skupiny řešitelů smělých úkolů.

Desatero mužů

Příznivci Profesionálního válečníka se s mými moudrostmi poprvé seznámili v podobě "Desatera příkázání jednotek zvláštního určení". Toto desatero se uvádí a prakticky znázorňuje v každém z románů pod titulem Profesionální válečník. Zde je:

O Já jsem Bůh války a hrozivý Bůh boje a budu vás vždy vésti zepředu, a nikoli zezadu.

O Nebudete dělati ničeho, čehož bych já nesvedl před vámi, a takto z vás budu utvářeti válečníky dle obrazu svého.

O Budu vaše těla týrati, neboť čím více se budete potiti při výcviku, tím méně krve ztratíte v boji.

O A pakliže ucítíte při svém snažení bolesti, pak vězte, že vaše konání správné jest.

O Třebaže se vám to líbit nemusí, udělati to musíte.

O Vždy se snažte provést vše co nejjednodušeji.

O Nikdy nic nepředpokládejte.

O Vpravdě nejste placeni za své metody, nýbrž za výsledky konání svého, což znamená, že nepřítele svého zabítí musíte dříve, nežli on téhož učiní vám, a to za použití veškerých dostupných prostředků.

O Ve své duši i myslí válečnické na paměti neustále mějte poslední a základní příkázání mé: Zásadní pravidla nejsou dána - musíte zvítězit za každou cenu.

Tato pravidla jsem svým lidem vštěpoval, abych usměrňoval jejich činnost. Zavedl jsem je do výcviku stejně tak jako střelbu, seskok padákem nebo destrukční akce, protože jsou pro úspěšné splnění úkolu stejně důležité.

Těmito pravidly to však nekončí. Kromě toho jsem vypracoval zásady týkající se usměrňování svých vlastních akcí. Protože přibývalo zájemců o směrnice, které by jim pomáhaly vést vlastní jednotky ve světě byznysu, rozhodl jsem se napsat populárně naučnou knihu, která by tyto požadavky uspokojila.

Sedmero náčelníkovo

Ve Vůdcovských tajemstvích Profesionálního válečníka jsem zformuloval svůj osobní náčelnický kodex v podobě sedmi pravidel, která udržovala mou soustředěnost na daný úkol a na svěřený tým v nesčetných situacích, kdy se člověku stahují půlky. Jsou to tyto zásady:

O Budu zkoušet své teorie nejdříve sám na sobě. Budu sám sobě pokusným králíkem.

O Absolutně se upnu na to, več věřím, a pro toto přesvědčení budu riskovat všechno, co mám.
O Budu všemožně podporovat své podřízené, pokud rozumně riskují, aby mi pomohli dosáhnout mých cílů.
O Nebudu své lidi trestat za to, že se dopouštějí chyb. Budu je trestat jen za to, že se ze svých chyb nepoučí.
O Nebudu se bát jít do toho, protože vím, že bezmála každá akce je lepší než nečinnost. A vím, že nejednat je někdy ten nejhorší způsob jednání.
O Vždycky budu dávat s kříšťálovou průzračností najevo svůj postoj a své přesvědčení.
O Vždycky budu snadno k nalezení: budu uprostřed bitvy.
Každá kapitola Vůdcovských tajemství Profesionálního válečníka byla věnována některému z těchto příkázání a uváděla jejich názorné příklady z vojenského i civilního života. Budete-li se těmito zásadami řídit, umožní vám to stanovit si pracovní priority na každý den, týden, měsíc, na každý rok. Pravda, přes svou brilantnost vám tyto principy nedávají do ruky kříšťálovou kouli. Je to na vás: musíte hodit zadkem a makat.
Nadšenci na moje Vůdcovská tajemství reagovali a dožadovali se dalších. Chtěli zejména poradit, jak si počínat v podmínkách dnešní vys,?ce konkurenční korporativní civilizace. Ano, o soupeření také něco vím, a tak jsem napsal další populárně naučnou knihu.

Jak vést k vítězství

Kniha nazvaná Válečnickova strategie úspěchu aneb Zásady vítězství diverzní jednotky vám pomůže proniknout chaotickým konkurenčním podnikatelským prostředím devadesátých let. Klíčovou úlohu v něm hraje plánování, kvalifikační průprava a vypočtené riziko. Jak těmito etapami procházíte, musíte mít strategickou představu, čeho doufáte docílit. Musíte být schopni vidět a vnímat svůj konečný cíl. .
Jak tuto představu či vizi vytváříte? Využíváte svých znalostí: informací o své společnosti, o svém výrobním odvětví, o svých konkurentech a o svém prostředí. Dáte také na své sny, a to je správné. Usilujete-li o to dosáhnout něčeho, co je pro vás osobně důležité, vyzbrojíte se trpělivostí a odhodláním. Všechno ale začíná strategickým plánem, který se vyznačuje tím, že je důkladný, realistický a pružný. Abych vám pomohl s vypracováním plánů, které na konkurenčním kolbišti uspějí, vypracoval jsem válečnickova pravidla zápolení:
O Zamiř, dřív než vystřelíš, jelikož palba v opačném pořadí úkonů je blbost.
O Vykašli se na obvyklá pravidla, než tě přivedou na mizinu.
O Měj charakter, ale nepřeháněj to.
O Při vedení buď vpředu, kde tě tvoji vojáci mohou mít stále na očích.
O Neplet' si plánování s výcvikem, ani řeči s buzerováním.
o Važ si podřízených, kteří překračují meze, stejně jako těch, kteří je vytyčují, jelikož tito chlapi tvoří tvůj předvoj.
O Neboj se dělat chyby, vždyť cesta k slávě je zaneřáděna sračkami. .
O Bud ve službách něčeho vyššího, než je tvé vlastní dobro, jinak budeš generálem bez vojsko O Riskuj - a riskuj ještě víc.
O Nikdy nepodlehni pocitu uspokojení.
A vida, ten poslední bod si nadšenci vzali fakt k srdci. Vy prevítí, dvě knihy jsou vám málo - a zachtělo se vám další. Hlavně jste chtěli vědět, jak vytvářet a udržovat tým. Zde tedy tu knihu máte.

Umění týmové práce

Vzpomínáte si na originální televizní seriál Star Trek se všemi těmi dětičkami v krátkých sukničkách? V jedné epizodě hraje postava se špičatýma ušima šachy ne na jedné, ale na třech šachovnicích. Každý tah na každé z nich se multidimenzionálně promítá na ty ostatní, takže musíte každou chvíli sledovat pohyb spousty účinků a protiúčinků. Stejně je to i s udržováním týmu. Musíte se držet nad situací, která se bez ustání mění a ve které žonglujete s břemenem v podobě chlapů a zbraní, přičemž má každá akce

bůhvíkolik důsledků.

Vzhledem k tomu je formování a udržování týmu spíše umění než věda. Pořídít pro tento účel nějaký seznam je obtížné. Co se svým týmem dokážete, závisí na využití myšlenek obsažených ve Vůdcovských tajemstvích a ve Strategii úspěchu; je to kumulativní proces. Když teď přistupujeme k tématu týmové práce, mějte proto na paměti oba předchozí soupisy.

Vytváření týmu

Pochopit myšlenky je vždycky snazší, když má člověk konkrétní příklad použití těchto myšlenek v praxi. Jedna z nejdůležitějších věcí, jakou jsem se kdy zabýval, bylo sestavování týmu SEAL 6, takže se zdá, že to zde mohu použít jako přirozený příklad. Považuji Šestku za svou vojenskou disertaci k získání titulu Ph.D. americké Navy (přičemž tato zkratka v mém případě neznamena "Pronikl hlouběji a dál"). Šestka byla něco, co nikdo předtím nevytvořil - téměř v každém směru byla "první". Potřeboval jsem organizaci operačně dokonalou a maximálně zredukovanou, a tak jsem mohl vykoledovat i maximum prostředků. Musel jsem totiž mít nejlepší operativce, kterým bude zajištěna pomoc, aby dosahovali vrcholného výkonu. Na rozdíl od běžných týmů (nebo jiných jednotek), které mají příliš dlouhou oháňku a nedostatek zubů, se můj projekt Šestky zakládal na tom, že bude samé zuby a jen malá nebo vůbec žádná oháňka. Šestka byla tak soběstačná, jak jsem si představoval. Všichni víme, jak byrokracie a organizační procesy snižují hodnotu jednotky tím, že oslabují její výkonnost a energii, aniž usnadňují postup k cíli. Chtěl jsem se této tendenci, připomínající pohyb laviny, pokud možno vyhnout.

S těmito záměry jsem se při vytváření Šestky řídil následujícími základními principy formování týmu: O Tohleto je poslání, tupče. Než začneš něco dělat, musíš své poslání jasně vymezit. Je to absolutní předpoklad odvrácení průsem. Nebudeš-li mít úplně přesně jasno při rozhodování, čeho má tvůj tým podle předpokladu dosáhnout, všechno ostatní půjde kvalitem do hajzlu. Teď vstupuje do hry tvoje strategické plánování. Jaký máš bojový plán? Oč ti jde?

Dáváš do kupy něco na způsob týmu SWAT (zvláštní zásahové jednotky policejního typu) s úkolem vyřešit v krátkém čase nějaký specifický problém? Nebo se snažíš zformovat skupinu, která má dlouhodobě působit v různých prostředích? Každé z těchto poslání vyžaduje jiný druh týmu.

Spousta chlápků, které jsem do Šestky vybral, byli skoro zelenáci. Proč to? Mohlo by vás napadnout, že budu při formování nové agresivní jednotky vyhledávat zkušené kádry, které už se osvědčily v poli, tedy horní jedno procento. No ano, takový náročný přístup je na místě, když dáváte dohromady krizový tým, který se má zabývat specifickým krátkodobým problémem. Ale pro dlouhodobou záležitost potřebujete "kanonenfutr" neotřkané nováčky, které můžete přetvářet na základě jejich vlastní zkušenosti a podle svého je zaučovat. Jejich mladistvá bujnost vám poskytuje nové psychologické poznatky a občerstvuje vaši perspektivu; potřebujete nevyčerpatelnou vitalitu mladých, aby se s její pomocí všechno rozhýbalo a nepřestávalo fungovat.

Problémem je také najít mezi příslušníky horního jednoho procenta zájemce o dlouhodobý džob. Většina organizací - na vojenském i civilním úseku - počet personálu, který může na tak vysoké postavení aspirovat, limituje. Vyberete-li si jen z těchto aspirantů, devětadevadesát procent z nich o své postavení přijde v momentu, kdy se připojí k vaší skupině. Z jejich hlediska lze tedy takový krok považovat za dvojsečnou zbraň.

Být vybrán do elitní skupiny sice znamená veliké uznání, pravděpodobně tím však utrpí další kariéra. Tito lidé by možná byli ochotni obětovat svůj čas jen nakrátko, ale o dlouhodobou záležitost nebudou mít zájem.

Správně rozmístíte své lidi

Jaký máte rozpočet? Jaký máte program? Pamatujte, že nedostanete k dispozici tolik času ani peněz, kolik potřebujete. Naskytne-li se vám taková příležitost - a přikláníte-li se k takovému řešení -, požádejte neotesanou řečí profesionála o ideální maximum. (Hele, někdo nahoře by mohl otočit šroub a fakticky vám dát víc, než očekáváte.) Přesto od samého počátku přemýšlejte, co a jak zredukovat.

Zjistěte, kde by se co dalo ušetřit, aniž by to ohrozilo poslání skupiny. Buďte připraveni některé lákavé alternativy obětovat, abyste vystačil s prachy a měl co nejdřív funkční jednotku. Buď do její struktury "zabudujte" nějaké fajnovosti, bez kterých se pak můžete obejít, nebo pečlivě rozvažte, co musíte mít, aby byla vaše skupina operativní. Až budete za kopečky a vykážete nějaký úspěch, můžete začít pracovat na tom, abyste dostal zpátky, čeho jste se předtím vzdal, a mohl svůj úspěch posichrovat. Když jsem sestavoval Šestku, věděl jsem, že budeme potřebovat všechny druhy výzbroje - to nejlepší, po čem jsme mohli svými špinavými prackama chňapnout. Bylo mi přitom jasné, že budu mít peklo s vymáháním potřebných prachů na kancelářských kryších, které schvalovaly rozpočty. Potřeboval jsem tudíž chlapy, kteří vyrukují s tvořivými nápady, jak k čemu přijít a kde co ušetřit, a také chlapy, kteří dokážou vystačit s tím, co máme, vymáčkout z toho, co se dá, a rychle se postarat o různá náhradní řešení, prostě udržet to v chodu. Dostat takové lidi, kam se patří, vyžadovalo, abych byl při vymáhání rozpočtu pružnější. Dokonce jsem občas musel kolenovrtům hodit kost, aby si mysleli, že něco urvali. Uvedený způsob strategického uvažování je zároveň dobrým příkladem pro objasnění další zásady vytváření týmu.

Pokryjte všechny úseky

Když jste si ujasnil své poslání, musíte rozvážit, co mají dát příslušníci týmu na stůl. Ať už máte jakékoli poslání, budete potřebovat některé lidi s technickou kvalifikací, další s kvalifikací v oboru spojení, jiné v oblasti organizace. Ideální bude, dokážou-li všichni vaši lidé uplatnit určitou zručnost ve všech těchto oblastech. Přitom má každý svou odbornost. Potřebujete mít jistotu, že budete mít vyvážený počet specialistů a pokryté všechny funkce. Jen tak to je v pořádku. Copak by se vám zamlouvalo mužstvo fotbalistů složené z jedenácti obránců? (Pravda, všichni jsme zažili šéfy, kteří si t'ukali prstem na čelo a přitom říkali: To musíš mít tady - v prdeli! Těm by něco takového nevadilo.) Když už je řeč o fotbalu, jeden z mých oblíbených citátů o týmové práci pochází od Knutea Rockneho, legendárního kouče, jemuž vděčí mužstvo Notredamské univerzity Fighting Irish za to, že se ve dvacátých letech octlo na předním místě sportovních rubrik všude ve Státech. Tento muž je dodnes často citován, ale jen zřídka následován. Knute o svých mužstvech vždycky říkal: "Nehraju se svými nejlepšími jedenácti, ale se svou nejlepší jedenáctkou."

Řízení týmu

Když máte tým pohromadě, musíte ho řídit, vést. Vraťte se k zásadám v knihách Vůdcovská tajemství a Strategie úspěchu.

Pomohou vám při motivování a vedení týmu. Chlapi ze Šestky vám sami budou vyprávět své zážitky z působení v mém týmu; zde uvedu jen několik všeobecných zásad, na jejichž účinnosti se všichni shodují. Nestrkejte do všeho prsty. Když jste opatřil schopné lidi, neměl byste je sledovat ostřížím zrakem. Schopní lidé, talentovaní pracovníci takové směšné opatrovnickví nesnášejí. Protože mají talent, chtějí vyniknout a uplatnit se. Jen to zkuste otravovat je přílišným dozíráním - potlačíte jejich iniciativu a pracovní morálku, ačkoli především pro tyto vlastnosti jste si je najal.

Mikrořízení vede k makroprůserům.

U Šestky jsem klukům nestál za prdelí, nezasahoval jsem jim do maličkostí. Neříkal jsem jim, jak mají dělat svou práci. Vždyť jsem na to k sakru neměl čas. Najal jsem ty nejlepší chlapy, jaké jsem mohl najít, přidělil jsem jim úkoly a očekával výsledky.

Když se výsledky nedostavily, zjistil jsem proč. Každému jsem dal šanci a ujistil se, že má potřebné prostředky a informace.

Jestliže se ale ukázalo, že nejsou schopni pracovat podle našich měřítek, propustil jsem je. Šestka makala nadoraz; každý z nás měl sotva chvilku na utření vlastního zadku, natož aby měl nutkání starat se o cizí.

Poznejte své lidi - nejsou to stroje. Nemluvím o těch trapných setkáních v jídelně nějaké korporace, kdy se drobnému ptactvu servíruje nevalné jídlo a laciné pití a ze zákulisí se vynoří pán, aby vyjádřil uznání,

načež se zase na další rok zdejchne. Nedokážete-li nic lepšího, radši se neobtěžujte a použijte ty peníze na odměny, nebo nakupte do kanceláří přilnavější nálepky a pro zaměstnance lepší kávu. Jenže to, o čem mluvím já, vyžaduje vaši každodenní angažovanost.

Mluvte s každým zvlášť. Ptejte se svých lidí, jak se jim daří plnit úkol. Nepotřebují něco, co by jim v tom pomohlo? Jak se vede rodině? Nesmějí to být dlouhé, únavné rozhovory; nepokoušejte se uspořádat svůj vlastní citově působivý televizní rozhovor - kecy zvané talk show. Ovšem potřebujete vědět, co jsou vaši lidé zač, co je pro ně důležité a jaké mají v práci i doma problémy. Tyhle záležitosti ovlivňují jejich výkon, což má zase vliv na úspěch úkolu, který je vám svěřen.

Vítejte chyby. Jsou součástí učení. Nedopouštíte-li se chyb, svědčí to o tom, že nic neděláte. Naproti tomu Navy zatvrzele trvá na tom, aby se chyby netrpěly. A stejný neduh dnes zamořuje americké korporace. Jenže chyby byly a vždycky budou

důležité. Klíčovým momentem je nedopustit se stejné chyby znovu; člověk se musí svými chybami učit. Jestliže někdo z vašeho týmu něco zmrší, zjistěte proč. Chápal svůj úkol? Narážel na nepředvídaný odpor nějaké jiné složky - nebo některého jiného příslušníka týmu? V rámci svých možností se toho dopátrejte. Prodiskutujte s dotyčným člověkem, co měl udělat, aby situaci zvládl. A jde se dál. Prostě chyba není problém, pokud se neopakuje.

Držte zobák a neseďte si na uších. I když jste šikulka a máte sebevětší zkušenost, všechno neznáte. Neznáte nejruznější možná řešení určitého problému. Pustil jste se do téhle fušky spojené s vyhledáním schopných lidí - tak jim naslouchejte. Ať řeknou, jak se na to dívají. Ne, to neznamená, že musíte postupovat podle toho, co říkají. Někdo musí být šéf; a šéf jste vy. Ale vstupy, které přicházejí od vašich lidí, jsou cenné - a ať to vědí. Lidé podporují to, co pomáhají tvořit.

A jednáte-li fakticky díky nápadu někoho jiného, nepředstírejte, že to napadlo vás. Uděláte ze sebe podvodníka a celý tým se na vás vykašle. Nebudou vám věřit a nebudou vás respektovat.

Ale dejte jim do hrbu, když to zaslouží. Vaše možnosti jsou neomezené, pokud se budete řídit zásadou padni komu padni.

Rozdílejte, čím disponujete. Máte-li pořádný tým, dáváte mu zabrat, ale jeho příslušníci se vůbec nešetří. Musíte mít na paměti, že jsou to lidé, nikoli roboti; občas potřebují nějaké menší potěšení. Rozumí se, že každý má velnu rád prachy, jenže vy možná nebudete v situaci, abyste rozdával tučné šeky.

(V opačném případě určitě pamatujte na mě.) Buďte tvořivý.

Dejme tomu, že váš tým cedil několik týdnů pot při plnění nějakého pekelného úkolu. Zrevidujte program a v pátek brzy odpoledne pošlete všechny domů. Nic vás to nestojí, a přitom to pořádně změní jejich smýšlení o vás i o poslání týmu.

Když jsem působil u Šestky, občas jsem kluky "vytáhl z pelechu" a vláčel je na Whiteface Mountaj.n v kopcovité oblasti Adirondacks na severu státu New York. Říkali jsme tomu "cvičná mise" a taky že jsme trochu stříleli, šplhali a podobně. Pro kluky to ale hlavně byla možnost trochu se odreagovat po měsících krajně intenzivní, vyčerpávající práce. Těžko docenit, co to pro tým znamená. Kluci vědí, že vidíte a oceňujete, co dělají, a to posiluje jejich ochotu dělat ještě víc.

Nepošilhávejte po nadřízených. Pamatujte, že loajálnost je dvojsměrná ulice. Nemůžete počítat, že se vaši vojáci budou angažovat pro vás a pro vaše poslání, nedokážete-li jim, že jste ochoten se angažovat pro ně. Udělají-li nějakou chybu, všemožně se postarejte, aby byla napravena. Nedvojznačně a přísně jim to vytkněte. Ale pokud jde o ostatní svět - a ten zahrnuje i vaše nadřízené -, tomu do toho nic není. Koneckonců jste si ty parchanty obstaral sám a sám jste je také cvičil. Jestliže někdo z nich způsobí průser, jste za to zodpovědný vy.

Věřte mi, přijde chvíle, kdy budete potřebovat, aby vaši lidé vynaložili mimořádné, ba nadlidské úsilí.

Budete potřebovat, aby ze sebe vydali všechno - prostě proto, že je o to požádáte.

Jestliže jste jim ještě neprojevil loajálnost a nevytvořil náležité vztahy, máte zatracenou smůlu.

Praktický výcvik

Jak se tedy celé toto vytváření týmu ve vojenském prostředí uplatňuje ve světě podnikání? Pravda, tým se vytváří snáze v ozbrojených silách než v podnikatelském prostředí. Ve vojenské organizaci jsou různá nebezpečí, výzvy a úkoly jasnější a přesně vymezené. Také je toho víc v sázce; nic nemotivuje účinněji než hrozba okamžité a krvavé smrti.

Týmová práce je však možná i v nějaké korporaci. Jenže vyžaduje od vedoucího pracovníka větší samostatnost - musí sám rozvíjet své schopnosti a při jejich přenášení pracovat usilovněji.

Vedou k tomu dvě cesty. Můžete číst moje populárně naučné knihy, studovat základy mé filozofie vůdcovství a vytváření týmu, vyzkoušet si a analyzovat příklady. Aplikujte tyto myšlenky a budete mít pořádný náskok před konkurencí. (Netroufl bych si vzít od vás prachy a prodat vám nějaký drek.) Všichni ale víme, že při přeměně nějaké lekce ve skutek není nad zkušenost. A takovou trojrozměrnou zkušenost v reálném čase není prostě možné někomu dát v knize.

Amerika korporací konečně oceňuje hodnotu jedné věci, kterou dělají ozbrojené síly dobře - totiž hodnotu výcviku velitelů.

V tisku se objevila spousta článků o nové vlně výcvikových středisek, která připravují zájemce o schopnost vést na vojenský způsob. Většinu těchto zařízení ovšem dávají dohromady lidé, kteří by ani neuměli přivést na drženého námořníka do saigonského bordelu. A většina z nich inklinuje jen k jedné ze dvou stránek výcviku, totiž k fyzické přípravě orientované na vypěstování schopnosti přežít drsné podmínky pobytu v odlehlé krajině a náročné situaci. Nebo zase organizují pro své klienty spoustu seminářů v učebnách a téměř cirkusáckých ukázkách.

Zádný z těchto postupů ovšem sám o sobě nezaručuje úspěch.

Z toho lze usoudit, že existuje mnoho námětů, jimiž se chci zabývat. Víc vám k tomu povím později.

Co jste k čertu vlastně zač?

Nerad bych zde někoho napadal - alespoň ne nad obvyklou míru. Než se dostaneme k příběhům ze života členů mého týmu, chci se soustředit na vaše vlastní silné i slabé stránky, na váš pracovní styl. Nemůžete nikoho nikam vést, nejste-li sami k sobě stejně bezohledně poctiví jako ke svým lidem. Nedávno jsem byl na obědě se svým přítelem Dougem Krugem a jeho synem Mattem. Jako spousta mladíků má i Matt zájem o život příslušníků SEAL a o výzvy, které přináší, a tak jsem ho do toho rád zasvětil. S Dougem jsem si taky poklábal o týmové práci, změnách uvnitř korporací a o tom, jak to vypadá s vedením na poli byznysu. Doug napsal spolu s Edem Oakleym výbornou knihu s titulem Osvícené vedení (Enlightened Leadership). S jeho svolením si půjčuji jeho schéma, abych vám pomohl vyhodnotit váš vlastní styl. (Mimochodem, ke schopnosti vést patří i uznávání a využívání odborných poznatků jiných lidí.) Doug a Ed vypracovali několik seznamů charakterizujících krajní typy způsobu vedení a pracovního stylu - popis stylů na opačných pólech kontinua. Chtěl bych, abyste si tyto seznamy přečetli a položili si otázku, zda se na vás tyto charakteristiky hodí.

Bud'te poctiví, vy prolhaní chytráci! Jaký má smysl podvádět při testu, který vám má jen pomoci? Takže i když to poraní vaše vyčurané city, odpovídejte pravdivě. Připomente si nejenom kladné, ale i záporné položky svého výročního přehledu. Pomyslete na problémy, které jste neustále měli s členy svého štábu, zejména s několika jeho členy při různých příležitostech. Nikdo jiný nemusí vaše odpovědi číst; neobjeví se ve vašem osobním spisu.

Až na tyto tři soubory otázek poctivě odpovíte, zjistíte, kde propadáte. Budete muset identifikovat jednotlivé oblasti, kde můžete svůj styl výrazně zlepšit. A rozpoznat, co je špatné, znamená učinit první krok k nápravě.

Nač se zaměřujete či orientujete?

Ne, nemám na mysli vaši "sexuální orientaci", ta mi může být ukradená. Jde mi o to, jak jste orientováni myšlenkově, jak nazíráte na svět. Jste-li lovec, naučil jste se soustředit na pohyb, který naznačuje, že je na dostřel vysoká. Projevuje se to i v jiných životních situacích. Ve svém pracovním prostředí - a kdekoli jinde - inklinujete k vyhledávání a reagování na specifický druh "vysoké". Hledáte přitom

problémy, anebo řešení?

Člověk orientovaný na problémy

- O soustředí pozornost na to, co nefunguje, co je v nepořádku
- O hledá někoho, koho by mohl obviňovat, nebo mu mohl vyčítat
- O vyvolává u druhých obranné postoje
- O potlačuje jejich tvořivost
- O zatímco se pozornost upírá na existující problémy, on vyvolává problémy nové
- O odvádí cennou energii
- O má nás zaškatulkované

Člověk orientovaný na řešení

- O soustředí pozornost na to, co funguje, co je v pořádku
- O vyvolává otevřenost a angažovanost
- O přirozeně posouvá tým směrem k cíli, na nějž je soustředěn
- O vyvolává energii a nadšení
- O vytváří ovzduší, které nejlépe přispívá k vzniku tvořivých řešení

Jaký je váš způsob myšlení?

Fajn, přejdeme teď k vašemu způsobu myšlení. Myšlení je první krok k jednání, takže to, jak myslíte, rozhoduje o tom, jak si počínáte.

člověk, který myslí reaktivně:

- O domnívá se, že nemůže s ničím uspět
- O soustředí se na zjišťování, že se s problémy nedá nic dělat
- O ve složité situaci se nechává problémy oslepit
- O odmítá uznat svou vinu nebo odpovědnost
- O nechává se omezit tím, co se osvědčovalo v minulosti
- O postrádá schopnost naslouchat
- O rychle ztrácí energii
- O těžce si vybírá a obtížně se rozhoduje
- O pocítí těžkosti při zvládání situací a prostředí
- O často pracuje s krajním úsilím
- O má strach z rizik nebo velkých nároků
- O prožívá extrémní osobní stres
- O nemůže se odloučit od minulosti
- O má malou sebeúctu
- O soustředí se na to, čemu se chce vyhnout
- O dělá všechno řádně

Člověk, který myslí tvořivě:

- O nebrání se změně
- O přistupuje k věcem s devizou "zvládnou to"
- O staví na úspěších a síle
- O hledá v každé situaci svou příležitost
- O přijímá odpovědnost za své jednání a za své rozhodnutí
- O myslí v měřítku nových možností
- O dobře naslouchá

O má stále dostatek zdrojů energie
O má pocit, že zvládá své prostředí
O umí pracovat inteligentně, dosahovat výsledků bez velké námahy
O výzvy a rizika posilují jeho energii
O zaměřuje se na přítomnost a budoucnost
O má velkou míru sebeúcty
O soustřeďuje se na žádoucí výsledky
O zabývá se pořádnými věcmi

Mějte na paměti, že jsou to krajní póly způsobů myšlení. Pravděpodobně do žádného z těchto typů dokonale nezapadnete.

Podíváte-li se však na svůj způsob nazírání na svět poctivě, zjistíte, v čem se potřebujete zlepšit a které slabé stránky si musíte uvědomovat.

Jaký jste typ vedoucího?

Tak dobrá, teď se to všechno spojí dohromady. Podíváme se, jak na sebe v týmu vzájemně působíte a jak vy sám tým motivujete. Nezapomínejte na poctivost!

Reaktivní vedoucí:

O pociťuje potřebu mít na všechno jen své vlastní odpovědi
O má sklon k nařizování
O činí všechna rozhodnutí osobně
O popohání organizaci, aby vykazovala výsledky
O analyzuje, analyzuje a znovu analyzuje
O vytváří jen sporadickou motivaci
O je velmi tvrdohlavý
O učí podřízené čekat na pokyny
O manévruje tak, aby si chránil kůži
O bojí se, že ztratí kontrolu
O zaměřuje pozornost na zjišťování problémů a fixuje na ně pozornost
O má sklon rychle propouštět ty, kdo selžou

Tvořivý vedoucí:

O nemá nutkání mít za všechno jen vlastní odpověď
O rád naslouchá
O umožňuje lidem, aby se rozhodovali
O vede svou organizaci k předvídavosti
O dopřává sluchu intuici
O vytváří u lidí stálou odpovědnost
O je nepředpojatý
O učí své lidi dbát důležitosti iniciativy a odpovědnosti
O rozvíjí vnitřní odpovědnost
O ví, že zmírnění dozoru přináší výsledky
O zaměřuje se na formování silných stránek
O vede lidi k tomu, aby se učili z chyb

Uvědomte si, že smysl toho všeho není v tom, abyste si teď připadal jako ubohý červ. Jen se snažíte najít své slabé stránky, abyste je mohl neutralizovat. Nikdo není dokonalý, tedy ani já.

Jaký tedy k sakru jste?

Když jste se teď na sebe pěkně bez milosti podívali, jsme připraveni přejít k šestce.

Tým SEAL6

Požadavky spojené s vytvářením a přípravou týmu SEAL 6 byly největší výzvou, jaké jsem kdy musel čelit. Rozumí se, že bych chtěl této zkušenosti využít k tomu, abych vám mohl něco vypovědět o týmové práci. Když jsem byl pověřen úkolem dát Šestku dohromady, měl jsem příležitost sestavit ryze funkční jednotku bez nadměrně velké oháňky (nebo chcete-li tendru), tedy bez něčeho, co je dnes normální. Potřeboval jsem jen a jen zuby; jaký tendr budeme muset mít, o to se zkrátka budeme muset postarat cestou.

Naše poslání bylo vymezeno: protiteroristická činnost po celém světě. Termín: hned. Rozpočet: nedostatečný. Museli jsme být připraveni vyrazit co nejdřív; probíhalo další plánování iránské mise. Potřebná výzbroj a finanční prostředky, z nichž ji budeme muset zaplatit, budou uzpůsobeny podle charakteru úkolů a vývoje taktiky.

Při vytváření týmu mi zbýval jeden vrcholně důležitý prvek lidí. Musel jsem na to jít líp než mariňáci; "několik schopných mužů" to nesfoukne. Musel jsem si najít ty nejschopnější.

Ve zmíněné operaci se významně angažovalo nejvyšší velení.

Velitel námořních operací mě pověřil, abych uskutečnil se všemi příslušníky SEAL válečného námořnictva a podpůrného personálu ještě před jejich výběrem a následným odvelením k týmu pohovor. V podstatě to znamenalo, že jsem si své chlapy vlastnoručně vybíral. Mnoho přátel jsem si tím sice nezískal, ale potvrdilo se, že nějaký Santa Claus snad přece jen existuje.

Když sestavujete nějaký tým, měli byste vždycky mít seznam přání s uvedenými vlastnostmi, které u příslušníků svého týmu očekáváte. Já jsem hledal lidi s těmito kvalitami:

o **Bojová zkušenost.** Letěla už kolem jeho ucha střela ze zbraně nenáviděného nepřítele? Byl už po absolvování výcviku ve skutečném boji? Chtěl jsem, aby moji chlapi každé ráno mrkli do zrcátka a mohli si přitom říct: Vím, že se budu v palbě jaksepatří otáčet.

O **Obeznamenost s cizími jazyky.** Působili bychom ve všech končinách světa mezi nejružnějšími lidmi, vojáky i civily.

Chtěl jsem, aby moji lidé dávali příkazy přímo a nespolehali na nějakého "agenta" nebo "tlumočníka". Nepočítal jsem, že bude každý plynule ovládat kdejakou řeč, kterou možná budeme potřebovat, nicméně budu mít zapotřebí lidi, kteří se svou znalostí jakžtakž vystačí a dokážou to rychle.

O **Znalost spojení.** členové mého týmu museli být schopni obnovit elektrické systémy, napojit se na telefonní linky, projet v nákladáku nepřátelským zátarasem. Nepochybně si brousili zuby na hlavní úkol-dobyty cíle nebo získání zpravodajsky důležitých informací, ale kdyby se nic takového nepodařilo, museli být schopni udržet se na místě.

O **Kvality týmu SEAL.** Potřeboval jsem, aby Šestka byla samostatnou jednotkou, schopnou vyvíjet v každé situaci činnost nezávisle na jiných jednotkách speciálního vedení války. Musel jsem mít lidi specializované na různé obory: zbrojní materiál; operace pod vodou, například potápění; vzdušné operace jako seskok padákem nebo řízení letounu a vrtulníku;

spojení a elektronika; naléhavá zdravotnická pomoc; sběr a rozbor zpravodajských informací.

O **Týmová práce.** Tento požadavek je životně důležitý. Měli jsme makat tak tvrdě a rychle, že by nám nezbyval čas zabývat se nějakými osobními kravinami. Žádné primadony, žádní samotáři. Potřeboval jsem chlapy, kteří by dokázali vynaložit veškeré síly, ba ještě je překonat při společné bojové akci. Každý má bezpochyby nějaké vlastní problémy a zájmy. Jenže já jsem chtěl chlapy, kteří kladou potřeby týmu nad své vlastní, chlapy, kteří dovedou dosahovat svých vlastních cílů, aniž by obětovali výkonnost jednotky.

O **Hlad.** Chtěl jsem chlapy, kteří hladoví po bojové akci, po úspěchu, po výzvách. Museli být vrcholně motivovaní, ba agresivní. Mívali problémy s běžnou rutinou, což pro mě nepředstavovalo problém, protože u Šestky nic rutinou nebylo.

Bylo mi jasné, že ne každý jednotlivec, který se stane příslušníkem týmu, bude mít všechny tyto kvality. To je normální.

K umění utvářet tým patří vyrovnávání individuálních schopností vašich mužů s úhmem schopností potřebných k tomu, abyste splnili své poslání.

V Sestce se mnou působilo víc než šedesát specialistů SEAL.

Devět z nich jsem požádal, aby vám v knize Stoprocentní tým pověřili vlastními slovy o svých zkušenostech. (Desátý byl "neoficiálním" příslušníkem Šestky, ale byl to tak vynikající válečník, že jsem ho musel do autorského kolektivu zahrnout.) Není to deset "nejlepších"; z oněch šedesáti mužů byl vynikající každý jednotlivec. O každém z nich bych mohl napsat dalších pět knih. Ale těch deset, to byly živoucí vzory některých postav, s nimiž jste se seznámili v románech pod titulem Profesionální válečník. Všichni tito chlapi měli co říct, podělit se o zajímavé zkušenosti získané před příchodem k Sestce, během svého působení u ní i potom.

A teď se s nimi pojd'me seznámit:

Larry Barret alias Zlatý dvojče

Dan Capel jinak Sprost'ák Nicky Grundle

Norm Carley též Princ hrdina

Denny Chalker zvaný Had

Steve Hartman přezdívaný Stevie Wonder

Harry Humhries alias Hrbáč Harry

Mike Purdy jinak Kachní noha Dewey

Steven Seigel řečený Indiánskej Žid

Dave Tash zvaný Kyklop

Albert Tremblay, prostě Doc Tremblay

Larry Barret alias Zlatý dvojče

Larry u mě sloužil, když jsem velel týmu SEAL 2; byl to tehdy mladý poddůstojník válečného námořnictva v hodnosti výkonného poddůstojníka v kategorii E-4. Pracoval na úseku zbrojní služby. Je to jeden z těch zarytých buldoků, co nepovolí, dokud nesplní úkol. (Přirovnání k buldokovi je na místě, předtím totiž sloužil u námořní pěchoty.) v Když jsem začínal vybírat pro Šestku lidi, Larry byl v mém seznamu na prvním místě. Proč jsem sáhl zrovna po tomhle čertovském hajzlíkovi? Protože ať dělal jakoukoli práci, vždycky přitom tvrdě makal. Průměrný jednotlivec vynaloží určité úsilí, když jde o něco, nač přirozeně stačí, a vykašle se na to, nač se necítí. Nadprůměrný člověk se bude snažit potlačit své slabé stránky, ale možná nebude vynakládat zvláštní úsilí na něco, co mu připadne snadné, a spolehne na své přirozené schopnosti.

Výjimečný jednotlivec do toho půjde nadoraz bez ohledu na to, na čem dělá. A Larry byl výjimečný.

Jeden způsob, jak to vyjádřit, je "příčinnivost"; jinak se tomu dá říkat "jít a mít na to".

Vždycky dychtil po tom dál se učit, postoupit o další krok a stát se kvalifikovanějším specialistou. v (Aby bylo jasno: hodně se toho dozvíte o Sestce i o Rudé buňce, což jsou dvě spřízněná, ale různá komanda.

Tým SEAL 6 byl pověřen posláním vést po celém světě protiteroristický boj.

Znamenalo to likvidovat teroristy, nebo jim znemožňovat páchání špinavostí. Rudá buňka byla určena k tomu, aby vystavila válečné námořnictvo taktice teroristů a pomohla mu vytvořit po celém světě protiteroristické prostředí. Znamenalo to posilovat ostražitost a zavádět bezpečnostní programy, které ničemům ztíží možnost dostat se našincům na kůži, takže to pro ně skončí fiaskem.) Larry na mě udělal dojem i z jiného důvodu. Lidé mají většinou krevní skupinu A, B, O, případně AB; La-rymu proudivo v žilách něco ojedinělého - skupina L-O-A-J-A-L-N-O-S- T. Je loajální nejen vůči mně; je loajální k svému přesvědčení. Larry nezná žádnou polovičatost - platí pro něho buď všechno, anebo nic. (Brzy poznáte, že tento charakteristický rys je vlastní všem příslušníkům Stoprocentního týmu. Žádná "šedá zóna" neexistuje - jenom černá, nebo bílá. Pojem "kompromis" v jejich slovníku chybí.) Zde je příklad Larryho loajálnosti: když jsem si ho vybral, ujistil se, že uvážím i přijetí Franka Phillipse, jeho parťáka z plaveckého výcviku. (Frank je Barretovo Zlaté dvojče.) A nejenom že se ujistil, že s Frankem pohovořím, ale taky ho instruoval- přemlouval ho, aby se k mé jednotce dobrovolně přihlásil a na nic se debilně nevyptával. Larry byl loajální k svému kamarádovi z plavání i k svému novému týmu; věřil v

jednotku, ještě než vůbec existovala.

Dalším Larryho kladem byla jeho zběhlost v cizích jazycích.

Dokázal si setsakra rychle osvojit použitelnou znalost nějaké cizí řeči; stačilo dát mu na to několik dní a věděl, o co jde, rozuměl písemnostem a docela obstojně mluvil- až na jeden nedostatek. Ať šlo o jakýkoli jazyk, jeho protahovaná výslovnost prozrazovala jihokaliifornský původ. To omezovalo jeho způsobilost ve vedení kontrašpionážních operací. Ale to nic. Všichni máme k něčemu nadání, jinde zas narážíme na své meze; důležité je talent posilovat a meze překonávat. Pro aktivní používání cizích jazyků jsem si vyhledal jiné příslušníky týmu.

V každém jiném směru však byl Larry úžasně akceschopný.

Když potřebuje, splyne s pozadím a změní se v tapetu; člověk má pocit - znáte takové typy -, že ho odněkud zná. Snadno s kýmkoli naváže kontakt; přistoupí třeba k úplně cizímu člověku a naprosto nenuceně, aniž by vyvolal podezření, se s ním dá do hovoru.

Za tímto sympaticky působícím zevnějškem nepřetržitě pracuje mozek. Neustále má na zřeteli účel, stále shromažďuje údaje a pátrá, jak splnit úkol účinněji. Ani na chvíli se nepřestává učit a vůbec nepřestává předávat dál, co jen může.

Měl jsem v průběhu let tu čest sledovat, jak se z Larryho stává vůdčí osobnost. Při vedení byl vždycky vpředu a od svých podřízených vyžadoval vrcholný výkon. Učil se od svých náčelníků, díky kterým se vypracovával; trávil čas v zákopech se svými vojáky a ujišťoval se, zda jsou vojensky i osobně dobře připraveni na to, co je čeká. Je úžasný instruktor - pečlivý ve výkladu, dychtivý objasnit ona "proč", díky kterým to všechno klapě. Nezapomíná, že i pro něho byly kdysi tyhle koniny novinkou. Bylo mi také ctí, že jsem mohl sledovat, jak stejně důkladně a nadšeně vychovává své dva synky. Je odhodlán předávat druhým všechno, co dostal od otce i oč se s ním dělili jeho "námořní tátové".

Nechci, aby to vyznělo na způsob svatovalentinského "Já miluji tebe - ty miluješ mne", a tak musím něco říct o Larryho vadách. Jeho loajálnost byla tak silná, že jeho první impulz vycházel z mých příkazů nebo přání, i když měl lepší variantu.

Snad mi dokonce o tom lepším způsobu řešení vůbec neřekl.

Brzy se naučil mluvit otevřeněji, a když pak mluvil, měl jsem uši otevřené. Věděl jsem, že jsou jeho nápady podloženy myšlením a zkušeností. Nikdy nemluvil, jen aby slyšel sám sebe.

Larry byl a je "strážcem chrámu". Každý by děkoval nebi, mít ho ve své organizaci. Budou-li zas někdy Spojené státy potřebovat jeho schopnosti, vím, že bude v nějaké podobě na místě. Poslyšte teď, co chce ten vrčící buldok povědět o své týmové práci.

Jméno: Larry Barret

Datum narození: 22. prosince 1951

Rodiště: DeFuniak Springs, Florida

Vojenská kariéra: Námořní pěchota USA; tým SEAL 2;

Mob 6; tým SEAL 6; Rudá buňka; tým SEAL 4, styk Navy se
vzdušnými silami v oblasti speciálních operací

Nejvyšší postavení: E-9

Odbornost: zbrojní služba

Toho času: majitel a správce parku rekreačních vozidel a přírodního kempu

Poprvé jsem byl v boji na Grenadě. Myslím si, že to bylo...

dost zajímavé. Zasáhli jsme rozhlasovou stanicí, slízlí jsme nějakou palbu, obsadili tu stanicí a v podstatě jsme zastavili provoz. Netrvalo dlouho a začali se objevovat chlapi v obrněných transportérech; v každém jich bylo šest. Pak nastalo pravé peklo. Museli jsme se prostřílet od pobřeží. Někteří chlapi museli odplavat na moře a zrekvírovat nějaký rybářský člun. Rekl bych, že je to poprvé vždycky trochu divné. Člověk si říká: "Proč na mě ti chlapi střílejí? Vždyť jsem docela slušný člověk - proč se mě snaží zabít? Jenom proto, že jsem vpadl do jejich země..." No, bylo to dost divoké.

Bojová situace může být děsivá, vzrušující i úporná - tak rozmanitá, a záleží na tom, co se zrovna přihází vám a jak se s tím vším vyrovnáváte. A všechno člověk poměřuje z hlediska místa, které zaujímá. Možná

řeknete: "No co, Grenada nebyla nic moc." Jenže z mého hlediska to bylo ažaž. Všechno závisí na tom, co se odehrává na vašem kousíčku země.

* * *

Můj táta dělal spoustu různých věcí. Byl lodařem - za druhé světové války stavěl lodi Liberty. Doma bylo i s ním třináct dětí a dva z jeho bratrů sloužili za války v armádě. Jenže otec zůstal v loděnicích. Až po válce dělal všechno možné. Chytil do pastí zvěř, prodával kůže, otevřel si potravinářský obchod a benzinovou stanici, choval skot - myslím, že měl maximálně asi 150 kusů. Práci si nijak nevybíral. Máma se o ten obchod dost starala. Zvládla sama pořádný kus práce. Táta byl snad nejhouževnatější chlap, jakého jsem kdy poznal, ale když na to přišlo, byla máma nakonec houževnatější. Měla na krku mě, dvě mé sestry a jeho. Silná ženská.

Otec byl zásadový pracant. Nějaké posedávání kolem baráku neexistovalo. Přišlo léto, našel mi nějaký džob, poslal mě za farmáři v okolí prosekávat mačetou houští, nebo vypomáhat tesařovi. Takže jsem měl každé léto nějakou práci. Pak jsme se samozřejmě točili okolo krámu, čerpali benzin a tak dále. Tehdy patřila obsluha k ceně, o nějakém disku nebyla řeč.

Měli jsme báječné dětství, což je kapitola sama pro sebe, spojená s tím, že jsme vyrůstali v krámě. Měli jsme ochočeného medvídky, a když se otec vracel z lovu, přinášel domů malé aligátory.

Chodil jsem pořád do moc malých škol a neměli jsme ani středoškolský fotbalový nebo baseballový tým. Akorát jsem se trochu věnoval lehké atletice. Postupem času jsem se začal projevovat jako dobrý student. Na střední škole jsem byl ze začátku jednatelem a pokladníkem akademického spolku Beta Club. Pak jsem asi tak v jedenáctém ročníku začal pít a courat s kluky. Se známky to pak šlo z kopce. Takže v době, kdy jsem školu ukončil, jsem neměl konkrétní představu, co chci dělat. Nejdřív jsem dostal práci na horské dráze v Panama City na Floridě. Dělal se tomu reklama jako "nejrychlejší horské dráze na světě". Vždycky po ránu jsme po ní lezli nahoru a natírali kolejnice kolomazí, aby byla rychlejší. Pak jsme prohlíželi spodek a utahovali všechny šrouby, které se den předtím uvolnily. Byl to sedmidenní džob týdně a makalo se od devíti ráno do půlnoci, někdy až do jedné v noci.

Takhle jsem pracoval větší část toho léta. Pak mě to začalo nudit. Jednoho dne jsem si šel dát jízdu, sedl jsem si dozadu do vozíku a přešel ho. Znáte ty velké nárazníkové pružiny, které trčí dozadu? Hele, já jsem na nich stál a přidržoval se konce vozíku. Tak jsem to projel kolem dokola.

Jen co jsem slezl, vidím, jak ke mně klusá šéf. Kousek přede mnou zpomalil, a když došel až !<e mně, řekl: "Manželka viděla, jak se někdo veze za vozem. Sel jsem ti to říct a pak jsem tě poznal. Udělej to ještě jedn~u a budu tě muset vyhodit. Jak by to vypadalo v novinách? ,Clo věk obsluhující horskou dráhu dělal šaškárny a zabil se. " "No nic, jak už jsem řekl, začínal jsem se nudit, potom skončil na dlažbě můj kamarád, já jsem se naštvál a šel od toho. Pak jsem se dostal k nějaké skupině terénního průzkumu, která čistila terén pro vodní kanál Intracoastal Waterway. Proráželi jsme cestu močál nemočál bůhvíkolik mil sem tam. Bylo to bezva.

Poznal jsem se tam s chlápky od námořní pěchoty a zdálo se, že mi to nabízí šanci.

U námořní pěchoty jsem pak strávil dva roky a odešel jsem v hodnosti desátníka. Byl bych se mohl znovu přihlásit, jenže jsem měl menší problém. Když jsem jednou na dovolené přišel domů, popral jsem se s šerifovým náměstkem. Zaprotokolovali to jako útok na veřejnou osobu. Když jsem se vrátil na základnu, seržant mi řekl: "Hele, podej novou přihlášku a já tě pošlu na Okinawu. Tam na tebe nedosáhnou. ""Ne," řekl jsem mu na to, "táta za mě složil hromadu prachů jako kauci. Musím jít před soud." Vypadl jsem a odešel k Mobile v Alabamě. K soudu pak vůbec nedošlo. Skončilo to tím, že bylo obvinění zrušeno vzhledem k tomu, že mě šerif ve skutečnosti napadal.

Zpátky k námořním pěšákům se mi tehdy nějak nechtělo.

Začal jsem pracovat na stavbách, na věžácích a dělal různé příležitostné práce. Nikam to nevedlo. Vrátil jsem se k starým návykům - k pití a rvačkám.

Potloukal jsem se s jedním klukem, jehož táta dřív sloužil u válečného námořnictva v hodnosti - ne ve funkci - kapitána na letadlové lodi Forrestal. Na lodi několikrát hořelo, proto o ní vždycky mluvil jako o Forest Fire (Lesní požár). Casto se taky zmiňovalo příslušnicích SEAL. Bylo to hrozně zajímavé a mě už

znavovalo, že se nemůžu k ničemu kloudnému dostat. Svěřil jsem se s tím své přítelkyni, která se měla stát mou manželkou, a ptal jsem se jí: "Stát se bakalářem, anebo jít k válečnému námořnictvu? Vyber to." "K námořnictvu," řekla na to.

A tak jsem šel a přihlásil se. Věděl jsem, že musím ve svém životě něco změnit, a zdálo se mi, že toho můžu tímhle způsobem dosáhnout.

Měl jsem ve třídě Základního výcviku ženijních potápěčů a příslušníků SEAL číslo dvaadevadesát. Bezpečně nevím, kolik nás začínalo. Myslím, že nás bylo asi 120. Dokončilo nás to kolem 20 a několik kluků opakovalo.

Podle mého názoru člověk nikdy není připraven na to, co přesně ho při výcviku čeká. Říkal jsem si: "No co, bude to makačka, ale to byl i Parris Island, a zvládl to." Protože už jsem předtím sloužil, nemusel jsem do výcvikového tábora pro nováčky a měl jsem nastoupit rovnou do Základního výcviku. Než jsem se tam měl hlásit, zdržoval jsem se doma a snažil se připravit. Pět dní týdně jsem běhal a vzpíral činky, a pak jsem se o víkendu na všechno vykašlal, flámoval a tak podobně.

Domníval jsem se, že jsem ve slušné kondici. Nastoupil jsem asi dva dny před zahájením kurzu, šel jsem běhat s nějakými dalšími kluky, co tam už byli, a přišlo mi na mysl: Já z toho umřu, určitě.

Ale v hloubi duše a srdce jsem věděl, že to nevzdám. Buď to zvládnou, nebo nezvládnou, ale neodejdu jen proto, že bych to vzdal. Museli by mě chtít vyrazit. Bylo to stejné jako pracovat pro táta. Byl to můj džob a já jsem tam byl proto, abych to dokončil.

* * *

Bylo to někdy kolem Pekelného týdne, a jak si vzpomínám, měli jsme noční vyloďování na balvanitém pobřeží. Byli jsme zimní kurz a v těch místech určitě musely být dvanáct stop vysoké vlny.

Vyrazili jsme ve dne a bylo to skutečně o hubu. Kluky to znovu a znovu vrhalo proti balvanům a bylo hodně zraněných, vážně zraněných. Když jsme se na tuhle noční akci chystali, říkal jsem si: "Ale kdepak. Je to jenom bluf. Je to až příliš nebezpečné. Je to jen psychologický trik." A tak jsme vlezli do člunů a propotáčeli se přilbojem. Už jen dostat se z těch vln dá člověku zabrat. Přesto si pořád říkám: "Ba ne, je to všechno bluf. Zavolají nás zpátky." Jenomže pořád plujeme dál a já si říkám: "Dávají nám už sakra málo času. Každou chvíli už nás musejí vrátit." A pak jsem pochopil, že to myslí vážně. A teprve tohle bylo o hubu.

Pomáhali jsme jeden druhému, jak jen to šlo, nejen v té fázi, ale po celý následující týden cvičné akce. Jenže když se v tom octnete až po uši, je to na vás. Lidi vás můžou povzbuzovat, ale přijde chvíle, kdy se musíte postarat sám o sebe. Nejsou tam proto, aby vám dělali chůvu. Závisí fakt jenom na vás, jestli se z toho vybábráte.

Když jsme zas byli zpátky, mohl si člověk nanejvýš dovolit vypadat, jako by s tím chtěl praštit. Ale stačilo to říct nahlas a natotata vás vyrazili. "To je ponižující," usoudili kluci po té zkušenosti. Ne, není to ponižující. A já už se na ty kluky ani nepamatuju. Jediné, co si pamatuju, je, jak tam ležely vložky z jejich přileb. Obvykle z nich vypadnou, když absolvujete nějakou cvičnou vakci ("vývojovou fázi"), takže je dokonce ani nepostrádáte. Člověk to prostě přežívá a šlape dál. Cítí s kluky, kteří neobstáli, jenže co byli zač? To si člověk nevybaví.

V době, kdy jsem prodělával výcvik, jsem jednou volal domů. "Tak co, synku, jak to vypadá?" ptala se máma. "No, mami," odpověděl jsem jí, "je to tady těžké. Držím se zuby nehty ze dne na den." A pamatuju se, co mi pokaždé říkala: "Ale co, synku, když to jde ostatním hochům, určitě to půjde i tobě." "Mockrát děkuju, mami," řekl jsem jí na to. "Ale není to žádná rada." Jenže n!c lepšího mi fakt říct nemohla. Když to jde jim, půjde to i tobě. Žádný strach.

Myslel jsem na to, když jsem absolvoval v zálivu u pobřeží Louisiany vytrvalostní plavání k ropným zařízením. Když člověk neodhadl správně proud, mohl taky plavat šest až sedm hodin, a pak ještě musel vyšplhat na vrtnou plošinu. Bývalo to velmi náročné. Ale jedno bylo jasné - když to dokážou jiní, dokážete to i vy.

* * *

Asi znáte to staré rčení: Odvaha neznamená nemít strach, ale překonat ho. Strach máme vždycky; jde o to ho potlačit. Domnívám se, že jde z valné části právě o ten tlak. Vezměte třeba občanskou válku. Sloužili v ní lidé, kteří se navzájem znali z domova, a nikdo nechtěl, aby se doma dověděli, že byl zbabělý.

To, že člověk prodělá celý ten těžký výcvik, ještě nezaručuje, že si bude dobře počínat v boji. Jenže když si nedá záležet na výcviku, nezvládne to ani v praxi.

Dnes je to tak, že člověka nenechají, aby se na výcvik vykašlal. Dají mu čtyři nebo pět kondiček a dopřejí mu, aby se rozcvičil a dostal tu správnou teplotu. "Přece nechceme, aby se rozhodl ukvapeně." V některých situacích ovšem nemůžete říct "dost" a jen tak odejít. Když se na to vykašlete, někdo se o vás musí postarat.

* * *

To se ví, že jsem slyšel všechny ty historky o Dickovi - že je to divoch, že je panovačný a že chlastá. To se mi tehdy docela zamlouvalo.

Poprvé jsem se s ním fakticky setkal, když jsme vykládali náklad'ák v místech, o kterých bych se snad raději nezmiňoval. Bylo to v průběhu příprav na záchranu rukojmích v Iránu. Právě jsem se vyzvracel do plechovky, plivl do ní a postavil ji na nárazník l'áklad'áku. Jak se dalo čekat, plechovka se převrátila a vylila. "Cí je ten svinčík?" ozval se čísi hlas. Zvedl jsem hlavu, uviděl Marcinka a pomyslel jsem si: Páni, ještě jsem se s tím chlápkiem ani neseznámil, a už jsem v průšvihů.

Když jsem k Dickovi nastoupil, poznal jsem, že je skvělý velitel, nejlepší, pro jakého jsem kdy pracoval. Jako organizátor je pravděpodobně génius; třeba to, jak dal dohromady Šestku, jak nasazoval lidi v určitých oblastech, jak svůj tým členil.

Je jako vůdce ohromný. Především se uměl zastat svých lidí.

Měl k nim velmi osobní vztah. Člověk měl pocit, že Dick ví, co se děje v našem životě; fakt toho o každém hodně věděl, dokonce i to, co by leckdo možná ani nechtěl, aby věděl. Jako by se díval do našeho nitra a rozuměl nám, bral na vědomí některé naše slabé stránky a pomáhal nám uplatňovat ty kladné. Motivoval nás k věci, o jakých nikdo z nás nepředpokládal, že by je vůbec dokázal. v Vzpomínám si, jak jsme dávali Šestku do kupy; vytáhl celý tým ven, že se budeme kvalifikovat ve volném letu. Měl jsem tehdy za sebou asi třicet nebo čtyřicet normálních seskoků padákem. Jenže mezi seskokem s otvíracím lanem a volným letem je značný rozdíl. Marcinko nás vzal na Floridu a tam jsme se do toho pustili - ne s běžnými, ale s novými, čtvercovými padáky, které jsou velmi nebezpečné, pokud nevíte, co to od vás žádá.

Nejdřív jsme si lehli na zem a zaujali polohu padající žáby.

Kolem nás chodili nějací lidé a opravovali nás: "Hele, tohle koleno není správně." Několikrát jsme to opakovali, načež Dick řekne: "Fajn, tady je ten padák." Předvede nám, jak se skládá.

Jednou dvakrát ho složíme, potom všichni nastoupíme do letounu, vystoupáme tři tisíce metrů a skočíme. Byl jsem k smrti vyděšen, ale všechno klapalo. Každý z nás to provedl, každý uspěl, všichni jsme se to naučili. A tak to mělo být. Měli jsme zpoždění a šéf řekl: "No tak, padáme:. Dokud nedoženeme časovou ztrátu, nebude žádná dovolená. Čeká nás nějaký úkol." Jako příslušník takového týmu se musíte osvědčovat každý den. Nikdy nemůžete říct: "Já mám fraj, na chvilku se stáhnů."

* * *

Ti kluci mi chybějí ze všeho nejvíc. Po operacích se mi tak nestýská. Nemíním se přihlásit do nějakého soukromého klubu skokanů se zpožděným otevřením padáku. Trochu sice skáču, ovšem destruktivními akcemi se nezabývám. Ale ti kluci - ti měli stejnou krevní skupinu jako já. Byli jsme jedna rodina. V rodinách jsou samozřejmě konflikty. My jsme měli pořád nějaký konflikt, ale to neznamená, že jsme nebyli profesionály.

Lidé nám říkali nevím proč "kovbojové", ale my jsme fakt byli profesionálové. Dbali jsme, aby byl úkol

splněn. Mohli jsme si s šéfem někam vyjít a napít se a být si stejně blízcí jako otec a syn. Ale když šlo den nato o práci a povinnost, pak to byl náš šéf a my jsme byli jeho zaměstnanci. Posilovalo to zásadu, kterou mě učil otec: Dělej svou práci a dělej ji dobře - pak budeš mít úspěch.

Marcinko i můj otec mě učili vážit si tvrdé práce v týmu a nacházet jistotu v tom, že vás kamarádi nenechají na holičkách. Moc bych si přál, aby ti dva dostali příležitost se sejít. Jsou si v mnohém podobní. Snad právě proto mám Marcinka tak rád.

* * *

Odešel jsem od válečného námořnictva o Všech svatých 1994.

Měl jsem už zavedený podnik; obstarával jsem instalaci zařízení v docích, přístavištích a přístavních hrázích a spolupracoval jsem při tom s příslušníkem zvláštních jednotek, který právě odešel do výslužby. Dalším naším spolupracovníkem byl starší chlápek, který měl vlečný nákladní člun. Předpokládali jsme, že nám ho prodá, ale nakonec to odmítl.

Instalovat tyhle krámy dá člověku pořádně zabrat, zvlášť zádům. Počase jsem zjistil, že už to nemůžu dělat. Každý den jsem chodil k chiropraktikovi. Tak jsem se potom nějak připlétl do činnosti, kterou se zabýval Marcinko, a krátce jsem spolupracoval s Chrisem Caraccim, starým kamarádem ze SEAL, ve východním Michiganu; dělal jsem přitom všechno možné. Pracoval jsem taky pro jiného kámoše, kapitána lodi, která patřila nějakému milionáři, a pomáhal jsem mu dostat se s jeho jachtou ze Savannah do Port Lauderdaleu. V tom kraji jsem se taky uchytil v klimatizačním byznysu.

Přednedávnem jsem se zas vrátil sem, kde jsem vyrůstal. Já a moje sestra znovu otvíráme náš obchod a zřizujeme kemp rekreačních vozidel. Potřebovali jsme udělat něco s půdou daně stále rostou -, a tak si říkáme, že na ní můžeme postavit pěkný kemp a co možná všechno udržovat v přírodním stavu.

Nechceme tam vozidla namačkat jako sardinky. Chceme tam ponechat určitý prostor, vybudovat v něm přírodní cestičky, něco na ten způsob. Pozemkem protéká říčka a žije tam velmi málo lidí; patří nám totiž asi půl míle půdy na obou březích.

Chtělo se mi sem vrátit, protože jsem zde vyrůstal a má to tady pro mě zvláštní význam. A taky mám dva kluky, devítiletého a tříletého, a pro ty je to dobré. Snažím se je vychovávat tak, jak jsem byl vychováván sám - aby znali cenu práce.

Tenhle dům stojí na třech a půl akru pozemku vykáceného lesa a jeho okolí je zarostlé trnitým hruškovým kaktusem. Musí se vykopávat a odklízet, jinak se pořád množí. Pobízím proto staršího syna, aby si vzal kbelík a šel ven na tom dělat. Chvilku dělá a pak jde od toho. Najdu ho a řeknu mu: "Hele, já jsem šéf, ty jsi zaměstnanec. Nemůžeš od toho odejít, dokud se mě nedovolíš." Inn se tedy učíme. Myslím, že se ho matka vbrzku chystá mít k tomu, aby pral, myl nádoby a podobně. Prospěje mu to.

* * *

Rozhodně si myslím, že je pro lidi zapotřebí něco, co je učí pracovat a přemýšlet o něčem jiném než jenom o sobě.

Jeden můj bývalý šéf jménem Bob Shamberger říkával: "Měkká půda plodí změkčilé lidi." Vždycky tvrdil, že cituje Alexandra Velikého, ale kdoví. Myslím si, že jsme tam došli - stali jsme se změkčilou zemí. Jsem už pár let křesťanem a jsem přesvědčen, že se naše země odvrátila od Boha a bible, od mravnosti, kterou člověk potřebuje. A taky si myslím, že to lidé hledají. Ale podívejte se na tyhle čilouše, co se vypravují do lesů, sedají u táboráku a bijou se v prsa, aby vypadali jako chlapi - to je fakt skličující.

* * *

Nekonvenční válka je v dnešní mezinárodní situaci stále případnější. Není možné odpalovat střely s plochou dráhou letu na nějaký dragstór a vyhazovat ho do vzduchu. Takže si myslím, že se bude nekonvenční či speciální válka používat víc a víc a že bude stále potřebnější. Jenže si taky myslím, že se musí vrátit k hodnotám, které měla na začátku - k náročnému výcviku a k soustředěnosti na své poslání. Lidi už nedbají o vytrvalost - víte, co chci říct? Lidi se stávají změkčilí. A budou-li se stále snižovat měřítka, aby vyhovovala příští generaci, budeme mít lidi, kteří nedokážou dělat nic. Nehleďme na

kvantitu lidí dbejme o jejich kvalitu. Můžete mít dva tisíce lidí, kteří za nic nestojí, a ničeho s nimi nedosáhnete. Ale se dvěma stovkami schopných lidí úkol zvládnete.

Týká se to i týmů SEAL. Musejí dbát na to, aby se nezvětšily tak, že ztratí ze zřetele cíle a schopnosti, které od počátku měly. Dnes je to samý admirál, samá organizace. Lidi by potřebovali krůček poodstoupit a pohledět, co se stalo se zvláštními jednotkami v rámci pozemních sil. Stále jich přibývalo, řídilo je víc a víc důstojníků, vytvářely se v nich funkce s vyšší hodnotou a lidi tam chtěli být jen proto, aby mohli získat postavení.

K Marcinkovým silným stránkám patřil výběr náčelníků schopných se postarat, aby všechno jaksepatří fungovalo.

Mají přehled o lidech, vědí, co se děje. Většina důstojníků málokdy stráví u týmu víc než dva tři roky v bojové četi; výjimkou jsou jen ti velice úspěšní nebo velmi schopní. Potom se odsunou na úsek výcviku, odejdou studovat postgraduál, stanou se náčelníkem štábu nebo velitelem. Nikdy už se ale neobjeví na operačním úseku - na rozdíl od těch marcinkovských náčelníků, kteří stráví při operacích možná větší část své kariéry.

Není možný stav, že si maník odkroutní dva roky a pak se stane velícím důstojníkem týmu, přičemž činí závažná rozhodnutí, která nepříznivě ovlivňují nejen jeho tým, ale celou oblast speciální války. Nahoře musíte mít někoho, kdo Ví, o čem mluví, a koho bude uznávat čtyřhvězdičkový armádní generál.

Jenže tak už to v dnešním světě podle všeho chodí. Nastane foťr, ouřadové pobíhají jako krysy a schovávají se - a když je po všem, hned se vrátí a znovu se chopí péra.

Všichni jsme toho byli svědky. Úřední šimlové, papíroví čerti jsou u vesla, když je všechno v pořádku.

Když pak nastanou problémy, opustí loď. To je signál pro Stopprocentní tým, aby vstoupil na opuštěnou scénu a rázně se do toho obul.

Dan Capel jinak Sprost'ák Nicky Grundle

Když jsem sestavoval Rudou buňku, znal jsem Dana jen podle pověsti - a díky své pověsti bil do očí. Dan byl jedním z oněch "mladých lvů", kteří vydávají silný řev a nebojí se naštvat lvy starší. Zrovna se začínal učit ovládat svaly, když naše komunita začala vůči výrazným žabím mužům, tedy potápěčům, uplatňovat zásadu "netolerovat to". Poznával jsem u něho jednu ze svých chyb. Zřejmě jsme oba právě byli na dovolené, když číše trpělivosti přetekla. Dan má v sobě tolik energie, že z něho nepřestává tryskat; není-li maximálně vyprovokován, má sklon sám se čepýřit.

Dan už pocítil, jak chutná boj; bylo to jako první oholení a líbilo se mu to. Je to fajn pocit zažít boj a přijít na to, že si člověk může počínat podle svého vlastního očekávání. Přestože byl ve srovnání s ostatními příslušníky Rudé buňky ještě mládě, svou energií, mladistvým vzhledem a zvědavostí byl pro tým přínosem.

Je obtížné proniknout cílovým prostorem člověku, který vypadá jako stopatnáctikilová gorila, ale Dan to uměl. Je to takový družný, vstřícný člověk, že může být svým soupeřům fakt nebezpečný. Skutečná pohroma.

Proč vzhledem k tomu všemu byl pro Rudou buňku přínosem? Vzpomeňte na mezinárodní situaci koncem osmdesátých let, kdy jsem dával tým dohromady. Celý svět byl v pohybu.

Spojené státy už neměly strach, že budou vést se "sovětským medvědem válku přes obzor"; nablízku se vynoří nové odporné hrozby a my jim budeme stát tváří v tvář. Naším posláním bude připravovat na to zařízení a lodi amerického válečného námořnictva vedením protiteroristických akcí po celém světě.

Danův smysl pro legraci a skopičiny mu umožňoval sblížit se s vojenským i civilním personálem válečného námořnictva. Získával tak možnost tahat z nich rozumy, krást jim průkazy a propustky. Byl při tom vynalézavý a uměl elegantně vybruslit z trapných situací. To všechno bylo na prospěch kontrarozvědné etapě našich akcí.

Dan měl i další přednost: ačkoli ještě nebyl u týmů dlouho, pochytil útržky cizích jazyků. (Vsadil bych se, že si tuto dovednost osvojil díky několika vousatým slovníčkům, které mu mohly posloužit jako podklad k nenucené osobité komunikaci v domorodém jazyce.) Hlavní otázka, kterou jsem si v Danově případě kladl, byla:

Jak mu natrvalo zajistím stimulační podněty? Ale není to koneckonců tak obtížné. Ponechávám mu iniciativu, aby rozvíjel s různými vládními agenturami styky umožňující rozšiřovat naši technickou kvalifikaci a udržovat nás na úrovni nových vývojových zařízení. My jsme na oplátku nabídli expertizu pro ty, kdo se chtějí důkladněji seznámit se střelbou a ničením.

Dan neměl žádnou odbornou kvalifikaci, ale spolehlivě dokázal rozebrat věci, takže získal spoustu zkušeností v osvědčeném starém oboru, kterému se říkalo "týl naruby". Proč je to důležité? Tak tedy, pokud si jako pamětníci vzpomínáte na válečné filmy z doby druhé světové války, naši dobří hoši vždycky měli záškodníky nebo partyzány, kteří se jim starali o přísun výbušnin, zbraní atd. Tihle lidé už v dnešním světě neexistují a vy musíte vystačit s tím, co máte na zádech. Tým o šesti nebo dvanácti mužích nemůže tahat všechno, co by mohlo být užitečné. Člověk si musí líp a pružněji předem vybírat cíle i to, co použije, aby je zlikvidoval, dostal se k nim i zpátky. A když je po boji, často je užitečné stejně rychle si zjednat zprávy, co se v cílovém prostoru děje. Praktikování "týlu naruby" je neobyčejně záslužné a Dan tuto metodu mistrovsky ovládal.

Dan je koneckonců nápaditý chlap - pořád se pídí po nějaké lepší vymyšlenosti, metodě, příležitosti. Díky všem svým kladným vlastnostem nenajde uspokojení, dokud nebude svým vlastním šéfem s neomezenými obzory. Jeho zájmy a nadání neustále vzrůstají. Víím, že se jednou rozmáchne a zaútočí na všechny příhodné cíle ve svém dosahu.

Jméno: Thomas Daniel Capel

Datum narození: 27. května 1964

Rodiště: Pawtuxent River, Maryland

Vojenská kariéra: Tým SEAL 4 U. S. Navy; Rudá buňka; vývojová skupina speciálního vedení války USN

Nejvyšší postavení: E-6, zásobovatel

Odbornost: Zbrojní materiál a destrukce

Toho času: Poradce v otázkách výcviku a palných zbraní, Heckler & Koch

Týmová práce mi zachránila život. Rychlostí šedesát kilometrů z: a hodinu narazíte obličejem na stožár vysokého vedení, pak se snášíte dvacet metrů volným pádem. Moc si přejete, aby byli poblíž lidé, kteří vědí, co to sakra děláte, jak tuhle situaci zvládnout, jak se o vás jako tým postarat. Mluvím o svém životě.

Osud mé rodiny je spojen s námořními záležitostmi. Capelova větev rodiny podnikala námořní byznys s lodí zvanou Australia, která kotvila v přístavu Mystic v Connecticutu. Původně převáželi odsouzence z Anglie do trestanecké kolonie v Austrálii. Potom přišli do Spojených států a vozili Chesapeackým zálivem náklady. Jednou se jeden kapitán zachoval jako grand a za láhev vína loď prodal. Pravda, je určitá neshoda v tom, jestli šlo přímo o prodej, anebo jestli o loď přišel při pokeru.

Bud jak bud to musela být láhev zatraceně dobrého vína.

Považuji za svůj domov Chestertown, který leží na východním pobřeží Marylandu. Je to malé město, založené někdy v 18. století. Capelova rodina měla na východním pobřeží velký klan.

Pochází odtud i matčina rodina.

V Chestertownu jsem ale nevyrůstal. Za mého mládí jsme se často stěhovali - byli jsme typická vojenská rodina. Táta se přihlásil k válečnému námořnictvu v padesátých letech, kdy námořníci nosili zvonovité rozšířené kalhoty. Byl lečným zásobovatelem, takže trávil hodně času ve vzduchu. Zili jsme dole na Floridě, v tamních posádkách námořního letectva, potom v Kalifornii. Tehdy otec strávil nějakou dobu u částí Navy navnitrozemských tocích ve Vietnamu, kde působil na střelnicích pro bombardování bodových cílů. Pak se vrátil k službě na moři a jako námořní výkonný poddůstojník odešel na východním pobřeží do výslužby.

Otec měl čtyři bratry a také oni byli všichni u Navy. Ze všech pěti jsou tři ve výslužbě jako výkonní poddůstojníci. Jeden z matčiných bratrů byl námořním pěšákem a rozumí se, že ho ti od námořnictva

úplně přehlí;Želi. Výkonným poddůstojníkem u Navy byl taky můj dědeček z matčiny strany. Sloužil za druhé světové války jako příslušník Seabees (tzv. mořské včely), což byly ženijní oddíly určené k budování vylod'ovacích zařízení, polních letiš' apod. Byly součástí boje o tichomořské ostrovy ve válce s Japonci. Sečtete-li tedy všechnen čas, který věnovala má rodina službě u Navy, dostanete nějakých dvě stě let.

Když jsem chodil do druhé třídy, paní učitelka Lubkeová nám nadiktovala test a jedna otázka zněla: "Z čeho máš strach?" "Z goril a děvčat," napsal jsem. Následovala otázka: "Cím chceš být, až vyrosteš?"~ Odpověď jsem napsal výrazným velkým písmem: "POTAPECEM." Ve školní knihovně jsme měli knihu s názvem Potápěči a výsadkáři. Půjčoval jsem si ji den co den od druhé až do páté třídy. Byl jsem přesvědčen, že být potápěčem je nejúžasnější věc na světě. A myslím si to dodnes.

* * *

Vždycky říkám, že nejdál jsem ve škole došel do šesté třídy.

Tím chci říct, že jsem další třídy prošvindloval. Na střední škole jsem měl tlupu holek a věděl, že za mě udělají domácí úkoly před hodinou. To už jsem z děvčat neměl strach.

K čemu je mi sakra trigonometrie? myslel jsem si stejně jako všechna ostatní děcka. A tak jsem se hodně věnoval sportu, a ovšem i mimoškolním zájmům, jako pití na parkovišti a čurání na auta přátel. Sporty jsem provozoval tři - fotbal, zápas a lakros. V nejvyšším ročníku mi bylo osmkrát poskytnuto plné školné za fotbal nebo lakros, případně za jejich kombinaci. Ve fotbale jsem byl brankářem. Byl jsem držitelem školního rekordu - sedmadvacet úspěšných obranných zákroků. Samozřejmě jsme to většinou slízli. Stejně jsem sám dopadl v zápasu.

Jako adolescent jsem se chtěl stát prvním námořním důstojníkem Capelovic rodiny. Vyrůstal jsem na východním pobřeží, koukal přes zátoku a všichni ti klad'asové z Akademie válečného námořnictva v bílé uniformě, kteří se tu poflakovali, mi připadali naprosto senzační. V nejvyšším ročníku střední školy mě Kongres i prezident nominovali jako uchazeče o přijetí na Akademii. Prezident udílí dvě nominace na každý stát a já jsem dostal jednu z nich, zřejmě jen díky minulosti naší rodiny.

Jenže nakonec jsem z řady různých důvodů do Akademie povolán nebyl. Otec - Bůh mu žehnej - při mém pohovoru před zkušební komisí těm lidem v podstatě řekl, aby se šli vycpat.

Oni totiž ve snaze zjistit, jaký má příjem, se ho ptali na jeho zaměstnání. Otec právě odešel od Navy do výslužby a my jsme se věnovali farmařině, abychom měli na živobytí. "Do mého příjmu vám nic není," promluvila z otce hrdo a nevímco ještě.

"Se vzděláním mého syna to nemá co dělat." "Ale akademická komise by to ráda věděla," řekli mu na to. "Akademické komisi do toho nic není." Takže se to vůbec nedověděli.

Bylo v tom ještě něco jiného; hrál jsem na střední škole lakros a urazil jsem kouče lakrosu od Navy. A bylo toho ještě víc.

Z Akademie jsem pak dostal dopis, ve kterém v podstatě stálo, že mám příliš málo bodů za test všeobecných školních vědomostí. Potřebné minimum je myslím 1200, a já jsem měl něco kolem 1150. Požádal jsem proto o výsledky testu všech hráčů fotbalu, jen abych zjistil, jak dopadli. Vůbec jsem tuto informaci nedostal.

Nechal jsem plavat všechna stipendia za atletiku, protože mi šlo o přijetí na Akademii, a při doplňovacím testu jsem získal o sto bodů víc. Když se s výsledkem vrátili, řekli mi ne, jiné školy se posunuly výš.

Když mi pak z Akademie přišel zamítavý dopis, řekl jsem si, ať jdou k čertu. Stejně budu potápěčem, jednoduše vstoupím do Navy.

V táboře Základního výcviku jsem byl čestným nováčkem. Takřikajíc kápem ve své nepočetné třídě. Základ'ák byl devítitýdenní, kdežto předtím trval třináct nebo osmnáct týdnů. Tentokrát se totiž do toho započítávala nejlepší škola, a to bylo měřítkem. Propána, když základ'ák absolvoval táta, trval tuším čtyřiadvacet týdnů, všichni museli chodit ve sněhu naboso a polovina lidí se úplně složila. Alespoň to otec tvrdí.

Jednou šla naše rota na povel k plaveckému bazénu. Byl tam chlápek od SEAL a někdo od EOD (Explosive Ordnance Disposal- zneškodňování min a nevybuchlých pum); měli motivovat lidi, aby se k této specializaci dobrovolně přihlásili - jako bych nějakou motivaci potřeboval- a chystali se promítat 8mm film Zelení muži. Ještě než ho pustili povídám jim: "Tohle je přesně to, k čemu se snažím dostat. Šlapat v těchhle zvonovitých šatičkách, to není moje parketa. Chci dělat tamto." Když krátký film skončil, mohli jsme se přihlásit ke kontrolní zkoušce. Skládala se z plavání na pět set metrů, z kliků, lehseďů, shybů a z běhu na vzdálenost dva a půl kilometru v dlouhých kalhotách a botách za určitý čas. Tak jsem se tedy přihlásil a kontrolní zkoušku absolvoval. Měli různá měřítka podle dosažených časů. Chce-li člověk jít do Základního výcviku, tedy k potápěčům, musí dosáhnout relativně lepších časů. Já jsem dosahoval těch nejlepších a mohl jsem si zvolit SEAL, nebo EOD.

V den, kdy jsem kontrolní zkoušku skládal, tam zástupce SEAL shodou okolností nebyl. Jako by mě takové dilema odjakživa pronásledovalo. A tak získal zástupce EOD mou přihlášku do školy EOD. Mezi frekventanty školy EOD tehdy bylo několik příslušníků SEAL- Blair Oakes, Greg Philpott, Kurt Campbell. Navázal jsem s těmito žabáky docela dobré vztahy. Tým SEAL měl tehdy tzv. Mammal Program (program Savec), v jehož rámci cvičili a pracovali s želvami a tuleni, skutečnými tuleni. Tento výcvik byl přerazen do programu EOD, protože posláni EOD lépe odpovídal. Muži zařazení do programu Mammal v něm tedy museli pokračovat v rámci EOD.

Takže jsem se ocitl v potápěčském kurzu a připadal jsem si jako v pohádce. Energie jsem měl víc než dvouletý capart. Rekl bych, že jsem za celou tu dobu spal jen dvě hodiny. Kdekoho jsem přiváděl k šílenství. Sealové mě vidí všude pobíhat jako maniaka a ptají se: "Co tady děláš?" "Učím se tady všechno možné. Připadám si jako ve snu." "O to nejde. Ale co tady pohledáváš - ve škole EOD? Ty sem nepatříš." Začínalo mi svítat a fakt jsem měl sto chutí něco vyhodit do povětří. Byla by to tedy senzace. Jenže zajišťovat něco, co samo může vybuchnout, to se mi zrovna nezdá. Odpálit to z fleku tomu rozumím. V duchu si říkám: Tak třeba Tádž Mahál.

A z fleku.

"Ne, to nejde. Musíme to zajistit." Proč? Proč riskuju život, abych ten zatracený krám zajistil, když daleko široko stejně nikdo není? K tomu všemu se tam placatím a podávám francouzák potrhlému maníkovi, který to má zajistit. Jaký to má smysl? (Pokud jste ze souvislosti nepochopili, co myslí Dan tím "odpálit z fleku", chtěl cvičný objekt vyhodit do povětří přímo z místa. Tedy nesnažit se zbraň s náloží zajistit, ale zamířit ji na objekt, odpálit a objekt na místě zničit.

Pravda, zbraň sama přitom může utrpět škodu, jenže pro obsluhu je to bezpečnější než riziko spojené se zajišťováním nálože. Zkrátka to odpálit a padat!) Takže když se mě ti sealové ptali: "Dane, co tady děláš? Na tohle máš až moc energie. Byl bys bezva žabákem, byl bys i senza sealem," málem jsem zařval: "O to se právě snažím!" V životě jsem dodnes udělal spoustu rozhodnutí, a tak tomu bylo i tenkrát. "No jo, máte pravdu," řekl jsem. "Dám se přeradit." "Nechceš o tom popřemýšlet?" "Ne." A tak jsem šel požádat o propuštění ze školy EOD - byla to jediná škola, kterou jsem v životě nedokončil - a odvelení do Základního výcviku.

Asi za tři týdny jsem byl rozkazem odvelen a přidělen o třídu výš. Tehdy pro mě byly týmy SEAL obestřeny tajemstvím, a tak jsem se mezitím bičoval k větším lehkoatletickým výkonům a říkal si, jestli to zvládnu a jestli na tom budu tak, jak bych měl být, a tak dál.

Jenže dva dny poté, co jsem dostal rozkaz, jsem si vymkl levý kotník a natrhl si skoro všechny šlachy. Dostal jsem dovolenou na rekonvalescenci, která trvala málem až do chvíle, kdy jsem se měl hlásit v Základním výcviku. Byl jsem z toho fakt vyjukaný. říkám si: "Panebože, na samém začátku nedosahuju vrcholu sil. To prostě není možné." Přemlouvám různé doktory a zdravotnické specialisty a slyším jen: "Sádrový obvaz musí na noze zůstat. A nehýbejte nohou, aby měla dost času na zahojení." "Ne, musíte sádrový obvaz sundat, aby zesílily ostatní svaly kotníku a abyste mohl chodit." V den svého odchodu jsem vkročil do řeky Chester a nechal obvaz promáčet, až z nohy sklouzl. Sbalil jsem si námořnický pytel, skočil do vozu a zamířil do Coronada v Kalifornii.

Dorazil jsem tam ve čtvrtek a výcvik začínal v pondělí. Kotník ovšem zdaleka nebyl doléčený.

Zašněroval jsem si levou botu tak pevně, že mi ke konci dne noha pod šněrovadlem krvácela. Vytvořila se tak vrstvička, která jaksi nahrazovala obvaz. Jenomže já jsem přičítal svůj pomalý běh nadbytečně

váze.

Nemínil jsem čekat na další třídu Základního výcviku. Tohle byla moje šance, moje příležitost. Nepřipouštěl jsem si nějakou jinou možnost. Mám ve třídě číslo 132, a kdyby trakaře padaly, budu školu s touto třídou absolvovat. Měl jsem v hlavě jen to jediné.

Kasárna Základního výcviku ženijních potápěčů a příslušníků jednotek SEAL mají tři podlaží. První podlaží je určeno pro třetí etapu, druhé pro druhou a třetí pro první. Nevím, s jakou kapacitou třetího podlaží se počítalo, ale bylo zcela přeplněné, takže někteří kluci málem vyčnívali z oken a z balkonu. V našem pokoji bylo na dvou palandách a třech polních lůžkách sedm kluků. Až do Pekelného týdne jsem spal na polním lůžku.

Začínalo nás 120; 18 nakonec školu absolvovalo, z toho 16 z původní třídy a dva, kteří opakovali. Když začal Pekelný týden, bylo nás v pokoji pořád ještě sedm. Když skončil, zbyli jsme tam jen dva. Pamatuji se, že se nás jeden kluk odjinud ptal, jestli by se k nám nemohl přestěhovat. V jeho pokoji předtím bylo taky sedm lidí, a teď zůstal sám. Právě na konci Základního výcviku jsem dostal zajímavý dopis - moje přijetí do Akademie válečného námořnictva. Takže se tam teď chystám. Dokončím Základní výcvik a potom opráším svůj původní plán stát se námořním důstojníkem.

Požádal jsem, abych mohl mluvit s Dvouproužkovým Tomem, velícím důstojníkem, který se stal v Georgii uznávanou osobností. Uvítal mě svým dunivým hlasem: "Blahopřeju ti, synu, je to fakt čest. Já sám jsem taky z námořní akademie. Chystám se tam setkat s okruhem svých známých, abychom si poklábosili." "Až dokončím námořní akademii," podotkl jsem, "těším se, že se dám k týmům SEAL a budu pokračovat v žabácké kariéře." "Nenene, tak to nebude." "Co tím chcete říct?" "Nebudeš se svou třídou absolvovat Základní výcvik - odejdeš odtamtud několik dní před vyřazením. A my se postaráme, aby sis Základní výcvik zopakoval a vrátil se pak k našim týmům." To je absurdní, pomyslel jsem si. Vy tady povídáte osmnáctiletému klukovi, který chtěl dělat tohleto celý život a prokousal se až sem - vy mu povídáte, že se tím bude muset prokousávat znovu? Zbláznil jste se? Nebo si myslíte, že jsem blázen já? Víte, co si o tom myslím? Ani mě nehne, i když mě dvakrát nakopnete do koulí.

Pak jsem promluvil: "Takový rozkaz odmítám splnit." Dvouproužkový Tom to spolkl a jen řekl: "To nesmíš!" "Ale smím. Ten rozkaz odmítám, ale žádám o zařazení do týmu SEAL." Přitom přeletím očima instruktory, kteří dohlížejí na třetí etapu výcviku, a z jejich výrazu čtu, jako by říkali, jo, ten kluk je dobrej.

Ale Dvouproužkový Tom mě kdovíkolik dní nenechával na pokoji a pořád říkal: "Je ti jasné, že se připravíš o pěknou příležitost? Určitě to tak chceš, synku?" "Už se stalo," řekl jsem mu na to. "Do námořní akademie nepůjdu. Může mi políbit prdel. A vy taky." Pokud jde o ty uhozené rozkazy - nevím, jestli s tím přišel Tom, jestli šlo o nějakou "koncepční změnu" nebo co. Nepátral jsem po tom a fakt na to kašlu. Zavřel jsem za sebou dveře a už jsem se neohlížel. Vykročil jsem tím nejlepším směrem.

Po odchodu ze Základního výcviku jsem se hlásil u týmu SEAL 4. V seznamu svých preferencí jsem uvedl všechna sídla týmů na východním pobřeží. Díval jsem se, kde jsou týmy na západním pobřeží - na Filipínách, pak na Filipínách a nakonec zase na Filipínách. A na východním pobřeží pokrývaly Střední a Jižní Ameriku i Evropu. Začátkem osmdesátých let bylo zřejmé, že je na jihu značný politický neklid, a politický neklid se rovná jakési klatbě. Spojené státy byly mezinárodním četníkem a chraňbůh, abychom někomu dovolili vybojovávat jeho vlastní války. Museli jsme do toho zasahovat a postarat se o to.

Byl jsem v týmu SEAL 4 šťastný. Pokud jde o oblasti politického zmatku, byl můj odhad správný, a tak jsem se angažoval v některých situacích v Jižní a Střední Americe a v Karibiku. Byl jsem vyznamenán Antiguánskou čestnou medailí;

a přibližně v době, kdy jsem byl poprvé povýšen, jsem obdržel s pochvalou za statečnost medaili válečného námořnictva.

Podstatné bylo, že jsem se dostal tam, kde jsem chtěl být. Jestliže jsem měl plno energie před příchodem do týmů, teď jsem byl fakt k neudržení. Když absolvujete Základní výcvik, myslíte si: Jsem na dně. Jenomže to ani zdaleka není na úrovni intenzity, k jaké člověka vybičují týmy SEAL. Získáte vrcholnou motivaci a soustředěnost, a přitom se octnete pohromadě s dalšími vrcholně motivovanými jednotlivci, kteří jsou jeden jako druhý soustředěni na jediný cíl - a to je něco fantastického.

Měl jsem veliké štěstí, že jsem se dostal k týmům SEAL v době, kdy vedli úsek výcviku a působili u některých čet vietnamští veteráni. Využívání zkušeností z Vietnamu a jejich aplikace na Střední a Jižní Ameriku zachránily spoustě našich lidí život.

Pamatuji se, jak jsem jejich informace nasával jako houba. Chtěl jsem znát všechno, co znali oni, chtěl jsem být právě takový jako oni a zároveň lepší než oni.

Právě tím jsou týmy SEAL něco jedinečného. "No jo, to víš, že jsem celej tvůj, kámoši, ale vem na vědomí, že ti nakopu do prdele."

Vylíčím vám svůj první bojový zážitek. Bylo to na Rio Co co mezi Hondurasem a Nikaraguou. Plížili jsme se s očima na stopkách přes nikaragujskou hranici. Bylo to v době, kdy se pominula Libye, Reagan posílal bombardéry zlikvidovat Kaddáfího, probíhala operace Olivera Northe a tak dál.

Šlo nám o dva cíle. Zaprvé bylo přímo v našem prostoru kontrarevoluční zaměřovací stanoviště. Gerily používaly vysílačky a tahle zaměřovací stanice je mohla lokalizovat a poslat tam sandinovce, aby je zlikvidovali. Potřebovali jsme tedy zaměřovač najít a zmocnit se ho. Zadruhé tam někde bylo polní letiště a proameričtí somozovci se snažili zjistit, jaký je tam provoz, kdo letiště používá a podobně.

Přihlásili jsme se jako poradci, abychom kontrarevolucionářům ukázali, jak oba cíle vypátrat. Operace se zúčastnila řada podpůrných složek, například říční čluny, nějaké letouny atd. Operace sice byla označována jako supertajná, jenže čím většího rozsahu nabývala její podpůrná složka, tím víc jako by to ohrožovalo vlastní úkol. Všichni ti lidé měli podporovat nás čtyři, přičemž my jsme se vlastně věnovali něčemu jinému než tomu, abychom podporovali lidi, kteří podporovali nás.

Nicméně jsme šli na věc, zabývali se průzkumem cílů, polykali "štěnice" a věnovali se ostatním úkolům. Já jsem byl střelcem - uměl jsem zacházet s M-60 včetně střeliva a přitom se pohybovat v džungli a plížit se právě tak jako kterýkoli jiný maník bez zátěže. Měl jsem tedy důležitou úlohu - palebnou silou šedesátky jsem mohl umlčet velký prostor postřelovaný nepřítelem, abychom se mohli zdejchnout, přičemž jsem se i já dokázal nepozorovaně vypařit.

Navázali jsme tedy spojení se svými kontrarevolučními partnery a skočili do dvou účelových gumových člunů. Seděl jsem naproti řidiči a pochopitelně jsem chtěl řídit sám, jako vždycky.

Vzpomínám si, jak jsme vyplouvali do stále ještě zamženého modrého svítání. Položil jsem si zbraň na klín a jen tak seděl.

Řidič, který byl na straně kontrás, se věnoval své práci a já jsem nastavil tvář slunci, uvolnil se a dech se mi začal prohlubovat.

Při plnění bojového úkolu si člověk musí pořád dávat na dýchání dobrý pozor, ostražitě vnímat každý zvuk, a my jsme v tom právě polevovali.

Tak se stalo, že nám zkřížil cestu houf sandinovců, kteří měli namířeno domů. Zhlédli nás dřív než my je. Fakticky jsme nebyli na stráži. Spoléhali jsme asi na to, že přicházíme z indiánského kraje, že si můžeme oddáchnout a že už jsme na zpáteční cestě. A došlo k tomu, že nám tato malá sandinovská hlídka narychlo nastražila léčku. První, nač si vzpomínám, byl praskavý zvuk, jako by mi kolem hlavy prolétla dětská rachejtla.

Všechno se to vdehrálo ve zlomku vteřiny, ale v mém zážitku se to protáhlo. Řidič se chystal něco říct, ale vtom jako by chtěl vypuknout v smích. Jenže to dostal zásah do týla. Než jsem to pochopil, myslel jsem, že jde o nějaký vtip, a chtěl jsem podle toho zareagovat. Ale nebyl na to čas. Řidič se zhroutil a já jsem se zvedal, ale vypadl jsem z člunu.

Se šedesátkou a střelivem na sobě jsem samozřejmě šel jako sekera ke dnu. Jakmile jsem se octl pod vodou, všechno to praskání i hluk palubního motoru jako když utne. Zadržuju dech a říkám si: Mohl bych se zbraní a ostatních krámů zbavit. Ale rozhodl jsem se, že prostě vylezu ven jako hroch.

Když jsem se vynořil nad hladinu, uviděl jsem, co se stalo. Sandinovci byli velmi mazaní a uspořádali klasický manévr. Napadli nás v ohybu řeky, kde jsme museli zpomalit. Vypadl jsem z člunu dřív, než se k ohybu dostal, a oni pokračovali, takže jsem se octl mimo směr palby. Nikdo si ani nevšiml, že jsem tam. Ostatní sealové je míjeli čelně a spustili už palbu. Vytvářeli si tak lepší prostor k úniku. Plnili jsme totiž jen průzkumný úkol a neměli jsme mnoho střeliva - jenom jsme se chtěli odpoutat a k tomu nám palba sloužila.

Jak už jsem řekl, sandinovci se ani nedívali směrem ke mně a soustředovali se na čluny. Nastavil jsem

mířidla, odjistil a zmáčkl spoušť. Sedesátka je zbraň, která spočívá během palby na rameni, a já si vzpomínám, jak mi závěr lítal kolem ucha a narážel na komoru, ale žádný účinek zatím nebyl patrný. Ale ten rámus určitě slyšeli. Stál jsem po pás ve vodě, nikdo mě nekryl a nebylo se kde schovat. Sklonil jsem zbraň, znovu ji nabil a z chodu páčil dál. Naše společná palba vytvořila past ve tvaru L: sandinovci se octli v průsečiku čelní a boční palby zprava. Během několika prvních vteřin jsem vypálil dvě stě dávek střeliva. Přetínal jsem kmeny stromů. Zahnelo je to až k mé jednotce a padli do zajetí.

Když bylo po všem, uvedli jsme čluny do pořádku a zamířili přes hranici zpátky. Přišli jsme o řidiče mého člunu, to je fakt, ale jinak to myslím nikdo jiný nekoupil.

Byl bych rád, kdybych mohl říct, že jsem to tak naplánoval;

ale že se člun překotil, to byla prostě chyba. A pak jsem ji musel využít. Přičítám to na sto procent zkušenostem, které jsem získal od vietnamských veteránů SEAL. Ti chlapi, to byly skutečné legendy. Fakt perfektní nekonvenční válečníci. Nekonvenčně žili a nekonvenční bylo i jejich myšlení. člověka to vzpružuje.

čerpá ze všech zkušeností i z toho, co sám dělal, když už jako malý kluk někde běhal. Všechno se to nějak projeví. Vede to k cíli.

Tohle se pěstuje výcvikem; člověk musí cvičit, cvičit a ještě víc cvičit. Jak říká Starej: Čím víc potu na cvičišti, tím méně krve na bojišti." Ostatně našinec ani nemá zájem stáhnout se do sebe a omezit se na nějaké křečovitě biflování pouček nebo historek. Právě výcvik uvolňuje intelekt, umožňuje zužitkovat nekonvenční myšlení. Ovšem člověk nechce spoléhat jen na výcvik - chce spoléhat sám na sebe. Čím jasnější budeš mít v boji hlavu, tím budeš úspěšnější, protože ti to umožní přemýšlet o alternativních způsobech, jak situaci zvládnout. Čerpat můžeš z nejrůznějších zdrojů. Vzpomínám si, jak jsem jako dítě položil rachejtli do vosího hnízda; totéž bychom mohli podniknout tady jako diverzní akci. Nezůstaneš prostě v rejži.

Ale zpátky k Rio Coco. Nakonec jsme se k stanovišti zaměřovací stanice vrátili a přivolali leteckou podporu bitevních stotřicetek. Přiletěly, zaměřovací stanici zničily a my jsme celý prostor vyčistili, aby byla jistota, že tam nikdo nezůstal.

Po ukončení akce pak kontrast už dostávali zprávy, kdo na zmíněné polní letiště přilétá a kdo odtud odlétá. Tím jsme svůj úkol splnili a já jsem poznal, jak chutná boj a co všechno přináší. Od té chvíle byla moje chuť větší a větší, čímž chci říct, že se snažím zapojit do dalších akcí. Stal jsem se závislým na adrenalinu jako na droze, nutkalo mě to zjišťovat, co se v tom kterém prostoru odehrává a kdo se toho účastní. To mě přivádí k tomu, abych vás seznámil s Dickem a jeho organizací.

Jako příslušník týmů SEAL jsem se všemožně snažil být nejrychlejší, nejsilnější, nejhlasilnější, nejchlastanější, zkrátka nejlepší. Přícházel jsem do styku s lidmi, kteří byli ještě domýšlivější než já, a byl jsem ochotný se na ně vytahovat. Rozumí se, že ze mě měli úplně naděláno v kalhotách. Byli to rychlí vlasatci od týmu SEAL SHH odnaproti. Já jsem byl u týmu SEAL 4 a s mnoha kluky od nich jsem se seznámil. Později jsem měl co dělat s některými jejich výcvikovými instruktory i s příslušníky útočných týmů. (Ptáte se, co znamená označení "tým SEAL SHH"? Je to jedna z ukázek Danova humoru. Má to znamenat tým SEAL 6, ale Dan zesměšňuje snahu utajovat naše operace.

Za velkými písmeny domnělé zkratky se totiž skrývá prostě "shh", případně "schh", což znamená "pst".) Nevzpomínám si, kdy jsem se s Dickem seznámil, ale kdykoli jsem se octl v jeho přítomnosti, pocíťoval jsem k němu posvátnou úctu. Byl to Muž s velkým M. Mám-li v sobě několik velkých panáků a on je někde poblíž, mám dojem, že se cítí nespůj;

musí totiž na mně ten velký respekt vidět.

Zato si vzpomínám na binec, který provázal Dickovo formování Rudé buňky. Bylo to v letech 1984/85, kdy jsem byl u týmů SEAL stále ještě zajíc. Když jsem tehdy mluvil s těmi chlapy a byl jsem Dickovi představen, byla to pro mě velká čest, což si uvědomuju až dnes. Zachovával jsem odstup, protože jsem chápal, že se toho dost nakecá a že důležitější než slova jsou činy.

Pak jsem byl vyzván, abych se dostavil k týmu SEAL SHH za účelem prověrky a pohovoru. Nato jsem byl odvelen k Rudé buňce, o které jsem neměl ani tušení.

Nejdříve jsem z toho měl ohromný strach. Předtím jsem totiž strávil dva roky u týmu SEAL 4, kde jsem

byl velkou rybou v malém rybníku, načež jsem se měl zase stát pouhou rybičkou v ohromném jezeru. První dny mi připomínaly den, kdy jsem se hlásil u týmu SEAL 4. Nejde o to, že se člověk bojí, ale o to, jak to zvládne. Prostě jsem tam nastoupil a začal se přizpůsobovat.

Už jsem říkal, že mi týmová práce zachránila život. Teď vám o tom povím.

Absolvovali jsme seskok VWO - velká výška, vysoké otevření padáku. Bylo to rizikové cvičení v Arizonské poušti a probíhalo uprostřed noci. Předtím jsem měl schůzku s Laurou, svou nynější snoubenkou, a kluci mi volali: "Hele, kde jsi? My jsme na odchodu." Musím vám říct, že to bylo jedinkrát v životě, co jsem se v takovém případě opozdil.

Byl jsem velitelem cvičné čtyry, a vždycky když jsme šli na to, předem jsem svolával kluky na krátkou schůzku. Ten večer jsem jim řekl: "Právě jsem měl nejkrásnější sex v životě, a jak říkal Geronimo:

„Dnešní den je dobrý na to, aby člověk umřel!“ Kluci se na mě dívali a říkali si: "Co to sakra povídá?"

Tohleto se mi vylíhlo v hlavě, na mou duši.

Všechno začínalo báječně. Šli jsme na to společně s partou kluků od jiných složek - pozemních sil a podobně. Postavil jsem každého kam patří a vypouštěl je z průlezu. Slo to jak na drátku, všechno je pěkně srovnáno. Prozatím.

Pak slyším ve svém rádiu: "Asi tři sta metrů za námi je nějaký kluk." Nevím, jestli patří k nám nebo co, ale je mi jasné, že ho tam nemůžu nechat. Zpomalil jsem, abych zjistil, co se dá dělat. Znamenalo to, že budeme mít vzhledem k cíli příliš krátký seskok. Dal jsem všem klukům rádiem na vědomí, že přebírám vedení. Vypadalo to, že dopadneme devět kilometrů před cílem a že k němu budeme muset dojít přes poušť. S výstrojí nemanipulovat, jen popadnout zbraň. Rizzo je náš nejpomalejší skokan: "Rizzo, povedeš nás přes poušť, jak rychle to jen půjde." (Dovolte mi, abych to vysvětlil a vyloučil případné nejasnosti. Při zpomalení na úroveň skokana, který je o tři sta metrů pozadu, by tým přistál devět kilometrů před prostorem shozu, respektive před cílem. Místo aby se dostali až k cíli s padáky, museli by běžet devět kilometrů pouští, aby dorazili do stanoveného prostoru shozu. Kdyby se ve vzduchu zdrželi ještě déle, byli by od cíle vzdáleni ještě víc. To nejlepší, co mohl Dan udělat, bylo určit toho nejpomalejšího dopředu, aby po seskoku vedl další přes poušť, a doufat, že opozdilec nakonec tým dostihne.) Jen co jsem všechny rádiem vyrozuměl, pustil jsem toho kluka za námi z hlavy; nijak už mu nemůžu pomoci. Byl to příslušník pozemních sil; zapomněl někomu říct, že je to jeho první noční VWO; navíc to pro něho bylo první cvičení nejvyššího stupně s kompletní výzbrojí. Po seskoku z letounu zapomněl počítat a bůhví co bylo dál. Pamatoval si jenom to, že otevřel padák.

Potom začínal stoupat měsíc a bylo to fakt nádherné. Dívám se dozadu, abych se ujistil, že je sestava sevřená. Pamatuji si ještě, že se obracím, abych udělal poslední otočku, a jak měsíc ozařuje padáky, a říkám si: To je fantastické, byl by to fakt úžasný výjev v nějakém filmu. Chystáme se vysadit šestnáct maníků v cílovém prostoru velikosti fotbalového hřiště. Počítáme, že se střefíme jako do záchodové mušle a hodíme sebou a úspěšně to dorazíme.

Otáčím se a dívám se dopředu - a najednou mám před sebou dráty vysokého napětí. Popadnu brzdicí lana a stáhnu je pod zadek. To má za následek, že mi padák zvadne a já narazím zadkem na dráty. Je to jako rána násadou koštěte. Pustím držadla padáku a sáhnu po mikrofonu, abych všechny varoval, že se nemají obracet.

Když se tohle s padákem stane a vy zase brzdová lana uvolníte, zhoupne se padák dopředu rychlostí asi šedesát kilometrů za hodinu. Ale to nic - pohledem na výškoměr už jsem stačil zjistit, že mi do dopadu zbývá nějakých třicet metrů. Nevypadá to tak zle. Všichni přistanou v nerozptýlené sestavě a já budu asi třicet až čtyřicet metrů před nimi. Musím kluky nasměrovat, sahám znovu po mikrofonu a ohlížím se, abych se ujistil, že jim dávám správný směr, a při zpětném pohledu na ty dráty si šeptem řeknu: "Minula mě, ta svině." Otočím se čelem dopředu a zapnu mikrofon. V tu chvíli se pohybuju rychlostí třicet až padesát kilometrů v hodině. A vtom jsem narazil na stožár a druhou řadu drátů.

Bolelo to, nebo spíš trochu pálilo.

Všechno to teď vidím jakoby v mlze, ale pamatuju se, že se mi padák zachytil za dráty a splaskával. Bylo mi jasné, že odříznout se od padáku by znamenalo pád z výšky třiceti metrů a že by to na otevření záložního padáku nestačilo. Tahám proto za lana, abych padák uvolnil, takže by se moh ještě roztáhnout, než dopadnu na zem. Jenomže to nevyšlo. Část padáku, která neohořela, už se neotevřela. Od podrážek

mých bot to bylo k zemi dvacet metrů. Absolvoval jsem to v podstatně volném pádem.

Byl jsem v sestavě nejniž, takže kluci stačili dráty přeletět

a všichni přistáli do malého kruhu. Je hluboká noc - dvě nebo tři hodiny s půlnoci - a nikdo nevidí, co se právě stalo. Ale postrádali mou ztřeštěnou energii dvouletého děcka a všichni se ptali: "Co je s Danem?" Přesněji řečeno: "Kde ten mizera je?" Nebyla v tom žádná panika. Měli jsme tak krátké přistání, že jsme se octli uvnitř kravského stáda, které pod vedením vysokého napětí nevím proč postávalo. A když jsme je vyplašili, začaly bučet. A já tam sedím na zemi, volám o pomoc a nikdo mě neslyší, protože mám pohmožděný obličej a můj hlas zní jako kravské bučení.

Dopravili mě do zdravotnického střediska v Tucsonu a netrvalo to ani hodinu, ačkoli je to tam skoro sto šedesát kilometrů. Ten kluk od pozemních sil, který všechno zbabral, se rádiem bůhvíjak spojil s Leteckou záchrannou službou a ta mě odtamtud dostala.

Tak to je ta neslavně proslulá padáková historie.

* * *

Řekl bych, že největším problémem světa korporací je, že ho spravují lidé, kteří nedokážou dělat to, o čem tvrdí, že to dokážou. Nenašel jsem ve světě korporací mnoho šéfů jak se patří lidí, kteří mají schopnost rozpoznat svou podpurnou složku, své střední manažery atd. a angažovat je, motivovat. Tohle dělal Dick moc dobře. Mrkl na kluky, odhadl jejich silné stránky a schopnosti a vytáhl je na světlo. Umožnil nám všem zvládnout toho víc, než jsme kdy považovali za možné.

* * *

Nikdo mě neutahá. Nikdo mě nedokáže udržet na uzdě.

A myslím si, že lidé ve světě korporací na to nejsou zvyklí totiž na lidi, kteří mluví pravdu, berou na sebe zodpovědnost, jsou prostě přímí, nepříjemně čestní.

Jedno staré rčení říká: "Bud' spravedlivý a nikoho se neboj." Pravda, občas se dostanu do problémů, ale nikdo mě nezkontroluje.

Vždycky se zvednu a dostanu nahoru, za což vděčím své zkušenosti z týmů SEAL. Nikdo mě nezastraší. Cím taky?

Působila na mě organizace a člověk, díky nimž jsem se naučil nepřístupovat na žádná omezení. Člověk toho zmůže mnohem víc, než si myslí.

Když mě volali telefonem, jestli chci pracovat pro Henryho Kissingera, stál jsem téměř půl druhé hodiny ve sněhu a měl jsem na sobě jenom boxerky. A ten chlápek o tom vůbec nevěděl. Musel jsem být venku, protože moje děcka plakala. Nemohl jsem s ním mluvit tak, aby slyšel, jak v pozadí křičí děcka.

Moje dcera Sydney předtím celou noc nespala, protože se jí prořezávaly zoubky, a tak jsem ji držel v náručí a snažil se ji uklidnit - a vtom zazvonil telefon.

"Mohu mluvit s Thomasem Capelem?" ozvalo se na druhém konci.

Především špatně vyslovil mé jméno - "kú-pell", takže jsem bezpečně poznal, že jsem s ním nikdy předtím nemluvil a neměl ani tušení, kdo to je. "Jo, tady je Thomas kú-pell," řekl jsem, jako by ta zkomolenina byla na místě.

"Jsem bezpečnostním ředitelem Dr. Henryho Kissingera," řekl, "a rád bych věděl, jestli s vámi mohu mluvit o tom, zda máte zájem přijmout u nás místo." "Mohl byste chvíli počkat u telefonu?" požádal jsem ho, podal jsem děcko své tehdejší manželce, popadl telefon a šel ven.

Bydleli jsme v Aspenu v Coloradu. Stál jsem uprostřed zimy ve sněhu, měl na sobě jen boxerky a mluvil jsem s ním víc než hodinu. Tu práci jsem dostal.

Když jsem jako dítě přicházel domů, matka se na mě podívala a říkala: "Ach, můj Bože, ty krvácíš, kde ses tak pořezal?" "Já nevím," odpovídal jsem poctivě. Otec o mně vždycky říkal: "Kde není rozum, tam není ani cit." Bylo to myslím velmi přesné, protože bolest prostě neberu na vědomí.

Takže se nedá říct, že mě to naučili v Základním výcviku, týmy SEAL nebo Dick. Řekl bych, že je to něco, s čím se člověk narodí. Ale všechny řečené vlivy tuto vlastnost samozřejmě usměrňovaly, náležitě ji

rozvíjely a měnily ji v nástroj, který jsem mohl používat.

Mám dvě děti - Harryho, kterému je šest, a Sydney, které jsou čtyři. Jak se tak na ně dívám, zjišťuju, že v Sydney je něco jako ve mně, takový elán či iniciativnost, kdežto u Harryho se to tak neprojevuje. Harry je nejbáječnější kluk na světě a dal bych za něho život. Je to ohromné dítě, velmi přemýšlivé a vnímavé.

A pořád něco vyjednává. Asi z něho bude fantastický právník.

Pořád u všeho hledá důvody.

Dick to nedávno vyjádřil svým výmluvným způsobem. "Na tvoje děti přiletí nějaká hmyzí potvora. Harry ji spolkně a nechá ji v sobě, přestože ho otravuje. Ale Sydney ji rovnou vyplivne.

A ví kam." Povím vám jednu historku, abyste pochopili, jak to myslím.

Jednou Harry venku na dvoře vytáhl hlemýžď z ulity. Laura to viděla a řekla: "Hele, Harry, takhle toho hlemýžď zabiješ." Na jeho obličeji se objevil výmluvný výraz: "Panebože, chudinka hlemýžď, to jsem nechtěl udělat." Sydney se o hlemýžď vůbec nezajímala, ale když to zaslechla, začala po hlemýždích pátrat, aby je mohla zabít. Nebo ji zas najdete v rybníku, jak se celá třese a rty má modré, a vy řeknete: "Holčičko, ta voda je moc studená," a ona vám na to odpoví: "A to ti vadí? Můžu si zaplavat?" Tu náruživost má určitě po mně.

Už jsem se zmiňovalo dědečkovi z matčiny strany - o tom, co byl za druhé světové války příslušníkem Seabees a zúčastnil se bitvy o tichomořské ostrovy. Když mi bylo asi devět nebo deset, štrachal jsem se jednou v dědečkově podkrovní místnosti a našel jeho starý vojenský kufr. Otevřel jsem ho a našel v něm jeho uniformy a medaile a balíček dopisů, které si tehdy dědeček a babička posílali. A fotografie. Samozřejmě jsem se na to dědečka ptal a příběhy nebraly konce. Oči jsem musel mít jako golfové míčky. To je něco senzačního, říkal jsem si v duchu.

A tak jsem nedávno vzal dědečkovy uniformy a medaile, otcovy uniformy a medaile a svoje uniformy a medaile a uložil to všechno do truhly, aby to jednou objevily moje děti. Kdysi jsem si myslel, že na tradici Capelovy rodiny - na službu u válečného námořnictva a v týmech SEAL - naváže Harry, ale teď si říkám, že by to pro něho možná nebylo to pravé. Pro Sydney by to možná dobré bylo. A to je báječné.

Norm Carley též Princ hrdina

Mohli byste si myslet, že se Normovo přízvisko zakládá na faktu, že je absolventem Akademie válečného námořnictva a má pověst št'oury se stříbrnou lžičkou v zadku. Ve skutečnosti si je vysloužil, když Šestka začala dbát na vzhled svých příslušníků. Norm vypadal ve své stylové čapce jako jeden z rytířů kulatého stolu krále Artuše. Byl to velkoměstský kluk irského původu a vyznačoval se výbojnou povahou. A jako jeden z těch, jejichž tělesná výška je zpochybňována, dostal mnohokrát do žeber. Vždycky mi připomínal skřítko irských pohádek: občasné zajiskření v jeho modrých očích člověku naznačovalo, že zrovna vyprázdnil kontejner se sušenkami, nebo se snaží přijít na to, jak to udělat a zmizet s tím.

Norm se na rozdíl od mnoha graduovaných akademiků nikdy nestal nafoukaným šplhounským opičákem. Osvědčoval se v práci s vojáky, podněcoval a motivoval je k vrcholnému výkonu na všech operačních úrovních, které se u Šestky vyžadovaly. Bylo to prospěšné ze dvou hledisek: jednak měl blízko k vojákům, jak se to předpokládá u všech výkonných důstojníků, jednak dokazoval, že mu mohou věřit, až je povede do boje a zase z boje vyvede.

Styk s těmi chlapy byl pro něho i terapií. Norm u mě uvázl jako v náprsní tašce. Pracovali jsme spolu bez uplatňování vztahu nadřízenosti a podřízenosti osmačtyřicet hodin denně a čtrnáct dní v týdnu, opatrovali jsme potřebnou výzbroj a bojovali o ubytovací prostor pro svou báječnou skupinu. Musel přitom sledovat, jak po svém uzpůsobují náš systém, což jemu nepříslušelo. Byl nejlepším operačním partnerem, jakého jsem si mohl přát. (Když už je řeč o partnerech, Normova manželka Marilyn nejenomže mu byla oporou, ale překračovala rámec svých povinností a pomáhala mu se spoustou administrativních úkolů, které se hromadí, když je člověk na nohou tři sta dní i víc v roce.) I když se navážím do absolventů akademie, potřeboval jsem Norma jako svého náčelníka štábu (nebo chcete-li výkonného důstojníka) právě proto, že měl za sebou akademii. Vyrůstal jsem ve společenství příslušníků speciálního či

nekonvenčního vedení války a došel jsem k názoru, že vyvíjíme sbor bývalých důstojníků na dočasný úvazek a záložních důstojníků, který obtížně získává pozornost "opravdové Navy". Nekonvenční válka nezískávala náležitý respekt ani publicitu, protože jsme neměli důstojníky vyznačující se důvěryhodností tradice.

U Navy je tato hodnota spojena s její akademií, a jenom s ní.

Uvědomil jsem si to i když jsem si všiml kapitána Wendyho Webbera, jednoho ze čtyř našich záložních důstojníků, který se stal naším komodorem, vykonal obrovský kus práce při zdokonalování úseku nekonvenčního vedení války a zařadil nás do tabulek funkcí. Bez ohledu na své úspěchy se Wendy nestal admirálem, ne snad proto, že na to neměl kvalifikaci, ale protože byl záložním důstojníkem. Mustangové jako já a záložníci jako Wendy mohou být dobří na to, aby vykonali úkol, ale ne na to, aby se dostali do "kruhu zasvěcených" a mohli tak prosazovat své cíle a příkazy. Není to fér, není to správné, ale tak už to chodí. Chcete-li něčeho docílit, musíte přijmout fakta.

Věděl jsem, že můžu leccos odstartovat, a byl jsem na to připraven, jenže když šlo o přežití, vyžadovalo to mít u kormidla někoho, jehož důvěryhodnost Navy uznává. Tento člověk zároveň musel mít respekt u příslušníků bojových složek. Norm Carley alias Princ hrdina splňoval oba požadavky.

Když jsem formoval Šestku, Norm ještě neměl bojovou zkušenost, ale přinášel s sebou mnoho jiných potřebných dovedností. Měl jazykovou zručnost, kterou získal díky programové výměně mezi spojeneckými armádami u německé Kampfschwimmer Kompanie; během této praxe vytvořil cennou síť kontaktů mezi spojeneckými střelci v Evropě. U nás začal hned první den brousit protiteroristické dovednosti u Mob 6, takže věděl, kde vstoupit do systémového vývoje. Alespoň věděl, co asi nebude fungovat, a tak jsme neplýtvali drahocenným časem. A to je opravdu výhoda v situaci, kdy pracujete v časové tísní. Jako absolvent akademie uměl Norm číst a psát, což mi usnadňovalo práci.

Bydleli jsme spolu a všechno potřebné k životu jsme měli v námořnickém pytli, takže jsme se skutečně dobře poznali a mohli spolu otevřeně mluvit. Doporučoval řešit věci náležitým, normálním, přijatelným způsobem a já jsem mu dal najevo, že to tak hodlám fakt dělat. Tak jsme splnili časový plán a připravili tým k vedení bojových akcí. Občas se zděsil mé profesionální drsnosti, ale pak se chopil své výzbroje a vypadli jsme ze dveří.

Většina profesionálních šrámů, které Norma poznamenaly, připadá spíš na můj než na jeho účet. Může za to ono "prokletí přátelských svazků". Věděl, jakým rizikům se vystavuje, když je se mnou jako můj stín, ale zůstal mi vytrvale po boku a spoustu dní jsem byl fakt na nejnebezpečnějším místě. Nějak jsme to zvládli a zůstali naživu. Jednou jsem Normovi řekl, že převzít funkci velitele, mohl by své dovednosti a schopnosti využít k výraznějšímu zdokonalování metod. Je zatracená škoda, že k tomu vůbec nedostal příležitost.

Měl jsem tento mistrovský plán: Norm si po' zásluze odpočine v postgraduální škole, stráví nějaký čas s rodinou a na chvíli se tak ode mě vzdálí, aby nemusel snášet, když občas křiknu na někoho, kdo mi překáží: "Jdi do prdele!" Měl by čas strategicky plánovat organizační a operační změny, které uskuteční, až převezme Šestku. Byl by to přirozený přechod a mělo by z toho prospěch celé velení.

Jenže to bylo příliš inteligentní. Byrokracie zahnížděná v Navy rozhodla, že se Šestka stane přidavným (bonusovým) velitelstvím; u funkce velitele byla zvýšena hodnost na kapitána (O6), aby odpovídala prvnímu pořadí u ostatních sil. Byla to zbytečná hovadina. Velel jsem Šestce jako O-5 a od nikoho jsem nepocíťoval nějaký tlak. Sám jsem se považoval za velitele, jako jsou ostatní, tedy s rovným hlasem, snad jen za agresivnějšího a houževnatějšího v akci. Norm by byl v této tradici pokračoval. Dám krk za to, že s Normem vybrusili bez ohledu na jeho zásluhy, a to proto, že až příliš mnoho lidí chtělo, aby někdo zaplatil za moje prohřešky proti systému. Norm by byl mohl uvádět spoustu příkladů mých nedostatků, nicméně pořád zůstává mým loajálním přítelem.

Když jsme teď oba ve světě korporací, stýkáme se, kdykoli můžeme. Při výročních setkáních SEAL srovnáváme svá vnoučata a doufáme, že dostanou příležitost těšit se ze života alespoň zpoloviny tak, jak jsme se z něho těšili my. Ostatně SEAL by taky mohlo znamenat Sleep, Eat And Live it up! - spát, jíst a užívat si.

Jméno: Norm Carley
Datum narození: září 1948
Rodiště: Filadelfie, Pensylvánie
Vojenská kariéra: Tým SEAL2 U. S. Navy; UDT 21; služba u německých SEAL (v rámci programu výměny); tým SEAL 2; zástupce vedoucího kurzu Základního výcviku ženijních potápěčů a příslušníků jednotek SEAL, tým SEAL 6; Velitelství vojenského personálu Navy (BUPERS); Zvláštní vývojová jednotka Navy; tým SEAL 8; tým SEAL 2; Skupina 2 nekonvenčního vedení námořní války;
Nejvyšší postavení: 0-5, velitel
Odbornost: důstojník nekonvenčního vedení války Navy; nižší odbornosti: zpravodajství, strategický plánovač pro Evropu a SSSR;
Toho času: prezident AMTI - kontrahent na úseku obrany a bezpečnostní poradce korporace

Být příslušníkem týmů SEAL - nic víc jsem si nepřál. Potřeboval jsem výzvu, potreboval jsem dostat šanci dělat něco pořádného. Seskoky padákem, potápění, střelba - to všechno bylo skvělé. Bez horolezectví jsem se mohl obejít. Absolvujete-li výstup v Monument Valley a máte pod sebou pískovec a natahujete se, abyste se zachytili, a zůstane vám to v ruce - ne, tohleto jsem zrovna nevychnával. Ale každý den přinášel nějakou výzvu, vždycky nějakou jinou. Tím byl život u týmů SEAL tak zajímavý. Jeden den přinesl nějakou operační výzvu, další den třeba výzvu adresovanou vaší schopnosti vést. Nebo se zas musíte postarat, aby vás podpořila instituce, což je administrativní výzva. Ale všechno to bylo zajímavé, každý den.

Když jsem poprvé prohlásil, že se chystám do tohoto společenství se přihlásit, kdekdo tvrdil, že to nemůžu udělat, protože takové rozhodnutí zabrzdí mou kariéru. "Jako absolvent akademie to nemůžeš udělat." "Nic se neděje," řekl jsem na to,, pět let budu mít vzrůšo, a pak vypadnu. Radši budu dělat tohle, než se někde poflakovat a zabývat se něčím, co se mi nechce dělat." Pořád jsem říkal, že toho nechám, až mě to přestane bavit. Nepřestalo mě to bavit až do konce.

* * *

Pamatujete se na filmy Racky? V takovém prostředí - Saint Ann's Parish - jsem žil. My jsme byli irští katolíci, vedle nás žili Italové, o kousek dál bydleli Poláci. Byl to fakticky jakýsi komplex ghett - s brlohy to nemělo nic společného. V našem sousedství žili jen velmi slušní dělníci. Ghetta to byla jen potud, že etnické skupiny žily pohromadě. A každá taková skupina o své malé sousedství skutečně pečovala. Táta pracoval v nákladních docích v arzenálu Frankfort. Byl za druhé světové války zproštěn vojenské služby, protože mu krvácel žaludeční vřed. Ale stejně jako matka i on pocházel z početné rodiny, takže moji strýčkové z obou stran sloužili za války na nejrůznějších úsecích. Jeden z otcových bratrů byl korvetním kapitánem Navy. Můj kmotr, otcův bratranec, byl vojákem z povolání a sloužil u armádního letectva. Pořád byl na cestách, ale často se u nás zastavil, přijížděl na návštěvu, posílal dárky atd. Strávil jsem s ním jedno léto ve Fort Campbell v Kentucky.

Moji strýčkové o své službě fakticky nevyprávěli žádné příhody - skoro vůbec o ní nemluvili. Až na zmíněné prázdniny u svého strýčka jsem neměl možnost udělat si o tom jinou představu, než jakou mi poskytly jejich fotografie v uniformě. Každý měl fotografii ve slavnostní uniformě, ale válečné příběhy neměl nikdo.

Věděl jsem, že v případě nástupu na vyšší odbornou školu univerzitního typu budu mít nárok na nějaké stipendium. Podal jsem přihlášky na akademie, žádal jsem o stipendium na ROTC pozemních sil (Reserve Officers' Training Course - výcvikový sbor záložních důstojníků) a na ROTC Navy. O válečné námořnictvo jsem měl odjakživa zájem, myslím, že hlavně díky starým filmům o žabácích.

Jako první v pořadí jsem zvolil Akademii válečného námořnictva. Stipendium mi nabídly ROTC Navy i pozemních sil, takže bych byl mohl nastoupit tam i onam. Ale byl jsem přijat do Annapolisu, a to jsem právě chtěl.

Moje rodina neměla žádnou politickou protekci. Dostal jsem se do tamní akademie jako takzvaný způsobilý náhradník. Vybralo mě oddělení atletiky, protože jsem měl za každou sezonu od devátého do dvanáctého stupně záznam za reprezentaci školy v lehké atletice. Takže si myslím, že jsem byl přijat díky

běhání na závodní dráze a plavání. Když jsem tam pak nastoupil, nedělal jsem ani to, ani ono, ale dal jsem se na boxování. Honili nás v prvním ročníku od rána do večera, takže mi dobrovolné přespolní běhání nepřipadalo zábavné. Vzhledem k tomu, že jsem dospíval ve Filadelfii, uměl jsem se docela dobře ohánět rukama. Rekl jsem si tedy, že to zkusím s boxem. A šlo mi to docela dobře. Navíc mi to umožňovalo odreagovat si určité frustrace.

Sealové byli v tehdejší době stále ještě velmi tajnůstkářští.

Dokud jsem nepřišel do akademie, ani jsem nevěděl, že existují. Zajímal jsem se o UDT (Underwater Demolition Teams - týmy pro ničení pod vodou) - a ty filmy s žabáky -, a když jsem se vyptával na jejich program, dověděl jsem se taky o sealech. Připadalo mi to zajímavé, ale hned mi bylo řečeno~ že služba u SEAL není součástí profesionální vojenské kariéry. Říkal jsem si, že se k nim asi nedám. Jenže moje třída tehdy byla jedna z prvních, co mohly nastoupit rovnou k těmto týmům - začalo se s tím v sedmdesátých letech. Zapojit se u nich do výcviku mohli tři lidé. Já jsem byl čtvrtý.

Tohle je jeden z těch příběhů, které vyústí v dobrý konec. Prošel jsem všemi prověrkami, které jsou nutné k přijetí do Základního výcviku ženijních potápěčů a příslušníků SEAL, a byl jsem třetí v pořadí. Tak to by bylo, usoudil jsem, půjdu do Základního výcviku. Jdu tedy před výběrovou komisí, a tam se dozvím, že kdosi o dvě místa za mnou skončil jako třetí. Teď jsem tedy byl čtvrtý. Ten člověk neabsolvoval prověrky Základního výcviku, a přesto prošel. Dodnes nechápu, proč to udělali.

Zádal jsem tedy o jakékoli jiné zařazení, které by se mohlo uskutečnit co nejrychleji. Ukázalo se, že jsou to minolovky. Měl jsem v době přechodného přidělení v Charlestonu šest týdnů ženijního výcviku pro podmínky války s použitím min. Loďstvo určené k vedení války s použitím min bylo tehdy v hrozném stavu. Bylo na tom tak špatně, že je vláda odsunula do různých zemí a přezbrojovala je. Tak jsem strávil půl roku ve škole pro vedení hladinové války. Byla to první taková škola Navy a měla sídlo v Newport News ve Virginii. Pak jsem byl v listopadu 1970 přeložen do Základního výcviku.

K výcviku jsem fakticky nastoupil v lednu 1971, takže naše třída měla označení 71-01. Podle starého způsobu číslování to byla třída 51 na východním pobřeží. Začínalo nás 136 a skončilo 35.

Absolvovat Základní výcvik na východním pobřeží v prvních dvou měsících roku bylo náročné. Osm kluků muselo pro omrzliny odejít. 1ři z nich se dokonce museli podrobit operaci. Jen málo odlišné byly podmínky na západním pobřeží. Někteří kluci byli vzhledem k zdravotnímu stavu v poslední den Pekelného týdne propuštěni. Sami neměli v úmyslu odejít, ale bylo jim řečeno: "Nemůžete pokračovat. Nedovoluje to váš zdravotní stav." Ti kluci měli obrovskou vůli - z vlastního rozhodnutí by toho byli nenechali.

Musím říct, že jsem měl dobrou přípravu. Ano, je to fyzicky náročné, velmi náročné. Ale některé hry zaměřené na logické myšlení na mě neměly náležitý účinek, protože byly na programu, když jsem byl v nejnižším ročníku. Nic pro mě neznamenal, zato důležité pro mě byly hry fyzické. Je to fakt zkouška motivace. Když je absolvujete, nastane chvíle, kdy dosáhnete jakési vyrovnanosti. Jste skoro v transu. Pak už jen dokončíte, co jste dělali. Nemyslíte už na nic jiného než na to, abyste dokončili, co děláte.

Když jsem dokončil Základní výcvik, hlásil jsem se u týmu SEAL 2.

Byl jsem tam dva dny.

Zatímco jsme procházeli výcvikem, všichni jsme očekávali, že se dostaneme do nějaké čety a odejdeme do Vietnamu. Jenže když jsem se se dvěma dalšími důstojníky hlásil u týmu SEAL 2, kapitán nám řekl: "To je moc hezké, ale před dvěma dny se přestaly čety z východního pobřeží do Vietnamu posílat. Buď tady můžete zůstat, nebo můžete jít k UDT s možností nasazení." Vlastně tím řekl: "Buď tady můžete zůstat s prstem v nose, nebo odsud vypadnout." V podstatě tedy nebylo o čem se rozhodovat.

Šel jsem odtud k UDT 21, pak jsem se vrátil a byl odvelen v rámci TAD k výsadkovému týmu Navy; přitom jsem zůstával zástupcem operačního důstojníka UDT. (TAD je zkratka "Temporary Additional Duty" - mimořádné dočasné služby a znamená rozkaz k dočasnému nasazení, nikoli k trvalé změně velitelské funkce. Ovšem pracujete-li pro ně, znamená to Travelling Around Drunk - cestovat sem a tam a chlastat.) Potom jsem odešel do jazykové školy a přemístil se k německé Kampfschwimmer Kompanie, což je německá obdoba týmu SEAL. Dobrovolně jsem se do této roty přihlásil jako první americký důstojník v rámci programu výměny. Nezapomínejte, že už to bylo v období po vietnamské

válce. Moc se toho nedělo.

Spolupráce s Němci mi dávala příležitost něco dělat a já to dělal skoro tři roky.

Než jsem tam odešel, nebyl jsem v cizích jazycích nijak zbláhý. Navy mě poslala na osm měsíců do jazykové školy, jenže pobyt v konkrétním jazykovém prostředí je něco jiného: zlepšuje vaši jazykovou způsobilost a vaše znalosti vnitřně posiluje. Dnes se mi občas zdají sny v němčině.

Největší rozdíl mezi Kampfschwimmers (bojovými potápěči) a SEAL je v rozsahu. Němci mají celkem jen padesát mužů v aktivní službě. Podle tabulek neplní útočné úkoly. Podle naší terminologie by se měli držet vzadu.

Jejich nejsilnější stránkou byla činnost ve vodě - byli v ní vynikající. Fakticky úplně postrádali taktiku nekonvenčního vedení pozemní války, jakou jsme uplatňovali my. To byl důvod výměny: já jsem se od nich snažil získat zkušenosti z činnosti ve vodě, oni se zas od nás učili zkušenostem z působení v terénu. V době mého tamního pobytu právě přešli k novému dýchacímu přístroji LAR5 a mně byla přidělena první jednotka roty.

Praxe je taková, že dostanete jeden kus tohoto přístroje a ten vám patří. A tak jsem si ho pak přivezl do států a zakoupili jsme ho pro tým SEAL 6. Šestka byla první tým plně vybavený přístroji LAR5.

V souladu se svým statutem neuplatňovali němečtí sealové požadavek na netradiční úkoly. Ozbrojené síly každého státu zrcadlí svou kulturu, a pokud jde o Němce, zřejmě stále ještě převažují následky druhé světové války. Neměli útočné poslání, tudíž se nevěnovali stejným věcem jako my.

Ale přišel jsem na to, že lidé, s nimiž jsme spolupracovali příslušníci jednotek zvláštních operací po celém světě - mají stejnou mentalitu. Vyznačují se stejným smyslem pro humor, stejným uvědoměním. Neumím přesně vymezit osobnost, jakou přitahují zvláštní operace, ale jedno se mi zdá být jisté. Spolupracoval jsem s Brity, Němci, Francouzi, Italy a Egyptany. Ti všichni, ať jsou odkudkoli, mají z hlediska osobnosti něco společného.

Proto asi jsem si týmy SEAL vždycky představoval jako svého druhu rodinu. Každý nastavuje svou kůži za ostatní, střeží je jako oko v hlavě a má se na pozoru před jinými. Spříznění osudem jako bratři. Mohu svého bratra sekýrovat, ale nikdo jiný ať to raději nezkouší. Ale nešlo jen o ně samé - když byli nasazeni, podporovaly se navzájem i jejich rodiny. Potřebovala-li něčí manželka s něčím pomoci, vždycky se někdo našel. Pořád existovala záchranná síť. Vím, že bych dodnes mohl někoho z těch kluku zavolat a říct: "Potřebuju s něčím pomoci," a byl by zde.

Hodně se toho dovídám o měnící se úrovni příslušníků týmu.

"Nemají tu kvalitu jako kdysi, výcvik není tak náročný," a tak podobně. Víte co? Mladí jsou dnes motivováni stejně silně jako každý jiný. Jsou v lepší fyzické kondici, než bývali jejich předchůdci. Ale vědomí naléhavosti, to prostě chybí. Myslím si, že je to stejné jako v naší společnosti. Všude samá bezstarostnost, klídek.

Ale mláďata, která touží po vedení, po tom dělat něco, co má smysl, jsou tady. A jsou to skutečně nadšení mladí muži, chlapci připravení vyrazit. Nejsem přesvědčen o řečených změnách mentality. Jen je obtížnější tyto chlapíky najít a přivést do Texasu.

* * *

S Dickem jsem se myslím poprvé setkal v roce 1975 cestou z jazykové školy do Německa. Právě jsem si vyzvedával instruktivní materiály a informoval se o výzbroji a požadavcích. Dick byl v klubu v Little Creeku, a když jsme se v noci hlásili a krátili si zpěvem čas, byl jsem mu představen.

Samozřejmě jsem už o něm slyšel. Každý o tom divochovi a renegátovi slyšel. V roce 1975 byl pánovitý a skoupý na slovo, bezvousý, vlasy měl nakrátko a po stranách vyholené. Naše tehdejší setkání bylo fakt krátké. "Vítám tě u nás. Vybavíme tě, každý tě obeznámí se systémy, které tady máme, zacházet s potápěčskou výstrojí už umíš, že jo? Jsi tady jenom na pár týdnů, měj se dobře tady i v Německu, chlapče." Když jsem byl po návratu z Německa zpátky u týmu SEAL 2, začal jsem u Dicka pracovat, když jsme uváděli do chodu Mob 6, což byl předchůdce týmu SEAL 6, a dávali jsme všechno dohromady. Bylo to zajímavé uspořádání. Já jsem byl u jednotky a snažil se ji uvést do kompletního stavu, fregatní kapitán Gormley byl styčný důstojník na vrchním velitelství tichomořského loďstva

(CINCPAC) a Dick zajišťoval styk s kanceláří velitele námořních operací (OPNAV). Já jsem jim měl předávat své poznatky a Dick měl ve svém postavení v kanceláři OPNAV nakonec možnost ovlivňovat doplňování týmu.

Byl jsem operačním důstojníkem Dvojky a bylo načase, abych se věnoval činnosti náčelníka štábu. Chtěl jsem zůstat u Dvojky a být náčelníkem štábu u ní. Jenže Dick pomýšlel na jiné uspořádání, aniž mi to bylo známo. Poslal mě do Námořní školy vylodovacích vojsk v Coronadu na západním pobřeží jako zástupce vedoucího kurzu Základního výcviku. Měl jsem podle jeho dispozic uvolnit z této funkce chláпка, který by zas Dickovi umožnil uvolnit se z funkce v kanceláři OPNAV. Načež mi Dick o půl roku později volal: "Hele, nechceš být skutečným náčelníkem štábu? Vypadni odtamtud a pojď dělat u mě." Tuším, že to měl v plánu už od začátku.

Byl jsem moc rád, že jsme ještě neprodali náš dům na východě. Ale snad mi mohl dát vědět, jak se věci mají.

Od Šestky jsem odešel studovat postgraduál. Na Postgraduální škole Navy v Monterey jsem získal titul magistra v oboru otázek národní bezpečnosti. Byla to pro mě přestávka, ale po celý čas jsem měl v úmyslu vrátit se k Sestce. Bylo mi oznámeno, že uvolním Dicka, ale všechno pak bylo jinak a nedošlo k tomu.

Dick může do těchto událostí vnést trochu světla.

Po studiu v Monterey mě tedy poslali na BUPERS - Kancelář pro záležitosti vojenského personálu Navy. Myslím, že jsem byl držitelem rekordu v nejkratším služebním pobytu u BUPERS, aniž mě vykopli. Byl jsem tam pět měsíců a pak jsem dostal rozkaz převzít nějakou jinou práci. Fakt se o ní nechci pouštět do podrobností.

Odtamtud jsem odešel k zvláštní vývojové jednotce Navy a pak jsem byl odvelen k Před aktivací jednotce týmu SEAL 8. Během této doby mě poslali jako velitele jedné mobilní námořní základny do Perského zálivu. Bylo to v rámci operace Praying Mantis.

Bylo to tuším poprvé, co jsem byl v bojové akci. Stříleli po nás raketami. Překvapuje mě, jak málo na to člověk v takové situaci myslí. Prováděl jsem nacvičené úkony, obíhal jednotlivá stanoviště a zajišťoval, abychom všechno dělali jak se patří.

A když jsme byli v Panamě, zas to vyžadovalo prostě jen "dělat, k čemu jsi vycvičený". Má-li člověk důkladný výcvik, jde všechno jak na drátku. Vaše pozornost je v takovou chvíli intenzivnější, intenzivnější je i váš strach. Jenomže vás plnění úkolu zaměstnává do té míry, že vám na nic jiného nezbývá čas.

Místo abych po skončení operace v Perském zálivu nastoupil k týmu SEAL 8, vrátil jsem se ve funkci velitele k týmu SEAL 2.

Ke konci svého velitelského turnusu jsem v rámci TAD krátce působil u Skupiny 2 nekonvenčního vedení námořní války a zároveň jsem se připravoval na odchod do výslužby.

Jak jsem říkal, rozhodl jsem se odejít už předtím, protože nebylo žádné vzrůšo. Uvědomoval jsem si, že úkoly, které přede mnou stojí, žádnou zábavu neslibují. Končila mi operační etapa života a potom už byla jen samá štábní práce. U Navy bylo jen jediné místo, jaké jsem si skutečně přál, totiž vrátit se k velitelské práci. Od té doby uplynulo skoro šest let. Šest let a pořád z místa na místo. Můj syn se tehdy na střední škole věnoval atletice a já jsem mu slíbil určitou stabilitu, a tak jsem tím směrem vykročil. Měl jsem být bakalářem v oboru zeměpisu, ale nebyl jsem přesvědčen, že se chci s tímto údělem smířit.

V lednu 1991 jsem tedy odešel do výslužby a založil společnost. Jsme dodavateli obranného úseku a zabýváme se bezpečností obchodu. Pokud jde o to druhé, vypracováváme posudky fyzické bezpečnosti, odhady ohrožení a rozborů rizika.

Vyhodnocujeme bezpečnostní systémy i jejich personál, poskytujeme mu výcvik a v určitém rozsahu reagujeme na kritické situace.

Tak se mi daří pracovat nadále v oblasti, která má svou operační stránku. Ale občas postrádám možnost vystřelit si z věcí, za které nemusím platit. Dnes jde všechno na můj účet.

Naučil jsem se toho od Dicka víc než od kohokoli jiného, pro koho jsem kdy pracoval. Poučil jsem se v

kladném i záporném smyslu. Domnívám se, že jedním z největších omylů, jakého by se někdo mohl dopustit, je pokoušet se Dicka napodobit. Je totiž jedinečný a ti, kdo se mu snažili podobat, vždycky špatně pochodili.

Dick zdůrazňoval to, co jsem vždy považoval za správné: starej se o své lidi a oni se budou starat o tebe. Obklopuj se kvalitními lidmi a nebudeš mít žádný problém. Obstarával si schopné lidi, dával jim nějaký úkol a nechával na nich, aby ho splnili. Nijak se jim nepletl do kdejaké maličkosti.

Když jsem působil u Dicka, měl jsem značně neobvyklou perspektivu. Byl jsem s ním v přímém styku na třech různých

místech. Zaprvé to bylo v době, kdy jsem byl u Dvojky a on byl v kanceláři OPNA~ potom když byl u Šestky a měl velení. Když jsem pak odcházel od BUPERS na onu práci, o které nechci mluvit, strávil jsem asi tři měsíce přechodné služby; v té době dával Dick dohromady námořní bezpečnostní koordinační tým Rudá buňka. Pokaždé jsem měl možnost sledovat jinou stránku jeho osobnosti. Mnoho lidí má na něho nějaký názor, ale jen ne mnozí měli příležitost vidět různé aspekty jeho povahy. Existuje Dick jako štábní důstojník, Dick jako velitel a Dick jako iniciátor a podněcovatel. A v každé této úloze je působivý. Je to strhující. Nikdy jsem neviděl člověka, který by motivoval vojáky tak jako on.

* * *

Dodnes jsem taky neviděl vytvářet tak účinně tým v nějaké velké korporaci. Pravda, kulturní prostředí korporativní Ameriky fakticky nevyžaduje totéž co ozbrojené síly. V týmech SEAL a v ozbrojených silách vůbec existuje závislost každého na každém, závislost, která je otázkou života nebo smrti. Ztratit práci je jedna věc, přijít o život věc druhá.

To ale neznamená, že v byznysu není pro týmovou práci místo. Právě naopak. Veškerá motivační příprava, všechna ta hesla o týmové práci ve světě korporací ukazují, co lidé potřebují, co se snaží dělat.

* * *

Musím říct, že v nynější mezinárodní situaci je moje podnikání na vzestupu. Vládne větší nejistota - mění se úlohy, mění se pracovní prostředí, nejasně jsou vymezeni nepřátelé. Hrozba, ať už jakákoli, bude s menší pravděpodobností organizovaná. Představa, že se nepochybně střetneme se sovětským přízrakem, už je bezpředmětná. Domnívám se, že vzrůstají požadavky na speciální operace a na jednotky speciálních operací. Vojenský rozpočet se jako celek zmenšuje, ale speciální operace si udržují své postavení. Přesto stále diskutujeme, že na speciální operace připadají 1,2-1,4 procenta a že by to pravděpodobně mělo být víc.

Stále je nutno mít řádně vycvičenou a pružnou ozbrojenou složku, lidi, kteří se umějí vyrovnat s měnícími se podmínkami, s měnícími se hrozbami. Taková je podle mého názoru výrobní značka týmů SEAL. Jsou nejlépe vycvičeny a uzpůsobeny k tomu, aby reagovaly na probíhající změny.

Denny Chalker zvaný Had

Denny byl a pořád je jeden z těch chlupu, co vypadají jako Adonis - má široká ramena, pořádný hrudník, úzký pas a tak malý zadek, že musí mít pořád erekci, aby mu nepadaly kalhoty. Je od přírody atlet a běhá jako gazela, šplhá jako pavouk a pije jak duha. To všechno mu pomáhá soustředit se na veškeré ostatní funkce SEAL.

Než přišel do Texasu, sloužil jeden turnus v pozemních silách USA; zhodnotil tento turnus slovy: "Byl jsem tam, dokončil jsem to a už to nemíním opakovat." Oceňoval možnost věnovat se operační činnosti v týmech SEAL mnohem víc než většina ostatních. Byl vybrán jako jeden z těch mladých lvů, aby obstál před výzvami a ve zkouškách, které musí zvládnout náš základní "kanonenfutr". Věděl jsem, že můžu Dennymu navolit na hřbet spoustu nesmyslných úkolů, a on vůbec nebude mít pocit, že mu to vadí; nesmím se soustředit na splnění úkolu!

Denny nejenomže byl vynikajícím příkladem tělesné zdatnosti, on byl i výborným střelcem. Díky své síle mohl nosit nekřesťanský těžký náklad střeliva a jeho svaly mu umožňovaly vést mířenou palbu na cíl, a to

i když jsme používali těžkou municí a měli velkou rychlost palby. Protože byl tak přirozený, bylo těžké přijít na to, co mu jde nejlíp a jaké bojové akce ho nevzrušují. Vyznačoval se duchem, který se dá charakterizovat výrazy "pujde to", "zvládne se to" - duchem, po jakém pasu -, a výsledky byly pokaždé vrcholné. Když se strhla nějaká ta příslovečná lahudková situace, byla radost se trochu stáhnout a sledovat, jak si počíná. Byl hrdý na všechno, co dělal, dokonce i když se zabýval údržbou své bojové výzbroje. Byla to jeho fídlátka a Denny si ověřoval, jestli s nimi muže okamžitě vyrazit.

S radostí jsem sledoval, jak roste a zraje - můžete to vyjádřit, jak chcete. Během počátečních dní Šestky připomínal mycí houbu - dychtivě nasával všechny nové operační figle našeho řemesla. Jeho osobní hrdost byla tak velká, že dbal, aby byl ve všech funkčních činnostech, které jsme procvičovali a přezkušovali, vždycky na horní úrovni výkonnosti. Denny byl iniciativní i vůči sobě: trestal sám sebe, a když působil u týmu, pokračoval v tom.

V době svého nástupu k Rudé buňce byl Denny osvědčený bojovník a zabýval se zvyšováním své taktické úrovně. Oprostil se od základních měřítek a kladl si docela jiné otázky. Jak se to dá udělat líp? Jak cvičit v souladu se zákonem pana Murphyho? (Muže-li něco kiksnout, tak to kiksne...) Jaký je scénář "pro nejhorší případ"? Měl pod kontrolou všechno, co představovalo výzvu jeho tělesné strance; teď se vrhal na myšlenkový proces strategického plánování našich úkolu a na výcvik zaměřený na tyto specifické operace.

Když se Had domníval, že je dost vyspělý a zkušený, přestal váhat a snažil se mi radit v operačních, výcvikových i personálních záležitostech. Cítil, že žije v zákopech, a přál si, abych z této úrovně zvažoval perspektivy. I když jsem s ním nesouhlasil, pokaždé na mě mrkl s palcem vzhůru a, se srdečným: "Trefa, kapitáne." A všechno se mu dařilo. úroveň a hloubka jeho rad vzrůstala úměrně s jeho zkušeností a horlivostí.

Říkal jsem už, že formování Šestky bylo mou disertací v oboru vojenství. Stejnou úlohu hrála v Chalkerově kariéře služba ve funkci hlavního výkonného poddůstojníka. Denny si uvědomoval závažnost bratrské pospolitosti, nutnost splácet dluh onomu zdroji, který nám toho tolik dával. Zatímco všichni ti pulci čelili nejtvrdějším fyzickým i psychickým výzvám svého mladého života, byl jim hlavní výkonný poddůstojník Dennis Chalker vzorem, cílem a přísným pánem. Pro ty červíčky byl někým mezi bohem a ďáblem - podle toho, jak jím ten den cloumal hněv.

Denny se zde o tom nezmiňuje, ale uprostřed této náročné práce získal středoškolský diplom. Mohlo by se to chápat jako osobní zisk plynoucí z osobního úsilí, jenže to by znamenalo nechápat pravý význam týmu. Chalker ukazoval mladým pulcům i starším instruktorům, jak velkého úsilí je dnes zapotřebí, aby příslušník týmu SEAL ve svém oboru pokročil, jaké míry angažovanosti, aby zlepšil svou připravenost. člověk nemůže odpočívat na vavřínech; musí svůj život vystavovat výzvám a čelit všem protivenstvím. Vysoce kvalitní instruktor musí být i dobrým bojovníkem.

Dobrý bojovník ale možná není dobrým instruktorem. Někteří lidé mají problémy s komunikací, nebo nemají trpělivost, aby se přizpůsobili úrovni studentů. Denny je fantastický instruktor. Má skutečné, veliké potěšení, že může svěřovat své znalosti těm, kdo o ně stojí. Pozoroval jsem Dennyho a jeho tým při pracovním sledování scén z filmu Skála se Seanem Connerym a Nicolasem Cagem. Bylo pro mě skutečným potěšením se dívat, jak Denny předvádí hollywoodské triky a tlachy a přitom udržuje příslušníky týmu v soustředění a pohotovosti.

Spolu s jiným "bratrem", Harrym Humphriesem, uplatňuje dnes Denny své schopnosti v rámci GSGI. I v pozdějším životě se dál řídíme zásadami týmů SEAL, přičemž kráčíme dál a čelíme výzvám, kterým nás vystavuje svět korporací. Hráči se nemění - mění se jenom hřiště!

Jméno:	Dennis Chalker
Datum narození:	28. července 1954
Rodiště:	Mantua, Ohio
Vojenská kariéra:	82. vzdušná výsadková divize U. S.
Army; tým SEAL 1 U. S. Navy; tým SEAL 6; Rudá buňka; Námořní vývojová jednotka speciálního vedení války; hlavní výkonný poddůstojník námořního střediska speciálního vedení války	
Nejvyšší postavení:	E-9

Odbornost: velitel lodní pracovní skupiny; instruktor

Toho času: samostatný kontrahent; vedoucí provozu GSGI Inc., bezpečnostní výcvik a poradenství. Lektor taktiky. úsek rozvoje vzdělání

Poprvé v životě jsem byl ostřelován na Grenadě. Octl jsem se tam s Dukem Leonardem při plnění úkolu - jako jediní dva jsme se vysadili a vyprostili odtamtud velvyslance Scoona. Páni, to bylo fiasko.

Byl jsem tehdy u pozemních sil, bylo mi na zvracení a měl jsem v krku obrovský knedlík. Letěli jsme nad ostrovem a mířily k nám zelené stopovky - vrtulník se začínal podobat ementalu.

Přetížili jsme ho lidmi, protože jsme je museli naložit.

Takže jsme byli uprostřed toho tance, pod palbou, děsně přetížení a všichni jsme se krčili. Dívám se na vietnamské veterány a vidím, že se tváří výsměšně. "Tak jak se člověk cítí, když na něho střílejí?" v "No, kdyby naše Šestka neztratila kryt zásobníku, nebylo by tak zle," říkám na to, "protože bychom jim palbu alespoň vraceli." Když jsme přistáli, trvalo mi to snad půl hodiny, než jsem se zbavil knedlíku v krku, tak jsem v něm měl sucho.

Budu upřímný a neřeknu: "Jo, moc se mi to líbilo. Měl jsem z toho radost." Ale stejně není nad to. Dělalí jsme, co se od nás očekávalo a určitě to bylo zajímavé. Ale nejen to. Nevím, jak to vysvětlit. člověk cvičí, pořád cvičí, a přitom pořád chce vidět, jak bude ten výcvik fungovat ve skutečném životě.

* * *

V naší rodině bylo pět dětí. Já jsem druhý nejstarší z nich a jediný kluk. Táta dělal od všeho trochu a zjezdil při tom celé Ohio i tuhle končinu Států. Pracoval jako řidič nákladáku pro velkou farmu, potom pracoval na jiné, mlékárenské farmě. Pak začal jezdit s vícekoláky, načež dělal vedoucího v obchodě se zbožím denní potřeby. Nakonec před odchodem do důchodu zase řídil nákladák. Říkám: odešel do důchodu, jenže netrvalo dlouho, koupil pozemek pro náboženská shromáždění pod širým nebem a nějakou chvíli ho spravoval. Skončilo to tím, že ho prodal, ale teď - jen aby se něčím zabýval - pracuje v obchodě s náhradními díly automobilů. Nevydrží nic nedělat. v Mámá byla taky z toho kraje. Její rodina pocházela z Čech, což je část České republiky. Matka vyrůstala v českém jazyce.

Vychovávala ji její babička, která přišla z Čech a jinou řeč neznala. Zde pak měla sedm synů a všech sedm sloužilo za druhé světové války - šest u Navy a jeden v pozemních silách.

Velmi dobře se pamatuju na svou prababičku, ale dědečka tátu mé matky - jsem vlastně vůbec neznal. říkám mu Jindřich Osmý, protože byl asi osmkrát ženatý.

Vzpomínám si, jak jednou přišel k nám domů, byl podnapilý a měl takové štěně. Ze prý jede do Kentucky lovit medvědy.

Skončilo to tím, že jsme mu vzali z auta pušku a posadili ho do letadla do Arizony, kde měla matka bratra. Psal jsem si nechali.

Ani si nepamatoval, jak se do letadla dostal. Jen co si sedl, přestal vnímat okolí. Vystoupí z letadla a žasne: "Kristepane, to je vedro. Kde to k sakru jsem?" Jak vidět, nebyl to zrovna nejodpovědnější táta. Mé matce bylo asi pět let, když si babička vzala děti k sobě a vychovávala je.

Jak jsem už říkal, na prababičku se pamatuju moc dobře, taky si vzpomínám, že jsem od ní pochytil několik českých slov. Byla to jediná cizí řeč, kterou jsem se učil. No, a když jsem byl u týmu SEAL 6, vybral jsem si pro případ, kdybych přežil nějakou kritickou bojovou situaci a potřeboval se domluvit, španělštinu.

Ale jenom to nejnutnější - nedosahuju ani základní úrovně.

Když rodiče uzavřeli sňatek, matka příležitostně pracovala. Krátce byla sekretářkou jednoho soudce v Ravenně. Protože se rodina rozrůstala, zůstala v domácnosti, až asi před osmi nebo devíti lety zase začala pracovat v městské bance a fakticky pracuje dodnes.

Na střední škole jsem se věnoval sportování - baseballu, fotbalu a dva roky zápasu. Pokud jde o jednotlivé ročníky... no nic, budu upřímný - do osmého ročníku mi to dost šlo. Když jsem pak přišel na střední školu, začal jsem se poflakovat a věnoval jsem se zábavě víc, než bylo vhodné. Byl jsem jakousi černou ovci naší rodiny. Sestry měly pořád vyznamenání, a tenhle Denny Chalker k němu měl moc

daleko. Dokonce jsem musel třetí ročník střední školy opakovat, myslím, že kvůli občanské výchově. Nevycházel jsem dobře s učitelem.

Nicméně táta říkal: "Jestli někoho dáme na vyšší odbornou školu při univerzitě, bude to Denny." Já mu na to říkal, že nechci. Myslel jsem si, že by to raději měli umožnit sestřám. Já jsem na to neměl, sestry byly připravenější. Ale chtěl jsem do světa.

Vždycky jsem chtěl někam vypadnout. Pořád jsem byl někde venku, v lesích. Měl jsem své vlastní tábořiště. Vždycky jsem tam zašel a věnoval se svým věcem. Pochopíte mě správně měl jsem konvenční rodinu a tomu odpovídal její okruh zájmů.

Jenže já jsem chtěl pryč, vidět něco jiného.

Táta z toho neměl radost. Byl předtím čtyři nebo pět let s pozemními silami v Koreji. Odešel od armády jako štábní seržant, právě když se narodila moje nejstarší sestra. O korejské válce vůbec nemluvil. Vídal jsem v šatníku jeho medaile a sako uniformy, když jsem chodíval do podkroví, ale jemu se o tom nechtělo mluvit.

Když jsem končil střední školu, bylo mi sedmnáct, a teprve v červenci osmnáct. V posledním ročníku střední školy jsem se chtěl přihlásit do armády, a tak jsem musel získat souhlas rodičů. A jak jsem říkal, táta tím nebyl příliš nadšen, naopak ho to trochu rozladilo. Domnívám se, že prostě nechtěl, abych tím musel projít.

Trvalo mi asi čtyři měsíce, než jsem ho konečně přemluvil, aby mi ty papíry podepsal. Podal jsem přihlášku dva měsíce před odchodem ze školy, a jen co jsem ji ukončil, odešel jsem.

Strávil jsem tři a půl roku u pozemních sil. V roce 1974, v průběhu středovýchodní krize mezi Egyptem a Izraelem, jsem tam byl na jedné ranveji s 82. vzdušnou výsadkovou divizí.

A pak, než jsem odtamtud stačil vypadnout, jsem byl kvůli nějakému problému NATO v Turecku.

Takže se mi podařilo uvidět kousek světa a k tomu Fort Bragg, a to bylo na pozemní síly až přespříliš.

Zamýšlel jsem tehdy absolvovat jeden turnus a pak odejít a hrát univerzitně fotbal. Když jsem hrál na střední škole, vážil jsem asi 75 až 80 kilogramů. Potřeboval jsem trochu přibrat. Po odchodu od pozemních sil jsem měl metrák, což byl můj cíl.

Jednou větou řečeno: nastoupit, odejít, zajít na univerzitu a zkusit to s fotbalem.

Vicméně jsem tak postupoval. To první jaro jsem se s týmem účastnil výcviku a byl tam taky chlápek, který měl příslibené stipendium. Koncem výcvikového období se na mě vytahoval tak, že jsem si vážně pohmoždil koleno. Tehdy ještě neměli ortoskopickou chirurgii, a tak mi jen odstranili nějaké šlachy.

Znamenalo to konec mé univerzitní fotbalové kariéry.

Pak jsem se přesunul do Colorada v domnění, že se přihlásím do školy pro revírníky, ale všechny byly obsazené. Rozhodl jsem se, čert to vem, vrátím se na chvíli k vojenské službě. Když jsem byl ve výsadkářské škole pozemních sil, seznámil jsem se s několika kluky od žabáků. Vždycky jsem měl rád to, co bylo spojeno s nějakou výzvou. Kdyby mi někdo řekl: "To nezvládneš," pustil bych se do toho: "Hovno, dá se to zvládnout a já to dokážu." A ze slov těch kluků jsem takovou výzvu vycítil.

* * *

Když jsem se přihlašoval do Základního výcviku ženijních potápěčů a příslušníků jednotek SEAL, řekli mi, že se tím prokouše jen 25 frekventantů ze 125. Byla to výzva, čímž to pro mě bylo zajímavé.

Měl jsem ve třídě číslo 101. Nás červíků bylo ten první den právě tak 125. Absolvovalo nás 17.

Celkem nás sice bylo asi 20 nebo 25, ale do toho byli započítáni ti, co opakovali třetí a druhou etapu.

Rozumí se, že jsme sami také přišli o několik maníků, kteří v poslední etapě neuspěli.

Myslím si, že to bylo typické. Před Pekelným týdnem se to tam kluky hemžilo, a po Pekelném týdnu tam bylo skoro prázdné. Když jsem se na to později díval jako výkonný hlavní poddůstojník, úplně to potvrzovalo, jak jsem Pekelný týden vnímal, když jsem ho prožíval. Pro účastníky to téměř hraničí s bojovou situací - takový se tam na jednotlivce vytváří tlak, takovému je tam vystaven stresu. Mluvím o stresu psychickém i fyzickém. Ti kluci potřebují vědět, jak se mají na takovou situaci adaptovat. Jak mají pod tímto tlakem pracovat jako tým. Jak mají plnit úkoly bez možnosti se vyspat. Rekl bych, že na spánek zbývají čtyři hodiny za celý týden.

Tehdy jsem ale taky sítil: když jsem to vydržel do středy, vydržím to až do konce. RIKal jsem si: "Můžete se mnou dělat, co chcete, ale odtud mě nedostanete." A zažíval jsem to znovu a znovu - zvládneš-li to až sem, zvládneš to všechno. Trochu se ušpiniš, chvílemi budeš nahoře, chvílemi dole. Ale dokážeš to.

Ale první neděle v noci, pondělí a úterý, úterý v noci - to jsou nejhorší dny, protože si člověk pořád ještě všechno moc připouští. Musí se zakopat sám do sebe a zůstat tam.

Vzpomeňte, jak jsem se musel rozloučit s fotbalem, protože mi ruplo koleno. A když jsem chtěl do Základního výcviku, říkali mi: "Hele, řekneme ti to narovinu. Budeš mít problémy s kolenem, takže nebud zklamán, když budeš vyřazen." A já na to řekl: "Dostanu šanci?" "To jo," připustili. "To mi stačí," bylo moje poslední slovo. Znáte to: výzva.

Upřímně řečeno, koleno mě vůbec nezlobilo. ° holeni to říct nemůžu. Způsobil to Pekelný týden. Utrpěl jsem zlomeninu holenní kosti, způsobenou velkou námahou. Protože mi následkem zánětu buněčné tkáně otekla noha do sloních rozměrů, musel jsem se asi týden štrachat v sandálech. Trvalo tři týdny, než se to zahojilo. Ale jak říkám, s kolenem už jsem vůbec neměl problémy.

* * *

Hned po ukončení Základního výcviku jsem nastoupil rovnou k týmu SEAL 1. Do výsadkářské školy jsem nesměl, protože jsem od pozemních sil odešel teprve před půldruhým rokem.

Den poté, co jsem se zaregistroval, mě tedy naložili dozadu do letounu a upevnili mi k tělu IBS (Inflatable Boat, Small- malý nafukovací člun). Byli jsme tehdy vybaveni zásobníkem s CO2 a výpustným kohoutkem; po dopadu na hladinu se otevře, člun se nafoukne a je připraven k plavbě.

Náš řídicí instruktor shožu nepatřil zrovna k těm, co jsou na svém místě, a tak šoupne toho nového kluka - totiž mne - s IBS do letounu a nechá ho shodit u Coronada. Všichni ostatní dopadli do vody, jen já jsem přistál uprostřed hřiště. Příslušníci týmu SEAL 1 a UDT 11 právě hrají softball, a vtom jsem mezi nimi já s nafouknutým člunem. Tak deprimovaný jsem v životě nebyl. v Od týmu SEAL 1 jsem přešel k Četě Kilo. Bylo to moje první bojové zařazení. A když jsem se vrátil, měli četou zvanou Echo, která byla zpočátku rovnocenná Dickově Mob 6. U tohoto týmu jsem sloužil jeden rok. Potom vyrukoval Dick s pohovory, které směřovaly k formování dalšího týmu, a já jsem byl mezi vybranými.

Vzpomínám si, že jsem Dicka poprvé viděl, když jsem byl u čtyř Kilo a odcházel jsem do destrukčního kurzu v Harvey

Pointu. Mám dojem, že byl tehdy fregatním nebo korvetním kapitánem - možná měl i nižší hodnost. Ale byl vousatý a ostříhaný na ježka a viděl jsem ho v jídelně mužstva. Ukázal mi ho některý z kluků a řekl: "Hele, to je ten chlap, co velí Mob 6.

Všichni důstojníci jsou tam na něho nasraní." A když jsem Starého poznal, pochopil jsem proč.

Později jsem tedy nastoupil k týmu SEAL 6 - k Dickovi, a když dával dohromady Rudou buňku, dostal jsem se k němu zas.

A po jeho malém fiasku - páni, ti tedy do nás fakt šli. Odkroutil jsem si tam své dva roky a vrátil jsem se k rozvojové skupině.

V roce 1994 jsem dosáhl kvalifikačního stupně E-9 a byl jsem vyzván, abych převzal velení Základního výcviku.

Tak důležitou funkci člověk neodmítne. A abych byl upřímný, díval jsem se na to taky z tohoto hlediska: za všechno, co pro mě naše komunita udělala, se jí tímhle trochu odvděčím.

Když jsem teď ve výslužbě, nedá mi to a občas zajdu za kluky, kteří prošli Základním výcvikem. Je to překvapující. Měl jsem tolik frekventantů, že si naprosto nemůžu pamatovat každé jméno. Ale oni mě znají. Páni, oni mě dobře znají.

* * *

Na střední škole jsem se pořád věnoval kolektivním sportům _ fotbalu, baseballu. A to je rozhodně jedna ze součástí týmové práce. Jenomže týmy SEAL představují naprosto jinou úroveň.

Stává se z nich bratrstvo, nerozlučný svazek. Pořád k němu patří i chlapi, kteří umřeli. Nikdy

nezapomenete na kluky, s kterými jste makali, i když jste se v lecčem rozcházel. Je to skoro jako velká bratrská rodina.

Jedna z prvních věcí, kterou jsem každé nové třídě vysvětloval, bylo, co znamená Základní výcvik ženijních potápěčů a příslušníků jednotek SEAL. "Jsou to všichni ti chlapi, s kterými budete vytvářet společenství a kteří budou vašimi bráchy, a pak z vás vyrostou týmy SEAL. Budete chladnokrevní, budete zbědovaní a budete pocítovat potřebu přimknout se jeden k druhému už jen proto, abyste se zahráli. A to pomůže každému z vás takovou situaci i všechny další situace přežít." A tím to začíná. Motivace pro mě není zas takový problém - alespoň když jde o něco, co představuje výzvu. Jenže když je něco nuda - pak platí, co říká Starej: "Líbit se ti to nemusí, ale udělat to musíš." A tak se snažím s tím pohnout, abych z toho nakonec měl nějaké uspokojení. Stanovit si nějaký cíl sám pro sebe.

Budu k vám upřímný: základní výcvik částečně zastarává a já se k němu musím nutit. Než abych při plnění nějaké výcvikové úlohy do toho ztratil chuť, raději úlohu trochu pozměním. Rekněme, že jsme na střelnici a zabýváme se výcvikem ve střelbě, přičemž střídáme obě ruce. Pro změnu můžu třeba říct: "Hele, lehněte si na záda, zdvihněte hlavu a palte." Nebo když jsou po ruce štafle, řeknu, aby na ně vylezli, zavěsili se hlavou dolů a tak stříleli. Jen aby to bylo poněkud pestřejší. Trochu to posiluje mou motivaci, pro mě je to pak zajímavější a pro ně je to kvalitní výcvik. A právě kolem výcviku se všechno točí - kolem výcviku a motivace, a to od samého začátku.

Hned na počátku první etapy jsem klukům ukázal ms, ochrannou plachtu a pádlo a řekl jsem jim: "Na tomhle bude záviset váš život. S tím člunem se dostanete na místo určení a zpátky.

Musíte ho vyspravit, pečovat o něj, kontrolovat, jestli je nahuštěný, a být připraveni s ním vyplout. Tohleto není pouhé pádlo, ale i vaše zbraň. A jestli je ztratíte, jste vyřizeni, takže je sřezte jako oko v hlavě. A pokud jde o tu plachtu, nebudete-li o ni dbát, kontrolovat držáky a podle potřeby je vyměňovat, nebudete mít úspěch a tým na to doplatí." Používal jsem také situace, které jsem zažil u týmu SEAL 6, své vlastní zkušenosti z Grenady, Panamy, Haiti a El Salvadoru. Všechno, čím jsme se zabývali při výcviku, jsem uváděl do souvislosti s reálnými bojovými situacemi, a tak jsem zajišťoval motivaci frekventantů.

A pořád jsem jim připomínal, že tady nejsou pouhými jednotlivci. "V týmu neexistuje žádné já. Zůstaneš-li jednotlivcem, budeš vyřazen. Poznáš, že někdo z vás se vyzná v tom, někdo zas v onom. Ale úspěch operace závisí na tom, že budete makat jako tým. To vám umožní překonávat obtíže. Musíte se vykašlat na osobní spory a tak podobně, jinak to nebude klapat." V byznysu to zas tak odlišné není, nemám pravdu? Lidé říkají: "No jo, my všichni pracujeme jako tým, jenže v téhle zprávě bude něčí jméno. Někomu bude vysloveno uznání." Pravda, je to jako získávání hodnosti v ozbrojených silách. Povýšen nemůže být každý a nikdo nepovýší sám sebe. Já jsem to sice postupně dotáhl na E-9, ale nezáleželo jen na mně. Ovlivňovaly to různé okolnosti a hráli v tom úlohu mnozí jiní lidé.

Dívám se na to tak: Bude-li každý dělat svou práci, tak či onak bude každý odměněn. Tak se dostáváme zpátky k motivaci.

Možná že vám nebude odměnou povýšení, ale to, že získáte novou kvalifikaci, která se vám bude hodit v novém zaměstnání.

* * *

Před lety, než došlo k převratu na Haiti, tam proniklo osm z nás a dostalo odtud rodinu s osmnáctiměsíčním děckem. Pamatuju si to tak dobře proto, že to byla nejmenší skupina chlapů, s jakou jsem působil v reálné situaci - čtyři muži a dva lodníci, a nepadl př] tom jediný výstřel.

Sli jsme přes pobřeží, vnikli do města a vzati členy té rodiny.

Vrátili jsme se k člunu na pobřeží a odplouvali. Nikdo po nás nevystřelil, přestože všude kolem byli lidé, vojáci. Mohlo to být i divočejší. Vyžadovalo hodně plánování, aby se to uskutečnilo jak se patří.

Nebo Panama. Naprosto jiná situace. Cítil jsem se všelijak, ale bylo to vzrůšo. Prováděli jsme průzkum, snažili se najít Noriegu, kopali do dveří, vnikali do objektů, prohledávali tunely atd.

Byli tam farmáři, kteří sovětskými samopaly AK ohrožovali přibližující se chlapy, ale byli tak daleko, že nikoho nezasáhli, a tak to byla legrace.

Ale řeknu vám, že jsme - zejména u týmu SEAL 6 - dostávali úkoly, o které nikdo jiný nestál. A my jsme je brali a plnili. Jak jsem už řekl, jestli někdo říká, že to či ono se nedá udělat, dokážu mu, že to udělat jde.

Jsem i teď připraven z fleku jít na věc. Kdyby mě zavolali zpátky a řekli: "Hele, Denny, zas tě tu potřebujeme," odpověděl bych jim: "A budu jako první a budu vyrážet kopanci dveře?"

Překonat strach? Nevidím v tom strach. Dívám se na to jako na vlnu adrenalinu.

První, co udělám, když dostanu nějaký úkol, je, že si představím všechny situace a důsledky, možné vyústění toho, co mám dělat. A to mi fakt pomáhá překonat strach - totiž plánování těchto situací a vědomí, že se mám o co opřít.

Ale představte si seskok padákem; přestane-li se vám u průlezu stahovat žaludek, je nejlepší toho nechat, protože ztrácíte cit pro bezpečnost. Když jsem v situaci, která vyvolává strach, nemám ani tak obavu, že mi zabrání v činnosti, ale ani jen tak nevyrazím do akce. Chci tím říct, že se do toho pustíme, ale přitom budeme zvažovat své kroky. Zvolíme způsob provedení akce, který uznáme za nejlepší, a budeme počítat s podporou a pak s další podporou. Což není totéž jako přepísknout plánování. Kdekdě říká "co kdyby". Já na takové "co kdyby" nevěřím. Dělejte to jednoduše, jinak to nebude fungovat.

* * *

Dick je jeden z několika důstojníků, za kterým půjdu kamkoli a kdykoli. Podpora, o jakou se pro týmy SEAL postaral, jeho postoj - v tom se lišil od většiny důstojníků. Ti totiž jen sedí a říkají: "Tohle je jediný způsob, jak to uděláme - můj způsob." Dick byl velmi otevřený. Svým lidem věřil. Kladl na nás velké požadavky.

Vzpomínám si, jak řešil záležitosti týkající se manipulace se spojovacími zařízeními. V souvislosti s tím se mě ptal: "Denny, copak potřebujeme?" "Právě tohle, kapitáne," řekl jsem na to.

"Fajn, je to tvoje, tak to řiď." A bylo to. Dokonce ani v Rudé buňce nám Starej neříkal, jak při akcích postupovat. "Potřebujeme toho chlapa zabít. Tak je to, potřebujeme to udělat./I "Jasně, kapitáne." A taky jsme to udělali.

Jednu věc jsem se fakticky snažil dělat sám od sebe a předávat ji dál. Když jsem měl ve svém týmu osm kluků a jeden z nich byl nový, chtěl jsem znát jeho mínění. třeba něco umí, má nějakou zkušenost, která by nás mohla přimět k nějaké změně.

Možná má nějaký nový přístup k věcem.

Tohle jsem se učil přímo od Starého. Nechával totiž své lidi podnikat ve vlastním krámkě.

* * *

Mám moc rád střelení a taktiku a jsem moc rád, že si tím můžu vydělávat na živobytí. Pracuji u společnosti GSGI a jsem vedoucím úseku přímých operací - vstupních programů, čemuž říkáme konflikty v přímém dotyku. Znamená to začít se rozhodovat, jen co vstoupíte do dveří. To je prvořadá věc.

GSGI je instruktážní a výcviková společnost, kterou založili asi před dvěma roky dva členové týmu SEAL. S jedním z nich jsem se náhodně seznámil, když jsem byl výkonným hlavním poddůstojníkem.

Natáčeli film Skála a potřebovali nějaké lidi, kteří by vystupovali v úloze potápěčů. U pohovoru bylo asi dvanáct kluků a šest nás vybrali. Když jsme se jim předváděli, líbilo se jim to a najali nás jako herce.

Hráli jsme sealy. Dobře, co.

Potom jsem tedy začal pracovat u GSGI a o víkendech jsem řídil výcvik - jen základní kurzy střelby. Ten kluk, s kterým jsem se předtím seznámil, se o tomhle výcvikovém programu zmínil, a já mu na to řekl: To беру, zdá se mi to skvělé." A tak jsme se do toho pustili. Máme to slušně rozběhnuté a dostáváme' spoustu zakázek.

Začali jsme pracovat pro množství předměstských bezpečnostních agentur v Louisianě. U spokojili jsme Pohraniční stráž v San Diegu, její pohotovostní tým, a podíleli jsme se na kurzu jejích instruktorů. Máme za sebou jedno nápravné zařízení a asi dvacet dalších je přihlášeno. Volali nám ze státního oddělení energie. Moment, kdo ještě? Volali celníci. Pohraniční stráž v El Pasu.

Příští týden se chystáme k jedné bezpečnostní agentuře v Indianě. Takže začínáme prosperovat.

Já se starám o výcvikové plány a rozvrhy, což se mi zamlouvá, protože při tom můžu využít své vzdělání. Mám titul bakaláře v oboru vzdělávání pracovních sil. Když jsem se stal výkonným hlavním poddůstojníkem Základního výcviku, dokončil jsem za dva roky a dva měsíce svou ročníkovou práci, a tak jsem titul konečně získal. Ve skutečnosti si to vyžádalo asi pětadvacet let, ale dokázal jsem to.

* * *

Když se tak dívám, co všechno se děje - zejména na Středním východě a v Koreji -, myslím si, že se zase musíme soustředit na specializované jednotky. Hodně jsme se toho naučili - například v Rudé buňce - o nasazování jednotlivců a dvoučlenných týmů. Jsem přesvědčen, že je potřebné i dnes v tom pokračovat, udržovat zpravodajskou síť atd. Domnívám se totiž, že nynější zpravodajská síť je nepřijatelná. Lidé, kteří v ní působí, nemají praktické zkušenosti z terénu, takže nevědí, co hledat. A taky si myslím, že neprošli dost hluboko. Prostě to nefunguje tak, jak by mělo.

A jak teď mluvím s lidmi z některých našich agentur a policejních oddělení, mohli by specialisté na nekonvenční válku působit i uvnitř naší země. Mám totiž na zřeteli možnosti mezinárodních teroristických skupin pronikat přes hranice, a takové možnosti zde rozhodně jsou.

Co se týče týmů SEAL, momentálně pracují na novém výcvikovém programu pod názvem Vision 2001. Když jsem na tomto úseku působil já, vůbec nebyl čas jít do školy. Proto je dnes snaha zahrnout do programu v určitém rozsahu všeobecně vzdělávací předměty a dostat jednotlivce na současnou úroveň požadavků nejen teoreticky, ale i vzhledem ke konkrétní mezinárodní situaci. Pořádají se různé kurzy, v nichž se posluchači seznamují i s vnitropolitickými záležitostmi apod.

Týmy SEAL mají málo lidí, jak tomu bylo vždycky. Ale pozorují, že. .. tedy nechci tvrdit, že je tendence tyto týmy zrušit, ale pozorují, že jsou redukovány.

Většina korporací se sama nezabývá školením svých příštích vůdců, ani školením, jak vést týmy. Měl jsem příležitost vystoupit u jedné hypoteční korporace s přednáškou o motivaci. Pozvali mě pak znovu, abych v přednášce na toto téma pokračoval. Což ukazuje, že taková potřeba existuje. Korporace skutečně nemají žádnou koncepci týmové práce. Soustředí se na jednotlivce.

Podle mého názoru - nezlobte se proto na mě - každý hledá svůj vlastní prospěch. Ale chcete-li skutečně dosáhnout co největšího osobního prospěchu, dejte dohromady spolehlivý tým.

Budete z toho mít větší užitek, než kdybyste se snažil pracovat sám a se vším se jako jednotlivec lopotil. Takže když jsem se dostal do styku s těmihle byznysmany, povídal jsem jim o motivaci a týmové práci, a ne o individualismu. Pracovat společně. Všechno to sahá až k mým námořním tátům, k Dickovi a ostatním. Hodně mě toho naučili a já se k nim v duchu vracím se slovy: "Tohle jsem se naučil" A chci to předávat dalším.

Steve Hartman přezdívaný Stevie Wonder

Za onoho času jsem šel z Pentagonu do svého bakalářského kvartýru a zastavil mě nějaký ňouma námořník, dvojník Howdyho-Doodyho z televizního pořadu pro děti, s otázkou: "Kde je tady k sakru BUPERS?" Věděl jsem, že z místa, kde stojí, ho může cítit, tušit, dokonce odhadnout směr. Akorát ho neviděl, protože mu stály v cestě věžáky s apartmány. Na sobě měl označení příslušnosti k ponorkám - delfíny, takže mi bylo jasné, že je na souši ztracen a ve svém zoufalství odhodlán ke krajnímu kroku - mluvit s cizími lidmi.

Smíloval jsem se nad tím ubohým hejhulou; zdvořilým způsobem, jak se na profesionálního válečníka sluší, jsem mu ukázal směr. Nic nenaznačovalo, že se naše cesty znovu zkrátí, neřkuli že se stane mým drahým Steviem Wonderem.

Steve vlastně u týmů SEAL začínal jako "Packal". Vysloužil si to při neoficiální "zkoušce ohněm", než byl přijat do Rudé buňky jako "nezpůsobilý". Sealové mají srdce ze zlata, ale jazyk jako břitvu.

Proč jsem si vybral Packala? Potřeboval jsem všestrannou skupinu ničemů, schopnou infiltrovat určené cíle Rudé buňky.

A Hartman všestranný byl. Byl mechanik, strojníkův pomocník, střelec, bezelstný špinavec, Newyorčan z

Long Islandu, domýšlivý Ir a ješita. Je vám snad tato kombinace málo?

Bylo mi jasné, že Steve nemyslí na kariéru; myslel jen na týmovou práci a bojové akce. Podával výkon, ale měl ukvapený úsudek, alespoň podle názoru většiny. Jedno je na mentalitě námořních pěšáků milé: člověk se může spolehnout, že splní svůj úkol - a pouze svůj úkol. Dával jsem Stevovi zelenou při hledání nových metod a sítí; věděl jsem, že bude plnit úkoly v rámci strategického přehledu, který jsem mu vyložil. Ne že by byl váhavý; jenom chtěl mít jistotu, že opatřuje hodnotné informace, údaje, které bychom mohli skutečně využít.

Wonderova jazyková úroveň je omezená, i když v "newyorské" angličtině se pohybuje jako ryba ve vodě. (Umí používat slovo fuck jako sloveso, podstatné jméno, přídavné jméno, příslovce, podmět, předmět, nepřímý předmět, průběhové plusquamperfektum - to všechno v jedné větě.) Jelikož byl předtím námořním pěšákem a sloužil u ponorkové složky Navy, přinesl do naší "brašny na nářadí" oba důležité "dialekty". Potřebovali bychom ovšem znát Předepsané operační postupy obou organizací, abychom určili a využili jejich zranitelná místa.

Stevie je chytrý jak čert, i když mu nějaký čas trvalo, než se to projevilo na jeho akademické úrovni. Potřeboval prožít výzvu reálného světa, aby přišel na to, jaké vzdělávací úsilí mu stojí za to. Ví, že už jste se dočetli o dalších příkladech tohoto povahového rysu příslušníků toho či onoho týmu. Nebyli hloupí;

jenom nevěděli, jak jim může občanská výchova na střední škole nebo psychologie na univerzitním ústavu prospět. Ohnisko jejich zájmu se posunovalo úměrně praktické zkušenosti.

A tak jako ostatní příslušníci týmu i Steve potreboval možnost dlat svou práci bez zasahování zvenčí.

Jakýpak s tím problém. Život je příliš krátký a úkol příliš důležitý na to, aby člověk kvůli byrokratickému pohodlí a nedotknutelnosti potlačoval talent. Týká se to i světa korporací. Chceme-li být v rychle se měnícím prostředí konkurenceschopní, musíme využívat každý zdroj talentu a iniciativy, který můžeme získat.

Zpočátku zesměšněný "Packal" se dokázal vypracovat ve "Fenoména Stevieho". Pro Rudou buňku byl skutečným operačním přínosem. A když našel u Navy domov, rozvíjel se v široké škále operačních činností, aby si ověřoval, že je zkušeným a osvědčeným sealem. Vždycky byl pevně přesvědčen, že k úspěchu vede intenzivní, realistický výcvik. Proto se z něho stal stoprocentní instruktor zelenáčů a jeho svěřenci šli za ním.

A jeho chyby? Tak jako já a mnozí další chlapi v této knize byl na dovolené, když se rozdávaly "karty".

A tak to bývá, zejména když je Wonder obklopen neschopnými blby.

Dnes je Steve mým viceprezidentem u SOS Zemps Inc. Právě má práce nad hlavu: snaží se rozběhnout náš nový projekt CrossRoads Training and Development Center (Výcvikové a vývojové středisko CrossRoads). Nepřestává mě informovat o tom, jaké úsilí - případně nedostatek úsilí - se projevuje při uvádění tohoto projektu do provozu na úrovni, jakou vyžadujeme. Ve volném čase vyučuje, shání technické novinky umožňující zlepšit bezpečnostní práci, udržuje počítačový systém minimálně na úrovni nejnovějších poznatků, dělá strýčka čtrnácti neteřím a synovcům (brzo jich bude patnáct) a rozmazluje svou německou ovčáčkou fenu Sheebu. Wonder není jen týmje rodina!

Jméno: Steve Hartman

Datum narození: 21. února 1955

Rodiště: Huntinton, New York

Vojenská kariéra: Námořní pěchota USA: ženijní prapor, oddíl technického zabezpečení.

Navy: USS Finback; USS Hammerhead; Bezpečnostní oddělení Navy, Washington, D. c.; loděnice

Navy, Washington. Zvláštní tým: Rudá buňka

Nejvyšší postavení: Námořní pěchota USA: štábní seržant.

Navy: rotný

Odbornost: Námořní pěchota: bojový průzkum;

náčelník autodopravy a údržby

Toho času: viceprezident SOS Temporary Services

Místo keců o týmové práci to řeknu jednoduše. Všecko je výcvik, výcvik a zase výcvik. A schopnost vést, vést a vést. A nic mi nepovídejte o "manažerismu". Ten se týká manipulace s časem, penězi a materiálem. Na lidi se nehodí.

* * *

Byl jsem nejstarší dítě - pokusné. Rodiče se na prvním dítěti vždycky dopouštějí chyb. Byla to normální poválečná rodina a děti tehdy přibývalo jako hub po dešti. Táta pracoval jako elektrikář a máma byla doma u dětí. Bylo nás sedm - já, čtyři bratři a dvě sestry -, a tak měla co dělat. Táta bojoval ve druhé světové válce - sloužil u pozemních sil-, ale vůbec o tom nemluvil.

Žádné válečné příběhy. Dokonce ani nevím, jakou měl hodnotu a tak.

Byl jsem hodné děčko a vynikající student - až do nižší střední školy. Tam se u mě začala projevovat vzpurnost. Přestala mě zajímat škola, neviděl jsem žádný smysl v tom, co se nás snažili naučit. Tak jsem trávil víc a víc času závoděním. Jezdit v automobilu o závod, pracovat na autech - to bylo to pravé, to jsem chtěl dělat. Přál jsem si jít na odbornou školu a stát se automechanikem, jenže otec s tím nesouhlasil. Asi pro mě chtěl něco jiného, "lepšího". Víím, že se táta i máma snažili, ale zvláště v tehdejší době si i jiní rodiče fakt přáli, aby se jejich děti v životě vyšvihly, šly na univerzitu a měly svobodné povolání.

A nezáleželo příliš na tom, co si přeje dítě.

Trávil jsem co možná nejvíc času závoděním a vyděláváním peněz na závodění. Pořád jsem měl nějaký džob. Zpočátku jsem sekal trávníky a odhazoval sníh. Ve dvanácti jsem měl první opravdové zaměstnání - myl jsem v restauraci nádobí. Potom jsem pracoval u čerpacích stanic a dělal poslíčka v dílně na zakázkové vybavování závodních vozů, abych se toho víc dověděl o závodění a mohl trávit víc času prací na automobilech. Naposledy jsem pracoval u jedné zahradnické firmy, která se specializovala na péči o stromové porosty; prořezávala stromy, postříkovala je, kácela. Hodně jsem si při tom vydělal- víc, než vydělával otec, což byl další důvod, aby byl na mě naštvaný.

Nakonec, když mi bylo sedmnáct, mě ze střední školy vyhodili. Ostatně už jsem říkal, že jsem byl vzpurný. Rozhodl jsem se, že se dám k námořní pěchotě, jen abych už k sakru vypadl.

Strávil jsem ve Sboru sedm let.

* * *

Nesnáším válečné historky, začínající: "Heleďte, když vám to nebude vadit, povím vám, jak jsem jednou dostal deset těch parchantů," a podobně. Bojová činnost se nevede kvůli tomu, aby bylo u barového pultu o čem tlachat. Bojová činnost znamená dělat, co je zapotřebí, aby člověk splnil svůj úkol a zůstal naživu. A radši by se měl modlit o kvalitní výcvik, protože jen ten ho může ze všeho vysekat.

První bojovou zkušenost jsem získal v roce 1972 v Laosu, kdy probíhala v Jižním Vietnamu velká kampaň. Bylo mi tehdy osmnáct a byl jsem poprvé nasazen jako člen čtyřčlenného týmu.

Všichni jsme byli "ucha"-u námořní pěchoty se takovým zelenáčům říká E-O. Dělalí jsme jen to, co se nám říkalo.

Měli jsme za úkol provést takzvanou přímou akci, totiž přerušit přísunové cesty Vietnamské lidové armády. Používala na přítocích Mekongu sampany a od nás se očekávalo, že je zlikvidujeme. Takže jsme si připravili plán a vyrazili. Zprávy průzkumu, které jsme dostali, bohužel nebyly k ničemu. Tak to u zpravodajského průzkumu často chodí, takže není tak špatný nápad shromažďovat si je sami. Buď jak buď, po čtyřech dnech jsme narazili na VLA v místě, kde vůbec neměla být. Tam jsme poprvé poznali, jak chutná skutečná razantní palba.

Jaká tedy byla? Děsivá. Nebylo to jako při výcviku. Létaly proti nám skutečné střely a vážně se nás snažily zabít. V téhle hře platí pravidlo: Přezít to. A vám se strašně chce žít.

Podle všeho nám se chtělo žít víc než jim. Pozabíjeli jsme jich víc než oni nás - fakticky nevyřídili nikoho z nás. Ale rychle jsme z toho "Dodge City" vypadli. Stáhli jsme se, přeskupili a pokračovali v akci. Zničili jsme celý konvoj sampanů.

Slapali jsme jako hodiny a já to přisuzuji rozsahu a intenzitě výcviku, který jsme prodělali. Intenzivní výcvik nám byl zárukou. Součástí tohoto výcviku je vytváření týmu, návyku pracovat jako tým. Tenhle proces musí být dokončen dřív, než se do něčeho jde. A my jsme byli spolehlivý tým. Střídali jsme se při plnění nepříjemných úkolů a rozdělovali jsme si služby. Když našinec při minulé bojové akci nosil rádio, při další akci ho ponese někdo jiný. Nebylo to tak, že by byl celou dobu u kormidla jeden člověk - všichni jsme přicházeli s nápady a řešili konfliktní situace. Naše vztahy byly ohromně vyrovnané. Rekl bych, že se nám tak dobře pracovalo, protože jednak jsme si vzájemně důvěřovali, jednak tam bylo pořádně husto a vachrlato. Na nějaké kraviny nebyl čas. Máte panický strach a potřebujete něco dělat. Nemůžete jenom myslet na strach, jinak nic nezvládnete. Prostě ztvdnete. Takže musíte strach kontrolovat, mít ho na zřeteli a respektovat protivníka. Znáť jeho schopnosti líp, než je zná sám. A podle toho jednat.

Strach je dobrá věc. Udrží člověka ve střehu. Udrží ho naživu. Když má strach, dokáže toho spoustu udělat.

V takovém malém týmu se všechno zvládne a lidé náramně rychle poznají, v čem jsou dobří, co jim jde snadno a na čem musejí popracovat. Z bojových činností jsem měl nejradši přibližování k protivníkovi, palbu a ničení objektů a zařízení. Na přibližování se mi líbilo, jak se při něm člověk musí soustředit. Musíte ty parchanty zjistit dřív, než vás dostanou. Přelstít je, než mají šanci vás vyřadit.

Plavání nemůžu vystát. Zkrátka je nenávidím. U týmů SEAL si ho ovšem užijete ažaž. A tak na to prostě nemyslete. Musíte to dělat, abyste se dostali k cíli, takže vám nic jiného nezbude.

V mém životě to byla fantastická doba, ale vrátit se a znovu to dělat bych už nechtěl. Ať se tomu věnují mladí kluci.

Kdybych teď přece jen musel pomoci doplnit tým a kdybychom dostali zapláceno jak se patří, vydával bych se plnit své poslání tak, jak o tom píše ve svých románech ten parchant Dick. Jsou tu ovšem ta dvě velká kdyby. Ale jo, určitě bych na to šel.

* * *

Největší rozdíl mezi námořní pěchotou a Navy je ve způsobu vedení. U Navy náležité vedení neexistuje. U námořní pěchoty stojí důstojníci za svými lidmi - myslím to doslovně. Vojáci jedí první, důstojníci poslední. Takový je prostě jejich způsob myšlení.

U Navy je to úplně naopak. Důstojníci Navy mají vůči svým lidem nadřazený postoj - sice ne všichni, ale většina. Jsou k tomu vedeni výcvikem v Annapolisu. Tak se utváří určitá kultura a uznávaný systém hodnot. Důstojníci Navy z větší části nevedou zepředu. Vedou, jak to vyhovuje jim, jako by jeli na nějakou osobní jízdenku. Nikdy jsem na tom nebyl tak špatně, abych klukům řekl něco jako: "Nebýt nás, stáli byste za starou belu." Když jsem byl seržantem u námořní pěchoty, ve dvaceti letech jsem měl větší odpovědnost, víc podřízených než spousta výkonných poddůstojníků na ponorkách. Musel jsem se učit, jak motivovat a vést chlapy starší a zkušenější než já. Nesbaštil jsem leccakou habaďuru, ale jednal jsem fěr. Očekával jsem, že se úkoly budou plnit, a nechtěl jsem slyšet žádné výmluvy.

Neříkám, že je Navy úplná pohroma. Druhá ponorka, na které jsem sloužil, byla dobrá. Měla slušného velitele, schopného náčelníka štábu a posádka byla dost sehraná, takže odváděla spoustu dobré práce. První ponorka - to byla jiná historie. Neprojevoval se u ní nejmenší smysl pro tým, při plnění úkolů nikdo nejevil ochotu táhnout s druhými za jeden provaz. Největším problémem byl přitom náčelník štábu. Neměl to dopustit. Jeho já se všemu stavělo do cesty a nemám tušení, proč si o sobě tolik myslel. Pokoušel se detailně řídit každý pracovní úsek ponorky a nenechával nás dělat naši vlastní práci. Nemohl jsem to vystát.

Byl jsem v kvalifikačním pořádku pokročilejší a osvědčil jsem se na větším počtu pozorovacích stanovišť než kdokoli jiný na palubě. A tenhle trouba mi chce nařizovat, co mám dělat? Páni, to tedy nesnáším.

Byl jsem jeden asi ze šesti chlapů, kteří společně dostali z té ponorky vyhazov. Zmíněný náčelník štábu mě poslal k doktorovi, protože prý jsem střelený. Doktor se mnou jednal blahovonně. Chvilí se mnou mluvil a já jsem mu všechno vypověděl a řekl, že už mám toho buzerování až po krk. Nakonec se mě

zeptal, jak chci tu ponorku vyhodit do povětří. "Cože?" řekl jsem užasle. "Jak bych chtěl co?" "Jen odpovzte," opakoval.

"Tak mi dejte půl hodiny a já ten krám vyhodím na Měsíc." Jen se zaculil. "Odpoledne budete z té ponorky pryč." A taky jo.

Potom si mě pozval komodor oné eskadry. Trvalo asi měsíc, než mě k němu předvolali, a první, co řekl, bylo, že se omlouvá za tak velký časový odklad. "Pane komodore," odpověděl jsem mu, "já jsem E-3 a vy jste 0-6, a mezi tím je kapánek rozdíl." V podstatě měl na srdci toto: "Chtěl jsem s vámi mluvit proto, že nejste žádný zelenáč a můžete mi říct, co se to tam děje." Tak jsem mu o tom povídal- řekl jsem, že je to pohroma, a objasnil jsem mu proč. Dobře mě poslouchal. Ten náčelník štábu byl nakonec odvelen do loděnice Navy, a kde potom skončil, nevím. Ani se o to př. Jiš nestarám, protože se naše cesty nekříží. Zmíněný komodor byl na svém místě, byla to správná vůdčí osobnost. Od vedoucího činitele očekáváme, že se vypraví na místo a zjistí, co se vlastně děje. Vůdce jen nesedí u stolu a netráví čas čtením příspěvků a deníku Wall Street Journal, aby se něco dověděli o svém byznysu. Chcete-li být skutečným vůdcem, musíte mezi lidi a naslouchat tepu své společnosti nebo svých útvarů. Musíte vytáhnout paty a skutečně s lidmi mluvit.

Nemusíte mít svého vrchního ředitele, který je denně ve spisovně. Bez přenášení pravomocí to ovšem nejde, ale vedoucí činitel musí být schopen postarat se o dvě věci: obklopit se schopnými lidmi a klást správné otázky. Zážnou organizaci nemůže uřídit jen jednotlivec. A kdo si myslí, že to zvládne, je cvok.

* * *

Stát se příslušníkem týmu SEAL bylo jako přijít domů. Po všech těch letech u Navy to bylo fantastické. Týmy, to jsou válečníci.

Pospolitost, loajálnost, odhodlání. A všechno jde.

Vstoupit do některého týmu bylo obtížné. Tím chci říct, že všichni ti chlapi pracovali společně, mnoho z nich spolu prodělalo i výcvik. A já jsem předtím neuspěl se Základním výcvikem. Přihlásil jsem se tam, když mi bylo jednatřicet, což je na takové točo trochu moc. Vylili mě na základě lékařského posudku kvůli nohám. Nohy jsem měl vždycky rozhašené, a přesto jsem na nich dokázal prochodit sedm let u námořní pěchoty a tři roky u Navy. Prostě jsem šlapal a ničil si je. Ale v Základním výcviku mi odzvonilo. Musel jsem se tedy před ostatními chlapy v Rudé buňce fakt nějak osvědčit. Za to jsem musel platit. Bylo mi jasné, co mě čeká. Například mi to zpočátku moc nešlo ve střelbě z pistole, a tak jsem kupoval spousty piva. Tak už to chodí. Bylo to bez problémů.

Pak jsem hned na začátku dostal zpravodajskou práci, totiž připravovat černé programy. Znamenalo to, že jsem nebyl nasazován do vlastní akce. První akcí v terénu, které jsem se zúčastnil, bylo čtrnáctidenní teroristické cvičení na námořní základně na Filipínách. Tehdy se mi začínaly otevírat dveře. Ale úplně se při tom prvním cvičení neotevřely. Aby se člověk osvědčil, to vyžaduje čas. Nemůže jen tak přijít a říct: "Jsem tady, připraven nastoupit do práce," a očekávat, že po něm parta takových chlapy rovnou chňapne a řekne: "Bašta, to je fajn. Pojď dál, ani nevíš, jak jsme rádi, že tě tu máme." Tak to nechodí. Prodělával jsem to, každý to prodělává. Sledoval jsem chlapy, kteří přicházeli ze západního pobřeží, a musím říct, že se mi ulevilo.

Nestříleli tak dobře, jak by měli, a tak už jsem nemusel kupovat tolik piva.

Tak vidíte, nestačí jen říct: "Nač ty řeči, já těmi dveřmi projdu.

Zvládnou to." Tohle mi nepovídejte. Předved'te mi to. Dejte mi vědět, až se tam budete chystat, abych byl svědkem toho průseru. A dokud to neuvidím, nedám se obalamutit řečmi.

Práce u Dicka je úžasná v tom, že člověku nechává volné ruce.

Abych tak řekl, umožňuje mi používat mou vlastní tvořivost.

To má rozhodující význam. V Rudé buňce jsme dostávali úkol a vypracovávali operační plán, potom jsme informovali Dicka i ostatní důstojníky. Říkali jsme jim úplně všechno: takhle tam pronikneme, tak udeříme na cíl, tak se odtud dostaneme. Dick se vždycky vyptával na milion věcí a dělal pana Murphyho. Když se mu náš postup líbil a když jsme mohli všechno zdůvodnit, říkal: "Proved'te." A my jsme se

vydávali na cestu se slovy:

"Nashle, šéfe - pak se uvidíme." Nebylo potuchy po žádném z těch sráčů, co dělají změny, jen aby je dělali a předváděli se jako šéfové. Dick věděl, že na to máme, a nechal nás to dělat. Akorát jsme ho pořád museli informovat, co se děje, zejména když byl nějaký zmatek. A musím říct, že jsem měl kolikrát stažené pŕlky. Ale když je dobrý vůdce - a to tedy Dick byl -, pŕlky se sice stahují, ale pak je to za námi, máme to odbyto a jde se dál. Možná že tě o něco později sprdne, ale usoudí, že ses naučil, co ses naučit potřeboval.

Nepoužívá to jako záminku, aby ti koukal přes rameno a překážel.

Byly u Navy a jsou i teď situace, kdy musím jednat s hlupáky, kteří se snaží všechno manažirovat do detailu. Říkával jsem důstojníkům, komukoli: "Nechte mě dělat mou práci a dejte mi pokoj. Když si myslíte, že na to nestačím, propusťte mě." A zase jsme u důvěry. Máte-li dojem, že někdo nedůvěřuje ve vaši schopnost zvládnout něco jednoduchého, bude vám důvěřovat tím méně, když půjde o něco závažného.

* * *

Nejlepší instruktáž, jakou jsem kdy viděl, byla za války v Zálivu ve zpravodajském pořadu CNN. Generál námořní pěchoty říkal svým lidem: "Až se do toho nakonec pustíme, nebude to dovolená u mámy. Po pravdě řečeno budete bojovat jeden za druhého. Budete bojovat za člověka, s kterým jste poslední dva

roky cvičili, s kterým jste poslední tři roky pracovali. Za něho budete bojovat." Je to nejlepší instruktáž, jakou jsem od nějakého důstojníka v životě slyšel. Říkal totiž pravdu.

Lidé nejsou hlupáci. Poznájí, když se jim lže. Když je nějaký obchodní podnik v krizi, může se vedení snažit situaci přikrášlit, vypustit kouřovou clonu. Jenže krizi překonají nejlíp ti, kdo se k tomu postaví zpřímá a řeknou: "Takovýhle je problém, tohleto musíme udělat, abychom ho rozřešili." A vám je známo, že podnik, který se chová k svým zákazníkům poctivě, se s větší pravděpodobností bude chovat poctivě i k svým zaměstnancům. A zase jsme u důvěry. Důvěřujete svému šéfovi, že vás podpoří? Důvěřuje on vám, že uděláte svou práci? Jestliže tuhle základní důvěru nemáte, nemáte tým.

Jak už jsem řekl, boj je důležitý učební prostředek, který upoutá vaši pozornost víc než co jiného. Ale k tomu, abyste utvořili spolehlivý tým, nemusíte být v bojové situaci. Hledejte správné lidi - lidi, kteří tvrdě pracují a ochotně se učí. Rozdílné je jen ohnisko vaší pozornosti. Když se soustředíte na byznys, zaměřujete se se stejnou intenzitou na jinou oblast. Protivníkem je konkurence. To je evidentní. Jak protivníka porazit? Na tom založíte svou strategii.

Opravdu si myslím, že vojenská zkušenost dává člověku výhodu i v byznysu. Většina lidí, kteří vstupují do armády, je zpočátku nabroušená. Pevně věří ve své přesvědčení. A říct ne pro ně není odpověď. Potom se učíte pružnosti a získáváte tak adaptabilitu - schopnost myslet samostatně. Adaptabilitu si osvojujete tím, že ostošest cvičíte.

Všechno závisí na výcviku. Technika změnila věci do takové míry a tak rychle - přičemž tímto tempem pokračuje -, že se musíte činit, chcete-li se udržet nahoře. Zejména v byznysu. Čas a vzdálenost už téměř neexistují, protože se informace šíří velikou rychlostí. Nebudete-li ve svém oboru podnikání na špičce a nebudete-li vědět, čím se vaši konkurenti denně zabývají, budete na křivce výkonnosti zaostávat.

Všimněte si AT & T (American Telephone and Telegraph).

Výrobce si svůj pokles zavinil sám. Byl se svým postavením na trhu spokojený. Aby tomu nasadil korunu, platí svým ředitelům 14 milionů dolarů, načež vzápětí propustí padesát tisíc lidí.

Jaký to má smysl?

Kulturu věže ze slonoviny, která se udržuje v mnohých velkých společnostech typu AT & T nebo GM, lze velmi těžko změnit. Věž by se musela strhnout a nahoře by se muselo znovu začít. V tom je ten problém, a ne v lidech, kteří dělají vlastní práci. Každý chce mít slušný džob, ale také chce být za dobrou práci odměněn. Je to jako všude jinde - projevujete loajálnost a chcete, aby ji projevovali vám. Znamená to dávat a dostávat.

U Dicka dosud pracuji - jsem viceprezidentem SOS Temporary Services, což je bezpečnostní

společnost. Rídím veškerý výcvik, svůj milý píseček. Vyřizuji taky spoustu dopisů, které Dick dostává od svých obdivovatelů. A připravuji Periodický list Profesionálního válečníka.

Snad největším projektem, na kterém právě pracujeme, je výcvikové středisko CrossRoads. Je to velký komplex v samém středu Indiany - proto název CrossRoads (Křižovatka) - a je určen na pomoc zkvalitnění vedoucích kádrů amerických korporací. Zavedeme programy na téma umění vést, utváření týmu a motivační proces; používat budeme kombinaci studia na učebnách s fyzickými prvky, abychom účastníky učili, jak vést a jak pracovat v týmu.

Není to nějak mimořádně náročné; nesnažíme se nikoho zruinovat. Nemá to nic společného s vojenským prostředím. Jenže tělesná aktivita má mnohem větší účinnost než pouhé vysedávání na učebně, spojené se zíráním na tabuli a popisováním stránek. Vzpomeňte na ty třídní semináře, kam lidé chodí; co si asi zapamatují ze všech těch keců, které se jim předhazují?

Co na ně skutečně zapůsobí tak, že si to zapamatují, budou se k tomu vracet a používat to? To, co budeme používat v CrossRoads, bude osobně mnohem účinnější. Bude to něco, co si budou připomínat a z čeho budou čerpat trvalé poučení;

přítom to bude zábavné. Ostatně jak si nejlíp vyčistit hlavu a na něco se soustředit? Nějakou tělesnou činností. Jít na procházku,

nadýchat se svěžího vzduchu. Chceme tomu věnovat jen přiměřený čas, toť vše.

Připravujeme také programový blok pro věkovou kategorii od čtrnácti do osmnácti let, konkrétně pro ty, kdo uvažují o přihlášce do ozbrojených sil; byl by to jakýsi přípravný kurz pro mládež, která pomýšlí na kariéru u SEAL, speciálních jednotek.

Dále chystáme program vhodný pro ženy. Dnes je v postavení podnikových vedoucích mnohem víc žen než v minulosti, a nikdo tuto skupinu neoslovuje. Náš program se zaměří na utváření důvěry, umění vést a utváření týmu - tedy na obdobná témata jako v programu pro vedoucí pracovníky korporací, ale bude se orientovat konkrétně na ženy a bude probíhat v kurzech složených pouze z žen. Budou také kurzy ve střelbě a v tom, jak se bránit před znásilněním, tedy v určité sebeobraně. Chceme tak ženám pomoci při získávání důvěry ve vlastní schopnosti včetně tělesné zdatnosti, což se stále ještě od raného věku dost neakcentuje.

A konečně budou samostatné kurzy ve střelbě a v taktickém výcviku, určené pro strážce zákona.

Uvést tento projekt do chodu bude nesmírně náročné, ale je skutečně potřebný - nic takového nikdo nenabízí.

Už jsem říkal, že mě ze střední školy vyloučili. Absolventský diplom jsem získal v době, kdy jsem byl v činné službě u námořní pěchoty. Vyšší střední školu na univerzitě jsem přeskočil. Před dvěma roky jsem byl přijat s pouhým středoškolským diplomem do kurzu pro graduované nižšího stupně na Georgetownské univerzitě. Stačil mi k tomu pouhý životopis.

Byl to intenzivní šestiměsíční kurz na téma Umění vést - globální program pro vedoucí pracovníky.

Studovali jsme problémy vedení a strategie, globální logistiku, mezinárodní právo, obchodní právo, vzta-y mezi různými kulturami a obchodní vztahy mezi vládami. Účastníků bylo dvaadvacet a všichni měli přinejmenším hodnost magistra - až na mě. Ale nebyl to typ akademiků z věže ze slonoviny. Byli to lidé z oblasti byznysu vedoucí pracovník Mobil Oil, několik lidí, kteří se začali zabývat poradenskou činností, redaktor sítě zpravodajských stanic.

Byli to velmi inteligentní lidé.

Vzhledem k intenzitě kurzu se muselo zvládnout neuvěřitelně mnoho práce. Získal jsem nejvyšší hodnocení. Steve Hartman, absolvent s vyznamenáním. Není to k neuvěření?

* * *

Mezinárodní situace je dnes horší než během studené války - je méně stabilní. Je víc nacionalistických konfliktů než kdy předtím, protože mnohé z těchto konfliktů měl pod kontrolou Sovětský svaz, a dnes mají volný průběh. A na rozdíl od Sovětského svazu je v Rusku mnohem menší kontrola jaderných zbraní.

Chtěli by, abyste si mysleli opak, ale já si myslím, že to není pravda.

Potom je zde Čína, a když tuto skutečnost nepochopíme, do~taneme se za patnáct nebo dvacet let do velkých nesnází. Je tu Irán a Irák - všechny možné regionální konflikty, které doutnají.

Například Balkán. Stáhnou-li se odtud americká vojska, dojde tam k dalšímu výbuchu. Zůstanou-li tam Spojené státy a pustí se do chytré diplomatické hry, mohly by tento problém vyřešit. Vůbec mě netěšilo, když jsem viděl, jak tam přicházejí naši vojáci, jenže nebyla žádná alternativa. Kdybychom tam nepřišli, byla by to obdoba scénáře, který vedl k první světové válce.

Pokud jde o Irák, všechno to řinčení zbraněmi není k ničemu.

Letecké údery, o kterých se teď mluví, problém nevyřeší. (Steve má pravdu. Letecké údery mají za následek jenom škody způsobené pumami; nanejvýš můžou opozdit přísun nepřátelských zbraní, což je jen dočasná nevýhoda. Kdybychom se tím vážně zabývali, vyřadili bychom Saddáma. Zjistíte-li nějakou hrozbu, utnete jí hlavu, a neoťukáváte jí nohy. To, co děláme, jen dává Saddámovi příležitost zabodovat v muslimském světě za to, že Americe vráží prst do oka a že mu to projde. Nám chybí drzost, kdežto on jí má ažaž. Navíc nemá co ztratit.) Kdyby mi byla svěřena odpovědnost, šel bych Saddámovi po penězích. Rovnou ho zkasírujte, kde jen můžete. Potom vyhlase program pomoci, která se bude poskytovat přímo lidem. Dopravujte letecky potraviny a zásoby, a potom ať OSN nebo nějaká charitativní organizace dohlíží na rozdělování. Dbejte, aby se pomoc nedostala do rukou irácké vlády. Snažte se získat srdce i rozum lidí. Naše nynější sankce lidem jen působí utrpení.

Totéž se týká Kuby. Sankce dostaly Castra do překerní situace, ale koho to zajímá? Koho Castro na oplátku potrestá? Nemá na to. V pozadí je politika - fakt, že kubánsko-americká komunita na Floridě představuje množství voličských hlasů, spoustu peněz a značný politický vliv.

A tohle je základním problémem naší zahraniční politiky, respektive vládní politiky vůbec. Nikdo z nynějších politiků nemá odvahu vstát a říct: II To, co děláme, je špatné a já hodlám tuto situaci napravit." Být opravdovým vůdcem vyžaduje odvahu založenou na vědomí, co je nutno dělat, a elán potřebný k tomu, aby se to udělalo. Politici možná vědí, co je dnes zapotřebí, ale nebudou se mít k tomu to udělat, dokud to nebude politicky výhodné, dokud to nebude v souladu s průzkumy veřejného mínění. Jděte někam s průzkumy, říkám já. A věďte.

Tohohle jsem zažil u Navy dost. Když situace dosahuje kritického bodu, dostane politika přednost před posláním. Důstojníci budou mít na zřeteli svou vlastní kariéru, a ne celkové poslání. Příslušníci důstojnického sboru dnes nezůstávají dost dlouho u bojových útvarů. Aby se dostali dopředu, musejí proniknout do štábních funkcí a dělat to, co se od nich očekává, aby měli vyhlídku na další povýšení. A to je dnes v ozbrojených silách i v týmech SEAL podle mého názoru největší problém. Mladí kluci jsou dnes ohromní.

Jsou větší, silnější a bystřejší. Jenomže vinou vedení nejsou využíváni tak, jak by měli. A to vede k zpomalování jejich postupu.

Důstojníci střídají funkce příliš rychle, příliš brzo odcházejí z úseku bojového velení. A podnikaví jednotlivci zůstávají zapíkolovaní. Přitom mluvíme o ozbrojených silách - a v tomhle oboru by člověk raději měl být agresivní, jinak bude vyřízený.

Musí se to změnit. Vzhledem k tomu, jaká je mezinárodní situace, budou se muset ozbrojené síly víc zaměřit na zvláštní operace, na vedení nekonvenční války malými jednotkami, které nejsou součástí velké operace. Dnes už neplatí hledisko my a oni, Spojené státy a SSSR. Na celém světě se odehrává mnoho malých konfliktů. Jen se podívejme, kde jsou dnes americká vojska rozmístěna v takovém rozsahu tomu tak nebylo od druhé světové války. Říkám tomu USPD - U. S. Police Department (policejní sbor USA). Domnívám se, že ti, kdo se hlásí do ozbrojených sil, s posláním v takovém sboru nepočítají.

Harry Humphries alias Hrbáč Harry

Harry je chlapec z New Jersey, který přišel do Navy a pak se dostal k našim týmům; dodnes patří k rodinnému společenství speciálního či nekonvenčního vedení války. Harry u mě nesloužil v týmu SEAL 6, ani v Rudé buňce, ale přesto ho považuji za součást svého týmu. Byl nám spolu se svou manželkou Cathy hostitelem při všech našich návštěvách v jižní Kalifornii; už to samo něco znamená. Harry měl rád setkávání s "novým vrhem" a on i Cathy se těšili, že se dovědí drsné historky z některých našich

dobrodružných akcí ve Vietnamu. Harryho sídlo pro nás bylo bezpečné jako domov; bylo to místo, o kterém jsme věděli, že nás tam nikdo nebude rušit ani obtěžovat. Pokaždé jsme tam zůstávali mnohem delší dobu, než by se obecně považovalo za společensky únosné. Ráno po předcházejícím dni to vždycky vypadalo, jako by někdo hodil do domu granát; uvnitř i za domem chrápali roztažení sealové. Pokládám Harryho za jednoho ze svých vlastních bratru. V boji jsme spolu komunikovali bez jediného slova a nemařili jsme čas ani posunky, jako bychom byli naladěni na stejnou vlnu.

Dnes po mnoha letech nám to jde stejně i při obchodních jednáních a výcvikových záležitostech. Když se spolu účastníme interview na jakékoli téma, jsme zkrátka po všech těch letech pořád jeden tým.

Harry byl vždycky operativce a pohnutkou mu byl vnitřní vztah k poslání a k vlasti. Zříkal se výnosného a přepychového způsobu života, naslouchal hlasu svého srdce a připojoval se k svému týmu, když byl nasazován ve Vietnamu. (Jeho matka mi pokaždé vyčítala, že ho vytrhuji z rodinných záležitostí, aby se vydováděl v boji.) Nikdy mu příliš nezáleželo na tom, co mu z toho kyne. I dnes, kdy řídí CSCI, považuje za největší odměnu, že může díky své odbornosti pomáhat nynějším bojařům zdokonalovat jejich kvalifikační úroveň tak, aby byli lépe připraveni plnit své úkoly.

Harry začínal jako inženýr a v přístupu k věcem inženýrem zůstává. Posuzuje každou situaci metodicky - analyzuje ji, vypracovává plán a pak ho naprosto profesionálně uskutečňuje.

Neočekávejte od něho nějaké neuváženosti, nějaké střelení od boku.

A nedostatky? Nepočítejte, že vám obratem zatelefonuje; má zatraceně plné ruce práce. Neočekávejte, že bude kritizovat vaše počínání; u všeho bude vždycky hledat pozitivní stránku. Nepředpokládejte, že na nějaké výstavě jen tak projde kolem nějakého stánku s kuriózními hračkami či "vynálezy". To je v něm ten inženýr, který nepřestává hledat způsob, jak zlepšit past na myši - kdežto já chci pasti a podělané myši prostě zlikvidovat.

Dohromady máme zábavu a zvládneme to levou rukou.

O jednom se Harry nezmiňuje - že je skutečným hollywoodským magnátem. Spolupracuje s producentem Jerryem Bruckheimerem na velkých filmových i televizních dílech; pozorně sleduje, jak pokračuje natáčení Profesionálního válečníka v Jerryho produkci. Harry pomohl představit Hollywoodu typ svých týmových kamarádů a získat ho pro autentičnost našich týmů, což znamená úspěch pro obě strany. Harry se nepřestává snažit o zlepšení publicity svých týmových kolegů v zábavním průmyslu a o využití jejich zkušeností nejen v tomto oboru, ale i u CSGI. Přestože už léta neslouží u našich týmů, srdcem je stále u kluků.

Jméno: Harry Humphries
 Datum narození: 17. listopadu 1940
 Rodiště: Kearney, New Jersey
 Vojenská kariéra: UDTR (Záloha UDT); UDT 22; tým SEAL 2
 Námořní záloha USA; USS Malloy;
 Nejvyšší postavení: E-6
 Odbornost: zbraně a ničení
 Toho času: zakladatel a ředitel CSCI (Global Study Group, Inc. - Společnost globálních rozborů), taktický výcvik a poradenství

Co se týče programu SEAL, neznamenal Vietnam jeho začátek. Byl to jenom náš další úkol. Předtím jsme podnikali černé operace na Kubě; uskutečnili jsme akce, o kterých dodnes nemluvíme. Takže už před tím někteří z nás byli v boji, stříleli a byli terčem palby. Nicméně Vietnam nepochybně byl a zůstává nejsouvislejším obdobím bojových akcí, které naše týmy zažily. Je mi jedno, jakým druhem výcviku kdo prochází - a my jsme měli ten nejlepší, jaký existuje -, i to, v jakém výcvikovém prostředí ho absoluuje; dokud člověk nevyzkouší sám sebe na bojišti, neví, jak na tom je. Jste schopni to zvládnout? Jde vám to dobře? Nevíte, dokud se v tom neocitnete. To je to důležité: "Jak si budu počínat v palbě?". Když si to na sobě vyzkoušíte, všechno se pak hodně změní. Člověk fakt prodělá ohromné povahové změny, některé k lepšímu, jiné k horšímu. Jde o to, že denně vstanete, připravujete se na svůj úkol, mrknete na sebe do zrcátka, zamaskujete si obličej a tak dále a v duchu si pomyslíte:

Mohl by to být můj poslední den. Tak se člověk učí žít. Každý den je jako ligové utkání ve fotbalu. Ale

přirovnání k fotbalu kulhá, protože na návrat není záruka.

Mnoho mých příbuzných, strýců a podobně, se zúčastnilo druhé světové války, většinou u pozemních sil. Všichni plnili obvyklé válečné úkoly, odsloužili si svůj čas a odešli. Byl mezi nimi jeden strýček, který o svých zážitcích dost vyprávěl. Chodil do přípravné vojenské školy - do Akademie admirála Farraguta. Byl mi jakýmsi vzorem. Vypravovalo ozbrojených silách a o tom, jaký má člověk vůči nim závazek. Přitom nutno mít na paměti, že je řeč o druhé světové válce. Vždycky jsem to považoval za věc nemalé cti. Už ve velmi raném věku z toho u mě pramenilo přání stát se posluchačem Akademie válečného námořnictva. Ve škole jsem se už na druhém stupni rozhodl, že se stanu "uchem" a nastoupím do stejné přípravné školy jako můj strýček.

Můj otec byl výrobním ředitelem našeho rodinného podniku, který se zabýval chemickou výrobou.

Matka se starala o mě a o mé sestry a kromě toho v létě provozovala vlastní obchod.

Od začátku na mě vyvíjeli tlak, abych nastoupil do rodinného podniku. Já jsem měl vždycky rád strojní inženýrství, matematiku a podobně, takže jsem se tomu věnoval, ale fakticky jsem chtěl sloužit v ozbrojených silách.

* * *

V naší rodině se částečně mluvilo německy; můj dědeček patřil ke druhé generaci imigrantů. Když jsem byl příslušníkem týmu SEAL, chodil jsem sice do kurzu portugalštiny, ale po odchodu z Navy jsem se věnoval němčině. Pracoval jsem pro Henkel Corporation, mezinárodní společnost na německém základě. Byl jsem první Američan, který u ní nastoupil jako technický revizor. Pracoviště jsem měl v Düsseldorfu a pochopitelně jsem se musel učit německy mluvit i psát. Díky rodinnému zázemí jsem pro to měl sluch a jsem přesvědčen, že mi to učení trochu usnadnilo.

* * *

Námořní akademie admirála Farraguta je v podstatě přípravným stupněm studia na Akademii válečného námořnictva.

V sedmnácti jsem byl námořním záložníkem, protože Navy měla na naší škole záložní jednotku. Během letních cvičných období jsem absolvoval několik dvoutýdenních plaveb na lodích válečného námořnictva. Oddělení námořní vědy na Farragutově akademii fakticky vedli poddůstojníci a jeden důstojník Navy, takže se to považovalo za školní jednotku Navy. Program určený záložníkům měl zájemcům o studium na Akademii válečného námořnictva nabízet neomezené možnosti přijetí; jinak totiž bylo přijetí podmíněno nominací, k níž byli oprávněni senátoři a kongresmani. A to byl můj původní záměr: nastoupit na Akademii válečného námořnictva a stát se pak důstojníkem Navy. Jenže během čtyř let studia na Farragutově akademii jsem se dost činil ve sportu - v košíkové, ve fotbalu a v běhu, a tak jsem dostal od několika univerzit nabídku fotbalového stipendia.

Vzhledem k tomu, že jsem měl za sebou čtyři roky velmi přísné námořní disciplíny v přípravné škole, tíhnul jsem k pravému opaku. Z druhé strany jako by ke mně zavanula vůně žen bytostí v sukních, a ne v kalhotách cvičného stejnokroje. Myslel jsem si, že to stojí za pokus. Byl to snad můj největší omyl v životě, ale stejně to bylo vzrušo.

* * *

Skončilo to tehdy tím, že jsem vstoupil na Rutgersovu univerzitu a nějakou dobu jsem za ni hrál fotbal. Odtud jsem přestoupil na Monmouth College, kde se specializovali na onen obor elektroniky, o který jsem se zajímal. Potom jsem u své záložní námořní jednotky nastoupil do činné služby.

Do činné služby jsme byli povoláni během berlínské krize _ jakmile se začala zeď zdvihat, byly zálohy okamžitě mobilizovány. Moje jednotka byla povolána zhruba na půl roku; já jsem si měl beztoho závazně odsloužit dva roky v činné službě. Protože to rušivě zasáhlo do prvního semestru mého posledního ročníku, rozhodl jsem se v aktivní službě zůstat. Předpokládal jsem, že si povinné dva roky odsloužím,

potom odejdu a dokončím školu. Zabralo mi to sice víc než dva roky, ale nakonec jsem akademické hodnosti dosáhl.

* * *

Byl jsem na doprovodném torpédoborci DE 791, USS Malloy, přiděleném podmořské zvukové laboratoři v New Londonu v Connecticutu. Zabývala se vývojem různých hlubinných sonarů, což tehdy byla novinka. Slo o úkol maximálně zaměřený na elektroniku, pro který jsem se vzhledem k svému vzdělání v oboru strojního inženýrství a elektroniky přirozeně hodil.

Při této příležitosti jsem se poprvé dostal do kontaktu s potápěním a potápěči Navy - s některými příslušníky UDT.

Až do té doby jsem neměl tušení, že něco takového existuje.

Tak jsem se dovídalo tom, co všichni ti náramní chlapi zažili, a o nadlidských výkonech, jaké jsou schopni podat; vyprávěli o tom s jakousi přezíravostí, aby to vyvolávalo smích. Připadalo mi to senzační. Lod' pokračovala ve své činnosti - měla totiž velmi závažný úkol-, a já jsem se snažil z ní dostat.

BUPERS tehdy jednou za rok nebo za dva vyhledával dobrovolníky pro doplňovací výcvik UDTR (Underwater Demolition Team Replacement training); Základní výcvik ženijních potápěčů a příslušníků jednotek SEAL vznikl až později. Viděl jsem v tom možnost, jak se od loďstva dostat, a dobrovolně jsem se hlásil k UDTR. Od svého záměru jsem neustupoval, přestože mě nechtěli pustit, protože jsem byl v nedostatkové elektronické kategorii; jednoho inženýra elektroniky sice v zásadě měli - pracoval na úseku protipožárních opatření, ale nechtěli o mě přijít, takže mi nezbylo než sedmkrát podat písemnou žádost, abych se z torpédoborce dostal.

Došlo k tomu během kubánské krize, a to jenom díky tomu, že jsem kapitánovi vytáhl trn z paty. Slo v podstatě o to, že nám přes lodní bok vypadl kus náhradního vybavení. Byla to mimořádně nákladná experimentální část elektroniky, zavěšená na kabelu pod vodou, a nám se nevím jak stalo, že jsme prodlouženou záď lodi přes kabel přejeli, přičemž kabel uvázl na lodních šroubech. Zůstali jsme na moři stát, a kdybychom kabel přeřali, o ono nákladné zařízení bychom přišli.

Sel jsem za kapitánem a povídám: "Pane kapitáne, dovolte, abych se na to podíval" Navlékl jsem si potápěčskou výstroj Jack Brown, jaká byla na každé lodi Navy a sloužila ke kontrole poškozených částí. Bylo to v Atlantiku asi ve tři ráno. Slezl jsem dolů a zjistil, že je zařízení docela dobře vidět.

Postupoval jsem podél kabelu a přesvědčil se, že ho můžu uvolnit a připevnit onu nákladnou část vybavení jinam. Vynořil jsem se tedy na hladinu, požádalo pomocný kabel, ponořil se s ním a připevnil ho k zařízení, které jsem zároveň odpojil od uváznuvšího kabelu. Potom jsem uvolnil i tento kabel. Drahé vybavení bylo zachráněno a loď se zase mohla dát do pohybu.

Kapitán mi byl velmi vděčný. Ptal se mě, co bych si přál- třeba pochvalu do osobního spisu, nebo něco jiného. "Pane," řekl jsem mu na to, "chci jen, abyste mi doporučil mou přihlášku na UDTR. Byl bych vám nesmírně vděčný, kdybyste to mohl urychlit." Druhý den jsem se od jednoho kámoše radisty dověděl, že už mi přišel rozkaz nastoupit k výcviku v UDT. Vylodili mě na Portoriku a odtud jsem se vydal do Little Creeku ve Virginii.

Hlásil jsem se jako první frekventant. Byl jsem tam fakticky o tři měsíce dřív, než začal výcvik. A tak jsem tam trčel se všemi těmi instruktory. Byl jsem jim k dispozici celé měsíce, než se objevil někdo další. Byla to fakt náramná radost.

* * *

Patřil jsem do třídy 29. Právě vychází kniha s titulem Třída 29. Napsal ji John Roat, jeden z mých spolufrekventantů, a detailně v ní líčí naše zážitky. Naše třída měla myslím asi 130, možná 150 žáků. Z určitého důvodu jsme mezi sebouvměli značné množství příslušníků cizích států. Patřili k nim Rekové, nizozemští diverzanti, dánští námořníci, byli tam i Pákistánci, zkrátka fůra cizích vojáků. Stejně to ovšem vypadá i dnes. Národy spřátelené se Spojenými státy je tam posílají proto, aby si osvojili dovednosti, které se získávají v učebních zařízeních speciálního vedení války Navy, a aby se v nich procvičili. Myslím, že nás absolvovalo asi třicet, z toho dobrá třetina byli cizinci. Nebýt jich, řekl bych, že by nás

skončilo asi dvacet Američanů.

V té době byly v Little Creeku dva kurzy ročně, jeden v zimě, jeden v létě. Stejně tomu bylo v Coronadu na západním pobřeží. Náš kurz byl toho roku zimní, což znamená, že nám bylo hrozně, ale fakt hrozně zima a že jsme byli strašně, ale strašně moc promáčení. Jestli si něco z doby před těmi třiceti lety pamatují, je to zima a mokro. V zásobárně své paměti mám ovšem kromě toho fyzické vypětí a vyčerpání, nicméně do popředí vystupuje vzpomínka na to, jak mi pořád bylo zima a jak jsem byl neustále promáčený. Jak mi každý den připadal jako rok. Ke konci každého dne, když jsem ho měl za sebou, jsem vůbec nemyslel na to, kolik jich ještě mám před sebou. Když jsem zalézal do pelechu, jen jsem si v duchu říkal: O jeden míň. Zas o jeden míň.

Když nastal Pekelný týden, byla to pětidenní mučirna. Jako by pro celé období platil jenom ten první budíček. /I Tohle bych nechtěl dělat příliš často" - to je myslím společná nevyslovená myšlenka účastníků, myšlenka, která každému z nich zůstane hluboko v paměti.

Přicházely okamžiky, kdy byla tělesná námaha tak obrovská a všechno se v člověku vzpěchovalo provádět něco, do čeho se mu absolutně nechtělo - že bylo kruté žádat, aby se to provedlo. Ale provedlo se to. A to se odehrávalo znovu a znovu a zas.

Ale mně při tom nekonečném namáhavém běhání na pobřeží stačilo jen zvednout hlavu a vidět, jak na moře vyplouvají kouřově šedé lodi, a hned jsem běželo něco rychleji. Nehodlal jsem se tam vrátit.

* * *

Začínal jsem v UDT 22, kde jsem se seznámil s Dickem. Nastoupil jsem pak k týmu SEAL 2 jako první nezasvěcenec. Když jsem si uvědomil, čím se zabývají, snažil jsem se svůj nedostatek překonat. Slo jen o to se zabydlet a být mezi ně přijat. Velitelem byl tehdy Tom Tarbox. U vylodovací jednotky Navy jsme spolu hrávali fotbal a dobře jsme se znali, takže při zahajovacím setkání příslušníků týmu jsem byl přijat.

Došel jsem tehdy k závěru, že tohle místo je pro mě. Našel jsem své životní útočiště; chtěl jsem k těm chlapům patřit. Jejich profesionálnost, dovednost a neokázalá hrdosť byly něco výjimečného. Byla to fakt velká čest k nim patřit. Dodnes jsem přesvědčen, že týmy SEAL byly v těch letech z hlediska kvality příslušníků i programu na svém absolutním vrcholu - i když to bylo období jejich formování, kdy vedení ještě nemělo představu, co s těmi chlapy dělat.

Tenkrát to vypadalo jinak. Bylo mi pětadvacet šestadvacet a byl jsem z nich snad nejmladší. Normálně musel být člověk několik let v UDT, než nastoupil k týmu. A musel to brát jako povolání; na výcvik se vydávalo mnoho prostředků a nahoře nebyl zájem vyházovat peníze na chlápka, který se po čtyřech letech odporoučí. Spousta kluků, ještě než přišli do UDT, si odsloužilo mnoho let u loďstva. Tehdy bylo mnohem víc všestranných jednotlivců, kteří toho o Navy dost věděli.

Když nastalo vietnamské období, všechno se to rychle změnilo. Brala se děcka přímo z výcviku, zařazovali je do čet, secvičovali je s jejich příslušníky a posílali do Vietnamu. Velikosti tohoto úkolu odpovídala taková potřeba lidí, že nebyl čas je třídit, abychom mohli získat vhodné lidi dřív, než budou odveleni do Vietnamu.

Jeden čas jsem měl na vybranou: zařadit se do integračního programu a stát se důstojníkem (jak to udělal Dick), anebo zůstat tam, kde jsem byl. Týmy jsem v žádném případě nechtěl opustit. I kdybych musel zbývající část své kariéry u Navy zůstat B-6, co na tom, jen když budu působit u týmů SEAL.

Ti chlapi pro mě znamenali všechno. Pravda, džob to byl náramně vzrušující, ale tím podstatným byla možnost žít mezi bezpochyby nejúžasnějšími chlapy, jaké jsem kdy poznal. Byla to fakt čest mezi ně patřit. Nikdy předtím jsem neviděl takové prvotřídní muže v tak semknuté jednotce. Věnoval jsem se přece sportu, hrál jsem za úspěšné fotbalové týmy, kamarádství a týmová práce pro mě nebyly ničím novým, ale mít před sebou pohromadě tak kvalitní výběr mužů, to tedy bylo něco.

Nechci tvrdit, že ti, kteří tam byli tehdy, byli lepší než ti, co jsou tam dnes. úroveň jednotlivců se určitě nezměnila. Za starých časů tam byli lidé z různých důvodů. Nikdo nevěděl, co je nějaký žabák k sakru zač. Určitě se taky nevědělo, co je zač nějaký seal. Většina z nich se tam dostala náhodou a zalíbil se jim život i lidé, s nimiž spolupracovali. Od té doby byla o našich týmech a co jsou zač publikována hrozná

spousta věcí; domnívám se, že to ve větší míře působí jako stimulátor - člověk si štípne jízdenku a po jízdě řekne: "Já tam byl." Odkroutí si čtyři roky a vypadne. Přesluhování u týmů je dnes zhruba dvacetiprocentní. Když jsem tam byl já, bylo asi devadesátiprocentní. Člověk odcházel, když šel do výslužby. Odcházel, protože musel. Já jsem odešel jako jeden z mála, a to proto, že na mě čekalo dobře placené místo.

* * *

Dva turnusy jsem absolvoval v jihovýchodní Asii. Při své první cestě jsem byl u Dicka, který tam jel podruhé; sloužil jsem u Osmé čety. Když jsem přešel k 2. úderné skupině, abych s ní ve Francii shromažďoval zpravodajské informace, fakticky jsem od týmů SEAL odešel. Nechci jít do podrobností, jen připomínám, že to byl konec mého prvního turnusu u týmu SEAL. Potom jsem se dověděl, že jsme byli odveleni do jihovýchodní Asie.

V žádném případě jsem nemohl zůstat za pecí. Nemohl jsem být jen tak sám. Musel jsem se vrátit ke své četě, dostat se do zámoří a být mezi svými.

Začal jsem tedy hledat kontakty; určité kroky dělal ve Washingtonu Dick a postaral se o mou reklasifikaci, abych nepřišel o nějaké peníze. Bylo to tak, jako bych byl jedenáct měsíců v nějaké škole a zase se vrátil do činné služby. Ani jsem neměl kdy absolvovat obvyklý lunch o dvanácté s martini, a už jsem pod palbou a musím ji vracet. Seskočil jsem z vrtulníku, pustil se k záseku a v duchu si říkal: Není už čas na lunch? Ale rychle jsem to pustil z hlavy.

Můj druhý turnus souvisel s programem Phoenix. Nastoupil jsem jako poradce fotoprůzkumu v provincii Long Xuyen, nedaleko Can Tho. Při plnění tohoto úkolu jsem byl vážně zraněn a strávil jsem několik měsíců v nemocnici. Trvalo to asi půl roku, než jsem byl zase schopen bojové služby. Mohl jsem si vybrat buď propuštění ze zdravotních důvodů, nebo se neukvapovat a vrátit se do činné služby.

Pochopitelně jsem si přál jen jedno, totiž vrátit se k týmům. Do šesti měsíců jsem byl zpátky a měl jsem oprávnění skákat padákem. Sice jsem trochu kulhal, ale zanedlouho se to dostalo do normálního stavu. Potom jsem převzal výcvikovou čet pro tým SEAL 2, která organizovala výcvik bojových čet připravujících se k nasazení ve Vietnamu. Měli jsme totiž svůj vlastní výcvikový a přípravný program nasazení vlastních bojových jednotek. Tehdy jsem si uvědomoval, že se mi instruktorská práce skutečně líbí.

* * *

Nejobtížnější úkol, který jsem ve Vietnamu musel splnit, spočíval v tom, že jsem se dvěma chlapy nasedl do zadního prostoru džípu a jel do města Čau Doc, kde už na nás čekaly tisíce bojovníků Vietkongu. Museli jsme projet několik kilometrů ulicemi plnými vietkongů a probíjet si pomocí padesátky cestu ohnisky palby, přičemž jsme na džípu byli snadným terčem.

Museli jsme proniknout do prostoru, kde byly drženy v zajetí civilní americké zdravotní sestry, pobít všechno kolem, vysvobodit zajaté, aby zůstaly naživu, umístit je v džípu a probít se městem zpátky. Nebyla šance, že bychom z toho mohli vyvážnout živí, ale podařilo se nám to. v Možná to byla pouhá náhoda. Stěští a drzost. Hlavně štěstí.

A šli jsme do toho, protože se to muselo udělat.

Jak to vlastně začalo? Když jsme byli v tom městě - Dick tam byl také -, dověděli jsme se o zdravotních sestrách. Jeden armádní seržant, který sloužil u fotoprůzkumu, řekl: „Jdu na to." "Ne beze mě," zareagoval jsem. Ptal jsem se Dicka, jestli souhlasí, a on na to řekl: "No jo." Neměl z toho radost, ale uvědomoval si, jaká je to situace. Jak už jsem říkal, se mnou nasedli do džípu další dva sealové a vyrazili jsme. Plán jsme žádný neměli - prostě jsme jeli.

Jeden z účastníků akce řídil džíp. Já jsem vzadu a pálím z padesátky. My jsme terčem palby vedené z ohnisek odporu.

Zaznamenávám, že je řízení džípu na profesionální úrovni. Chci říct, že vůz přejíždí z jedné strany ulice na druhou, takže klikatý pohyb ztěžuje protivníkovi mířeno u palbu. Ten kolega dobře věděl, co dělá, a mně

to fakt imponovalo. Znenadání vjedeme na most a džíp míří přímo proti jeho zpevňenému okraji, jako by měl do něj narazit a z mostu se zřítit. Říkám si, že to řidič možná koupil, a skloním hlavu, abych zjistil co a jak. Hned je mi jasné, co se celou dobu děje. Pálím z padesátky řidičovi přímo nad hlavou, až mu málem praskají ušní bubínky. Musel si zakrýt uši rukama. Kdoví kolikrát během jízdy neměl volant v rukou. A tak jsem pochopil, co v tom profesionálním řízení vězí. Za mostem už jsme byli mimo nebezpečné pásmo, takže mohl ruce spustit a věnovat se řízení.

* * *

Dick a já jsme se spřátelili, už když jsme se poznali v UDT 22.

Společně jsme vstupovali do integračního programu, oba jsme také absolvovali příslušnou zkoušku. Já jsem byl záložníkem Navy, takže by mi zkouška nebyla nic platná, ale věřte nevěřte, nikdo to nezaregistroval. S vedením našich osobních záznamů to totiž nebylo zas tak slavné. No nic, Dick odešel od UDT 22 do školy pro důstojníky v záloze a odsloužit si svůj čas na moři, než se bude moct vrátit k týmům SEAL. Asi tak v době, kdy si byl pro jmenování, jsem přešel k týmu SEAL2. On se tam vrátil, hned jak jsme skončili své zpravodajské působení ve Francii.

Byli jsme si v určité míře podobní. On měl možná trochu větší rozhled než já, kdežto já jsem byl možná trochu pragmatičtější než on. Ale v našich povahách se to jaksi vyrovnávalo. Byli jsme od začátku nejlepší přátelé, a od toho počátku uplynulo pětatřicet let.

Je velmi obtížné žít v přátelských vztazích a současně ve vztazích nadřízenosti a podřízenosti, jenže Dick to díky svým vůdčím schopnostem umí. Není puntičkářským manažerem. Důvěřuje v inteligenci svých podřízených a v jejich schopnost se rozhodovat. Jedná s každým jako se sobě rovným, ledaže se ukáže, že to není na místě, a pak k takovému jednotlivci zaujme jiný postoj. Ale moje a Dickovy vztahy přátelství i nadřízenosti a podřízenosti se vždycky řídily vzájemnou úctou.

* * *

Po odchodu od Navy jsem na pár let nastoupil do našeho rodinného podniku. Pak jsem usoudil, že už nepotřebuji pro rodinu pracovat a že to nemá budoucnost, a začal jsem se věnovat svým vlastním záležitostem. Nastoupil jsem k Henkelovi jako provozní revizor bezpečnostních opatření a strávil jsem tam pět nebo šest let. Tam jsem začínal vytvářet své bezpečnostní zázemí a věnovat pozornost protiteroristické problematice a podobně. A tím se zabývám dnes. Organizuji pro pořádkové, vojenské a bezpečnostní agentury výcvik v protiteroristických akcích a ve všeobecné taktice rychlého nasazení v mimořádných situacích.

Když jsem organizoval výcvik pro tým SEAL 2, uvědomoval jsem si, jak se mi líbí instruktorská práce, předávání dovedností, které jsem si osvojil. Byla to práce, po které jsem vždycky nejvíce toužil. Pověsil jsem své inženýrské povolání na hřebík, začal se věnovat povolání instruktorskému a byl jsem pak šťastnější než kdy předtím.

Vždycky jsem byl křížácká povaha. Jsem přesvědčen, že je na světě pravda a lež, a věřím, že pravda musí zvítězit. Nebude-li se dbát o posílení pravdy, zlo zvítězí. Snažím se dělat všechno, co je v mých silách, abych tomu zabránil.

Pořád se v něčem angažuji. Právě jsem se vrátil z Kosova a Albánie, kde jsem se snažil zjistit, jestli bych tam nemohl nějak pomáhat. Ted jsem na cestě do Kolumbie. Mám radost, že mohu mladé muže a ženy bojující na správné straně učit, co k tomu potřebují znát a umět. Jednotlivec je jednotlivec, ale když odevzdává své vědomosti tisícům a tisícům dalších, zaujímá s nimi bojové postavení. Máte-li znalosti a podporu - a já jsem se vždycky obklopoval nejschopnějšími lidmi, jaké jsem mohl najít -, pak budete při uplatňování těchto poznatků odvádět jako jednotka dobrou práci.

Utváření týmu fakticky přesahuje rámec mé práce. Týmová práce závisí na vůdčí osobnosti toho kterého týmu a já z ní vycházím jako z něčeho už daného. Pokud neexistuje - a já zjišťuji, že někde skutečně neexistuje -, doplácíte na to bojové akce. Jenže já mám jiný džob: učit konkrétní jednotku specializovaným dovednostem. Dovednosti, kterým učíme, se vyznačují mnohem větší rychlostí a daleko

vyšší úrovní, než lze získat u normální policejní výcvikové jednotky. Zajišťujeme výcvik na stupni federálních agentur. Zavádíme plánovité vojenské programy. GSIG se skládá z bývalých sealů a vyšších činitelů místních i federálních pořádkových a bezpečnostních složek, takže disponujeme komplexem poznatků a dovedností, založeným na velkých zkušenostech. Plníme velmi ojedinělý a velmi specializovaný učební program.

Rovnou vám řeknu, že z vyučování a výcviku v oboru vojenství a bezpečnosti nikdo nezbohatne. Pokud je to právě to, čemu se chcete věnovat, poskytne vám to veliké uspokojení, ale bohatství tím nezískáte. V tomto směru se musíte rozhlédnout po civilním úseku, po prostředí korporací. Významnou úlohu zde mají při rozvíjení týmové práce programy rozvoje osobnosti a umění vést i problematika zaměřená na schopnost přežít nástrahy náročného vnějšího prostředí. V tom je Dick mnohem lepší než já. Sam bych se raději zaměřil na vyšší stupeň přípravy. Vynikající by byla tato kombinace: Dick formuje tým a já se věnuji dovednostem. Ale není fakt možné, abych se zaměstnával abecedou zavádění týmové práce. Připadá mi to nezajímavé, kdežto on je v tom velmi dobrý.

* * *

Pokud jde o speciální válku, domnívám se, že má velmi lukrativní budoucnost. Uvažte její charakter: zakládá se na koncepci malé precizní války. Konflikty, kterých budeme od nynějška snad až do nekonečna svědky, budou velmi malé, prostorově velmi omezené; budou vyžadovat účast specializovaných malých jednotek, které budou hrozbu neutralizovat. Myslím si, že nedojde k velkým konfliktům, ani k vedení války v měřítku

divizí, v jaké je příkazem dne nasazení na stupni armády. Budeme svědky speciálních operací, vysoce specializovaných, chcete-li sanitárních, co do charakteru velmi přesných. Nasadí se v nich vysoce kvalifikované kádry v minimálním množství, takže riziko bude minimální a zisk veliký. Speciální jednotky jsou velmi přizpůsobivé, ovšem za předpokladu, že je nepřetížíte úkoly. Jednotka speciální války nepůjde do akce s úkolem neutralizovat dvě divize. Půjde po nějakém klíčovém článku velení a řízení a vyřadí ho, nebo splní nějaký jiný úkol, jaký je vzdušnou cestou nesplnitelný. Jednotka speciální války, případně několik takových jednotek, může vstoupit do nepřátelského prostoru a zlikvidovat nějakého vojevůdce. Pohledme na Mogadišo. Kdyby byla tato operace vedena jak se patří, vyžadovala by rozsáhlý průzkum v představeném prostoru a nasazení přiměřeného počtu bojovníků, kteří by hrozbu neutralizovali. Byli by, oceli dobře mohli uspět. Ve skutečnosti to tak neprobíhalo. Účastníci do toho šli s velmi špatnými zpravodajskými informacemi, s halasnou reklamou a bez týlové podpory. Je to důsledek politického, nikoli vojenského vedení.

* * *

Domnívám se, že pod SOCOM a JSOC má dnes komunita speciálních operací - dnes už k ní nepatří jenom týmy SEAL - nejlepší uspořádání ve vztahu k jiným jednotkám ozbrojených sil. Dřívější spolupráce vojenských vzdušných sil se silami pozemními, vzdušných sil s námořními a námořních s pozemními se řídila pravidlem "urvi, co můžeš". Potvrdilo se to při operaci Desert One i na Grenadě. Vytvořením Velitelství speciálních operací (SOCOM - Special Operations Command) a Velitelství společných speciálních operací (JSOC - Joint Special Operations Command) se vedení zkoordinovalo. Teď mluví střelci prvního pořadí, pozemní síly, námořní síly a podpůrné články vzdušné síly - všichni jednou řečí a všichni cvičí stejně. Na rozdíl od nástupu k plnění mise provázeného spory o kompetence přispívá nynější stav k mnohem účinnějšímu vedení operací.

Dick a já pokračujeme ve spolupráci a budeme v ní pokračovat stále. Naše přátelství a vzájemná spřízněnost nikdy neochabne.

Mám v Dickovi nejlepšího celoživotního přítele a na tom se nic nedá změnit. Potvrzuje se to znovu a znovu.

Mike Purdy jinak Kachní noha Dewey

Lidé vstupují do armády z nejrůznějších důvodů. Mnoha děckám z chudých rodin připadá vojenská služba lepší než jakákoli jiná možnost. To byl i případ Mikea Purdyho. Jeho příběh je dobrým příkladem, čeho může člověk dosáhnout, dostane-li správnou příležitost.

Mike byl jako mladý tažný pes, dychtivý vyrazit na povel "vpřed". Byl šlachovitý, čilý, hotový dát se do toho, ať to bylo jaké chtělo a bez ohledu na to, koho měl za protivníka. Zjistil jsem to během prvních pěti minut jeho přijímacího pohovoru ucházel se totiž o přijetí do týmu SEAL 6 -, a tak jsem pohovor ukončil. Mike ovšem neměl tušení, oč jde, jestli to prošvihl, nebo ne. Ale já jsem ho měl jako na dlani.

Tohle je něco, co musíte mít na paměti, když v rámci přípravy nějakého nového projektu vedete s uchazeči pohovor, popřípadě když někdo vede pohovor s vámi. Když jsem sestavoval Šestku, mluvil jsem se spoustou chlapů, kteří se mi zdáli papírově fakt schopní. Jenomže jsem potřeboval lidi, kteří mají schopnost improvizovat a nenechají se snadno zastrašit. Většina chlapů mi při pohovoru chtěla dát "správnou" odpověď - říct, co si mysleli, že chci slyšet. Vyklouzl jsem z místnosti, kde pohovory probíhaly, a slyšel, jak v čekárně ti, co skončili, seznamují šeptem další s otázkami, které dostali. Proto jsem si počínal netypicky a dával jim slabomyslné otázky. Potřeboval jsem zjistit, jací jsou ti lidé ve své podstatě, ne na papíře. To admirál Rickover dělal horší věci, když prověřoval uchazeče o účast na svém programu jaderných sil. Nechával je sedět v křeslech, která měla nestejně dlouhé nohy, před pohovorem je nechával čekat na klozetu. V nejlepším případě vedl pohovory v prázdném, nepříjemném prostředí a věčně byl nevrlý a nevyzpytatelný.

Z Mikea se stával jeden z oněch mladých lvů, obdařených velikým odhodláním, motivací a dychtivostí splnit svěřený úkol.

Když nastoupil k Sestce, byl úplný začátečník, z cizích jazyků posbíral jen střípky na ulici a na jazykový kurz nebyl čas. Později se ve své kariéře stal filipínským kovbojem a plynne mluvil jazykem tagalog.

Nepřinesl si žádné odborné znalosti, zato měl jako kluk z ulice za ušima a agresivní náтуру.

Jak se dozvíte, tato agresivní náтура ho občas přiváděla do svízelných situací. Bude vám vyprávět o jedné konkrétní události a já vám povím něco o tom, co jí předcházelo. Měli jsme tehdy při výcviku nehodu; Purdy proto musel naložit jednoho kamaráda z týmu do letounu, který s ním odletěl z našeho prostoru a nakonec i od týmů. Slo o vážnou nehodu. V pomocném výcvikovém prostoru vstoupil do jedné místnosti vrávoravým krokem nějaký zelenáč a vystřelil na jednoho z mužů. Nepochybně to byla nehoda, ale dalo se jí zabránit, jenže měla osudné následky. Zraněný po několika operacích nakonec zemřel.

Kluci byli přirozeně dost otřeseni. Všechny začátečníky jsem pořádně setřel a nařídil jim, aby dávali pozor na každou maličkost a přestali tlouct do aut z půjčovny. Dolehlo to na ně, byli z toho špatní a neměli do ničeho chuť. Brzo po této události šla skupina mladých důstojníků vzdušných sil přes parkoviště a tloukla do Mikeova vozu. Hlasitě se ohradil, což vzápětí vyvolalo "pěstní dialog". O Mikeově názoru na dozvuky této události se za chvíli dočtete. Dodám jen, že mi bylo jasné, proč k tomu došlo. Dělal jsem, co jsem mohl, abych ochránil svou jednotku i jeho kariéru. Byl to jeden ze střelců, za kterého stálo za to bojovat, a já bych za něho bojoval i dnes. Loajálnost je obousměrná.

Purdy postupoval v hodnosti a současně se dělil o dovednosti, které si osvojil. Stejně to dělá dnes: učí bojovým dovednostem ty, kdo mají faktickou "potřebu to umět". Stále se velmi často navštěvujeme a takřkájíc si kontrolujeme tep, abychom se ujistili, že je všechno v pořádku. Těším se na den své návštěvy v Las Vegas a na to, jak budu vidět Mikea vyhrávat tamní proslulé hazardní hry. Je ochoten vsadit snad na cokoli. Na tom ovšem není nic špatného. Nesází naslepo; svým analytickým duchem zvažuje šance i rizika přijatelných ztrát. Takové umění se cení.

Pro Mikea je hazardování jen další výcvikovou pomůckou.

Jméno: Mike Purdy

Datum narození: 15. prosince 1956

Rodiště: Lynwood, Kalifornie

Vojenská kariéra: USS El Paso; tým SEAL 1; tým SEAL 6; jazyková škola; Rudá buňka;

Vývojová skupina; Speciální vedení války Navy ONE; tým SEAL 4; vývojová skupina

Nejvyšší postavení: praporčík SEAL

Odbornost: bojová technika a zbraně

Toho času: nezávislý poradce

Občas mě jaksí překvapuje, že jsem se dostal až sem. Před dvaceti pětadvaceti lety, kdy jsem řídil nákladák s cukrovinkami, mi dealer s drogami připadal docela přijatelný. Tehdy se mi zdálo, že to bude moje nejpravděpodobnější životní dráha.

* * *

Lynwood je vlastně část Los Angeles směrem k centru. Není to dnes zrovna nejlepší městská čtvrť, a byla nevalná i tehdy. Organizovaná činnost gangů se tam nevyskytovala, ale něco podobného existovalo blok od bloku. Ocítl-li se ve vašem domovním bloku někdo cizí, měl problémy. Stejně to dopadlo v jiném bloku s vámi.

Já jsem nejmladší člen rodiny; mám bratra a dvě sestry. Táta byl za druhé světové války několik let u pozemních sil, potom se přestěhoval do Los Angeles a nastoupil do práce u Firestone Tire and Rubber. Byl tam zaměstnán šestatřicet let a pak šel do důchodu. Takových dnes není mnoho. Máma nás vychovávala a kromě toho pracovala v Pacific Valves. Oba rodiče byli hodní, pracovití lidé.

Byl jsem dobrý student, patřil jsem k dosti slušnému průměru. Neprojevoval jsem zrovna horlivost, jen jsem se snažil mít známky dostatečně vysoké na to, abych mohl hrát baseball.

Po celou dobu studia na střední škole jsem pracoval u firmy Tom's Candy, která zásobovala cukrovinkami všechny automaty ve Wattsu. Pro kluka na střední škole to byl dobrý džob. Jezdil jsem s nákladákem s postranicemi, doplňoval jsem prodejní automaty a každý večer jsem měl vůz vzít domů.

Když jsem jezdil do kina pro motoristy, brával jsem si z nákladu datle a nejrůznější cukrovinky.

Po ukončení střední školy jsem u Tom's Candy pracoval na plný úvazek. Vlastně jsem nevěděl, co chci dělat, ale asi po dvou třech měsících jsem došel k závěru, že to u Tom's Candy není ono. Kromě toho jsem se chtěl dostat z tamního prostředí. Měl jsem už řadu přátel ve vězení a řada dalších se tam chystala, a tak mi bylo jasné, že musím pryč. Sel jsem si promluvit ~ chlápkem, který měl na starost nábor do pozemních sil. Rekl mi, že bych dostával dva tisíce dolarů, kdybych nastoupil jako řidič tanku. Usoudil jsem, že mezi řízením cukrářského nákladáku a tanku nemůže být příliš velký rozdíl, a tak jsem řekl jo, vezmu to, a verbíř: "Fajn, zítra přijďte podepsat papíry." Přišel jsem domů a řekl tátovi, že se chystám vstoupit do armády. On jako by to přeslechl. Jak už jsem říkal, věděl jsem, že byl za druhé světové války u pozemních sil, ale to bylo asi tak všechno. Nikdy o tom moc nemluvil - akorát jsem ještě věděl, že byl třikrát seržantem, pokaždé byl degradován, a dostal hodnost zpátky. Když jsem mu ale řekl, že se do armády fakt přihlásím, řekl mi na to, že v žádném případě. Jenom prý bych se pachtil v terénu a žádnou technickou kvalifikaci bych tam nezískal. V sousedním bloku bydlel verbíř Navy a táta mi řekl: "Jdi si s tím chlápkem promluvit. Ještě tak Navy tě může něco fakt naučit." Co o tom mohl vědět. První, na co se mě verbíř zeptal, bylo: "Chcete být sealem?" "Co to je?" zeptal jsem se.

"Zeptejte se nějakého mariňáka, kterému takový seal zlomil ruku." Bylo to poprvé, co jsem se o sealech vůbec dověděl. Jako kluk jsem nechodil do kina na filmy o žabácích a na nic podobného; dodnes jsem snad nic toho druhu neviděl. Ale jo, dobře se to poslouchalo.

A tak jsem se přihlásil a nastoupil do základního výcvikového tábora. Během pobytu v táboře jsem se podrobil kontrolnímu testu, který se týkal výběru kandidátů pro Základní výcvik.

O deset vteřin jsem prošvihl plavání. Chlápek, co test organizoval, mi oznámil: "Tak nic, musíte zpátky."

Nato jsem mu odpověděl: "K sakru, za tři nebo čtyři měsíce, až to zas budu muset absolvovat, budu fakt o deset vteřin rychlejší. Ale proč musím opakovat celý test?" Ze prý to nejde: "Ani nápad, musíte to dělat celé." "Tak dobře, k čertu s touhle partou. Nepotřebuji vás, pánové," odsekl jsem. Po ukončení základáku jsem přešel k 1 od'stvu.

Byl jsem poddůstojníkem zbrojní skupiny na El Pasu a strávil jsem tam několik měsíců. Jednou v noci jsem měl půlnoční hlídku, která končí ve čtyři ráno, a šel jsem vzbudit dalšího. Jmenoval se Colvin. Od těch dob jsem se s ním neviděl, ale za mnohé mu vděčím. Jdu k jeho kavalci a povídám: "Colvine, vstávej." Začne se ohánět a kašlat a nebere to konce - byl to vysoký tlouštík -, pak se převálí se slovy:

"Hele, máš mařenu?" Podíval jsem se na něho a pomyslel si: "Panebože, z téhle lodi musím pryč." Sel jsem tedy znovu ke kontrolnímu testu a dal si záležet, abych ho tentokrát absolvoval úspěšně. Na lodi jsem musel dosloužit rok až do konce a pak jsem odešel do Základního výcviku.

* * *

Byl jsem ve třídě číslo 98. Myslím, že nás na začátku bylo asi 130 a kurz nás ukončilo 30. Neměl jsem představu, co mě čeká, žádnou přípravu. Po ukončení roční služby u 1od'tva jsem si vzal před odchodem do Základního výcviku měsíc dovolené. Když jsem tam přišel, vážil jsem skoro metrák a nedokázal jsem udělat ani pět nůžkových kmitů s nataženými nohama. Šlo tedy o to se tam vůbec udržet.

Nicméně se domnívám, že Základní výcvik, a zejména pekelný týden, je něco, nač se fakt není možno nějak připravit. Clovek se prostě musí nadechnout a makat. Pro mě to bylo snadné, protože jako motivace mi stačil pohled na jednu z lodí. Věděl jsem, že vzdát to tady, půjdu zpátky k 10dStvu, zpátky k mohutnému tlouštíkovi Colvinovi. A tak jsem se rozhodl, že to nevzdám. Můžou mě vyhodit, ale sám od sebe jinam nepůjdu.

* * *

V boji jsem byl poprvé na Grenadě. Čtyři z nás vyrazili tři dny před všemi ostatními. Měli jsme za úkol zajistit průzkum letiště v Salinas a čekat na ty, co seskočí padákem. Jenže skokanské partě se akce nevydařila, při seskoku jsme ztratili několik mužů a vlastní průzkumná akce se vůbec neuskutečnila. Když jsme se dostali do prostoru, zpozoroval nás hlídkový člun. Byla by to dlouhá historie.

Nicméně když jsme to měli za sebou, došlo k tomu, že všichni z posádky mého člunu i všichni ostatní z mého týmu byli vysláni k vládnímu paláci nebo rozhlasové stanici či kam a octli se přitom v neuvěřitelné palbě. A já jsem tam uvízl, protože jsem měl za úkol zajistit rychlé stažení, a tak jsem se nedostal do žádné vážnější akce. Připadal jsem si fakt jako povaleč.

Něco jiného byla Panama. Bylo to tóčo a my jsme plnili spoustu úkolů. Byli jsme tam třicet dní a v jednom kuse jsme vedli bojovou činnost.

Panama ode mě vyžadovala maximum, ale ne to, co byste očekávali. Podnikali jsme při pátrání po Noriegovi množství úderů. Když se pak objevil v Papal Nunciu, postupovali jsme dál a přepadávali obydlí jeho důstojníků, příbytky dealerů s drogami a podobně. V místnostech, do kterých jsme vnikali, byli skoro vždycky nějakí lidé, a protože jsme neměli v úmyslu prostě jenom střílet, kladlo to na nás značné nároky. Párkrát jsme velmi snadno mohli někoho zastřelit a vypadnout odtud.

Považovalo by se to prostě za součást rizika, které patří k válce.

Skutečná palebná kázeň vyžadovala velkou profesionalitu.

Nechápejte to špatně - kohokoli ochotně zastřelím, je-li to nutné v zájmu splnění úkolu. Ale není nutné jen někam vstoupit a zabít každého, kdo se pohne. Není nic jednoduššího než tohle. Vyhnout se tomu a splnit úkol vyžaduje větší šikovnost a disciplínu.

Patřila k tomu zkušenost. Být v té skupině mnoho vyložené mladých kluků, myslím, že by bylo zastřeleno mnohem víc lidí.

Opačný výsledek ale připisuji i výcviku, který jsme prodělávali u Šestky a který zavedl náš kapitán od samého začátku. Výcvik člověku nikdy přesně neukáže, jak to bude vypadat v boji. Při výcviku nemůžete být zastřelen, ani nemůžete nikoho zastřelit, takže nemůžete přesně poznat, jak na to někdo bude reagovat.

Ale náš výcvik byl co možná optimální, podobný skutečnému boji s fyzickým i psychickým vypětím, jak jen to šlo.

Už jsem říkal, že táta byl za druhé světové války u pozemních

sil - v Normandii a podobně. Taky jsem se zmínil, že o tom nikdy nemluvil, nevyprávěl spousty válečných historek. Zásah v Panamě probíhal přes Vánoce, a když skončil, volal jsem domů.

"Jaké to bylo?" ptal se. "Abych byl upřímný, táto," odpověděl jsem mu, "vzdávali se pěkně rychle." "Aha, jako Italové," poznamenal táta. To bylo asi tak všechno, co k tomu měl říct.

* * *

Tomu, co jsem od týmů SEAL očekával, toho nestálo mnoho v cestě. Navy byla od našeho ghetta daleko a týmy byly daleko od pravidelné Navy. Viděl jsem v tom příležitost dělat něco líp. Ale když jste tam, když se tam dostanete, uvědomíte si, že jste součástí rodiny, této neuvěřitelné rodiny, a nikdo vám to nemůže vzít. Jenom vy sami. Musíte se dobře držet. Být součástí týmů SEAL - to bude průkaz vaší totožnosti. Doklad toho, kdo jste. Kdybyste museli stanout před tváří Páně a čekali u nebeské brány a on by se zeptal: "Copak tady děláš?", odpověděl bych mu: "Byl jsem seal." Když to říkáte, je v tom určitá hrdost. Tato hrdost je nezastupitelné pouto mezi vámi a ostatními kamarády. Každý z nás má jiný původ, jinou povahu, ale na tom nezáleží. Všichni se neuvěřitelně semknou. První dva roky, kdy jsme zpevňovali Šestku, jsme byli venku snad 320 dní z 365. Jeden den zde, jeden zas jinde, střídavě plnit nepříjemné a lepší pracovní úkoly, okázale pít a flámovat. A tak se sbratříte. Musím říct, že pití vždycky bylo mou oblíbenou činností. Střelba byla na druhém místě. Tím a oním jsem se ovšem nezabýval současně. Nikdy jsem neměl v přílišné oblibě potápění s O_2 , ani noční plavání s kompasem. Je tma jako v pytli, sledujete nevyzpytatelný kurz kompasu, jste v protivné vodě, blýskají se vám ploutve - připadáte si jako velikánské vnadidlo na kdovíco. Je to náročné. Nikdy se mi to nezdálo ani trochu zábavné. , Ale nejhorší byly na začátku skoky padákem z velké výšky. Uplně nás vyčerpávaly. Neměli jsme pořádné rukavice ani nic jiného a skákali jsme z výšky 9000 metrů. Tam nahoře je doslova minus padesát stupňů. Než se dostanete na zem a začnete se zahřívát, nejste schopni pohybu. A tak máte na zemi deset napůl zmrzlých maníků a všichni nařikají jako holčičky. I korejská stařena by nás umlátila koštětem. Tenkrát jsem poprvé slyšel našeho kapitána, jak říká: "Nemusí se vám to líbit, ale udělat to musíte. " A tak to většinou chodí. Když je zle, člověk se drží zuby nehty a pokračuje. Víte, že dříve nebo později bude pivo a všichni se budou smát, jak to z nás vymačkávalo šťávu. Ale abych byl upřímný, těm prvním skokům z velké výšky jsme se moc nenasmáli. Ať bylo piva, kolik chtělo.

* * *

Jeden druh motivace vychází z vnitřního příkazu: Nevykašleš se na to a nenecháš kamarády ve štychu. Díky téhle motivaci se člověk prokouše Základním výcvikem. Další druh motivace pramení ze snahy dosáhnout úspěchu nebo vyniknout. Postupem let ji jaksi ztrácíte. Přestáváte mít snahu být nápadný. Nemáte nutkavou potřebu být světovým žabákem číslo jedna. Necháte to další varce mladých chlapů. Tuhle večer jsme o tom s Fosterem Greenem mluvili. Sloužili jsme spolu snad na každé štaci. Když jsme byli v týmu SEAL I, říkali jsme: "Připravuje se zformování nějaké speciální party a my k ní musíme patřit." Pak se proslechlo, že je to hotovka a že se dává dohromady nový tým. Každý zájemce má napsat své jméno na seznam uchazečů o pohovor. A tak Foster, Denny Chalker a já, my všichni ~ čtyři Echo týmu SEAL 1 jsme se přihlásili. Při pohovoru pro Šestku jsem se poprvé setkal s Dickem. Už jsem o něm slyšel, že je prudas a grobián. Tehdy jsme ovšem byli mladí žabáci a slyšeli jsme od kdekoho historky z Vietnamu, ale zejména od kluků, kteří znali Dicka ze západního pobřeží. Ale pracovat pro něho pro mě tehdy zas tak moc neznamenal. Jen jsem chtěl mít velení. Až když jsem se k němu dostal, poznal jsem, kdo je a co ve svém prostředí znamená. Tak přišel den mého pohovoru. Vstoupil jsem do místnosti, kde seděl Dick, vysoký muž s plnovousem. Pořádný kus chlapa. Nic neříkal, jen tak seděl. Otázky kladl Norm Carley, náčelník štábu. Docela

normální otázky, proč si myslíte, že byste se pro to hodil, a podobně. Starej jenom sedí a vprostřed pohovoru spustí: "Tak mi něco pověz!"

Co, pane. ptám se.

"To je jedno, k sakru! Prostě mi něco pověz!" Tehdy jsem trochu sázel- vlastně sázím dosud -, a tak jsem řekl: "Sest bodů pro Raiders by tento týden byla dobrá sázka, pane." "Koukej vypadnout!" Odcházím a říkám si: "No, to jsem to tedy zvorál." Potom se dozvím, že jsem prošel. Buď vsadil na Raiders a vyhrál, nebo mu stačilo, co slyšel.

* * *

Byl to fantastický kapitán. Když mu vycházely knihy, lidé se mě začali vyptávat: "Ty znáš Marcinka?" „Jo, Marcinka znám," povídám. A pak se vždycky ptají: „Jaký je?" A já vždycky odpovím: "Byl to nejlepší velitel, u kterého jsem sloužil" Byla to neuvěřitelná doba. Všechno se odehrávalo rychle, Dick měl na přípravu týmu k akci časový plán, přičemž protiteroristická mise bylo něco zbrusu nového. Dick byl neuvěřitelně talentovaný vůdce. Dokázal člověka motivovat jako kouč Vince Lombardi nebo nevím kdo.

Ponechával člověku odpovědnost, nebyl to žádný mikromanažer, co hlídá každý váš krok. Počítal s úspěchem, přičemž vám nutně nemusel říkat, jak ho dosáhnout. Říkal jen, co se má udělat, to bylo všechno. Zaměřoval se na výsledky.

Něco jiného bylo vaše vědomí, že tam je. Byl tam pro vás bez ohledu na to, co se dělo, třeba i v situaci, kdy šlo všechno z kopce.

Vždycky byl s kluky přímo u toho.

Hned po zformování Šestky - to jsem ještě byl E-2 - jsem se porval s tím důstojníkem od vzdušných sil a skončilo to tak, že přišel o oko. Docházela na mě všechna možná obvinění - civilní i námořní. Kapitán vyslechl moje vysvětlení, projednal můj případ ve své disciplinární komisi a došel k závěru, že jsem nevinný. Nato komodor obvinil kapitána, že celou věc lakuje na růžovo, a postavil mě před svou disciplinární komisi.

Pro kapitána by bylo snadné nechat mě plavat. Politicky by to pro něho bylo lepší. Existovaly pokusy zahnat ho do kouta a tahle nehoda k tomu měla být záminkou. Ale Starej řekl: "Heleďte, nesmíte to hnát tak daleko. Můžete z toho udělat kovbojku, ale pro můj útvar by asi bylo lepší, kdybyste to nedělali.

Nechme to usadit a uvidíme." Dokonce jel do nemocnice v Bethesdě, aby si s tím důstojníkem promluvil a pokusil se ho přesvědčit, aby všechna ta obvinění proti mně stáhl. Po návratu si mě kapitán zavolal do kanceláře. "Co bude?" zeptal jsem se ho.

"Uděláme asi tohle. Vyndáme mu i druhé oko a koupíme mu psa." Tak se uměl zastat svých lidí.

Po celou tu dobu mohl říkat: "Hele, Purdy, necháme tě plavat." Nemusel setrvávat na mé straně. Byl jsem ještě kůzle, nebyl jsem nic. Kanonenfutr. Ani jsem pro Marcinka příliš dlouho nedělal. On ale odmítal změnit svůj postoj. Když pro vás někdo udělá něco takového, nikdy na to nezapomenete. Dodnes bych pro něho udělal všechno na světě.

A takhle loajální jsme byli v našem útvaru všichni. Každý tým měl kolem třiceti až čtyřiceti chlapů a jeho náčelník byl pánbůh.

Naším náčelníkem a hnací silou týmu byl Bob Shamberger. Byl jako otec téhle rodiny. Zemřel na Grenadě. My jsme se tehdy rozdělili do člunů s posádkami a velení převzali hodnostně starší chlapi. My mladší jsme jim říkali psí tahouni. Ti jsou takřikajíc základem potravního řetězce. Ale rodina to byla neuvěřitelná. Ti kluci, co tvořili Šestku, jsou dodnes moji nejlepší přátelé. Nejspolehlivější přátelé. Vím o nich doslova všechno a oni vědí všechno o mně, nejhoršími obavami počínaje a největšími přáními konče. A všichni pořád držíme dohromady.

* * *

Toho času jsem nezávislý podnikatel a učím to, co jsme dělali, když jsem byl u týmů SEAL. Pracuji pro různé soukromé klienty i pro vládní složky. Je to jaksi choulostivé - lidé, pro které pracuji, žádají, aby se

zachovávala diskretnost.

Můžu se pořád zabývat tím, co mám rád, a příjem mám slušný. Umožňuje mi to činnost obchodního cestujícího. Pravděpodobně se jí budu věnovat ještě čtyři nebo pět let a nakonec budu hrát poker, abych měl na živobytí. Musím si našetřit nějaké peníze a vyspekulovat, jak definitivně zakotvit v Nevadě. Budu se tomu věnovat, dokud budu mít dojem, že jsem pořád ještě v obraze a že můžu uplatnit slušné znalosti. Chybí mi každodenní prostředí, kde se schází důvěrná parta.

Člověk neslyší každý den nové vtipy a nemusí být ve střehu, aby se pro nekonečné žvanění druhých dostal ke slovu. Chybí mi konkrétní poslání i to, že mě k němu nikdo nemotivuje. Postrádám všechny ty krámy - letouny, z kterých bych skákal, náboje, kterými bych střílel, a tak dál. Když se z vás stane civil, doplácíte na to, čím pro vás ty hračky byly.

* * *

Ted' by měla pro týmy SEAL nastat historická chvíle. Jsou předmětem náramné pozornosti. Kéž bychom byli v takové situaci v roce 1980, kdy jsme se formovali. Přitom jsme byli mnohem akceschopnější, protože jsme neměli hierarchii, která vás zpomaluje a brzdí.

Týmy ted' mají zelenou barvu - patří pod pozemní síly. Podléhají jejich OPCON či Joint OPCON, což je jen jiný název pro pozemní síly. Takže když se něco semele, není to jako za starých časů, kdy měl velitel flotily četu sealů a mohl rozhodnout o jejím nasazení. I organizace JSOC byla tehdy menší a rychlejší. Dnes je pro tyto instance včetně pravidelných týmů SEAL obtížnější dostat se na místo a fakticky něco dělat.

Týmy se stále zvětšovaly a jejich těžiště se posunovalo vzhůru. Jejich organizace je jako každá jiná - s růstem velikosti se ztrácí vaše rychlost a pružnost. Nejenže už nejste tak rychlí jako dřív, ale hlídá vás víc lidí, spotřebováváte víc peněz a nemůžete se pohybovat tak jako předtím.

Změnil se i způsob vedení. Domnívám se, že být tam dnes Dick, byl by to veliký rozdíl. Před mnoha lety jednou nastínil svou vizi budoucnosti našich týmů. Byl to až neuvěřitelný, po čertech slibný plán. Když Dick odešel, zřejmě se jeho představa neuskutečnila. Nejenom to, ale sám styl jeho vedení by byl změnil situaci. Nebál se vzepřít systému. Nestaral se o své povýšení. Ostatně ne všichni důstojníci se o to starají - u týmů SEAL někteří dobří důstojníci nevědí, kde jim hlava stojí. Zato ted' mají týmy své admirály, a tato skutečnost leží některým z chlapů v hlavě: "Neudělám-li nic špatně, budu povýšen do další hodnosti." Jenže nejbezpečnější způsob, jak nedělat nic špatně, je nedělat nic. Takový by způsob řízení týmů být neměl.

Domnívám se, že existuje velké odbytiště pro učivo, kterým Dick disponuje. Každému by mohlo být ku prospěchu, kdyby se učil spoléhat na druhé a mít je k tomu, aby spoléhali na vás. Soustřed'te se raději na úkol než sami na sebe - to je dávná běžná zásada, která se zrodila v Základním výcviku: "V týmech neexistuje žádné já." Při tom, čím se zabývám, stále používám, co jsem se učil od Dicka. Musím motivovat lidi, vést je k týmové práci. A od Dicka jsem se toho naučil hodně: nechat lidi, aby dělali dobrou práci, vést zepředu a tak dále.

Ale nejlíp ze všeho si pamatuji jeho smysl pro humor. Bez ohledu na to, že jsme se někdy octli v ošklivé situaci, bez ohledu na to, že bylo všechno nalevačku, vždycky v tom našel něco humorného. Byl to černý humor, ale člověk ho potřeboval.

V kurzech, kde učím, ho používám pořád.

Ať už se vám v životě odehrává cokoli a ať procházíte kteroukoli jeho etapou, stačí zaslechnout jméno určitého člověka, vybavit si jeho podobu - a vyloudí vám to úsměv na tváři. Takovým člověkem je pro mě Dick. Pokaždé mě rozesmál tak, že jsem mohl prasknout smíchy.

Steven Seigel řečený Indiánskej Žid

Když pro mě Steve začal pracovat, byl to jeden z těch na míru střižených, stoprocentních amerických hochů. (Dbali jsme na to.) Byl od přírody atlet, společenský a vždycky bezelstný. Zdálo se, že ho nic

nerozhází, a snadno prováděl nejrůznější bláznivé akrobatické kousky vlastní sealům. Zkrátka to byl jeden z těch kluků, na které jen mrknete a řeknete: "Beru ho - a mohlo by ho být ještě o trochu víc." Kdybyste četli záznam Steveova pohovoru, zjistili byste, že opožděně zrál. Nějakou chvíli se v tom plácal, než poznal, co je pro něho důležité. Jeho zkušenost - stejně jako zkušenost mnoha jiných podobných chlapíků - posiluje mé přesvědčení, že je skvělý nápad strávit určitý čas na vojně, než se rozhodnete usilovat o akademickou hodnost na odborné univerzitní škole.

Cestovat po Státech i po světě; dostávat se do různých situací a do styku s různými lidmi; získávat zkušenost s prací v týmu a s disciplínou - to všechno pomáhá zvětšit váš rozhled. Poznátesami sebe, poznáte, jaký proud unáší vaši loďku a jaké příkoří dokážete snášet, aniž by vás to poznamenalo. K tomuhle zjištění jsem došel už v době, kdy jsem pracoval v Gussyho jídelničce u kampusu Ruthersovy univerzitní školy. (Posedlý redaktor chce, abych poznamenal, že je to teď "Rutgersova univerzita". Náročný mizera.) Viděl jsem" pořádné" studenty - soustředěné, motivované, cílevědomé a vnitřně ukázněné. A pak tam byli "sportovci", kteří se honili za zábavou a v podstatě marnili život. Doufám jen, že se vzpamatovali, jak to udělal Steve.

Steve si s sebou přinesl pozitivní vztah k práci v týmu; vždycky se do ní vrhal a tvrdě makal, aby tým dosáhl svých cílů - tak jako to dělal při sledování svých vlastních cílů. Tým měl pokaždé přednost. A Steve byl v kritických situacích k pohledání.

Počínal si rozhodně, ale uměl se předvádět i jako klaun. Když se situace uklidnila, mohli se všichni spolehnout, že Steve přeladí na lehkou vážnou notu. Vytahoval nejpitomější fóry z dětského tábora, jen aby kluky rozesmál- vyváděl jim kanadské žertíky; ustlal někomu lůžko tak, že se nemohl dostat pod pokrývku, zašantročil druhému součást výstroje, znervózňoval dalšího tím, že ho poléval vodou z polní láhve. Ale nikdy nezašel tak daleko, aby se druzí chlapi nemohli smát s ním.

Musím říct, že jsem projevoval svého druhu otcovský zájem o Steveovu kariéru. Poznal jsem, že bude vynikajícím důstojníkem, a bavilo mě kupovat mu pivo a přesvědčovat ho, že jako důstojník bude moc podle svých představ zavádět změny. Sám jsem tímto myšlenkovým vývojem prošel léta předtím. Když jsem byl poddůstojníkem, bylo mým nejvyšším cílem být náčelníkem. V mých očích to byl prostě vrchol. Potom jsem zjistil, jak proti náčelníkům působí systém, a to bez ohledu na to, jak byli zkušení nebo jak ovládali operační umění. Aby mohli své představy prakticky uplatnit, museli být bezohledně tvrdí nebo plíživí jako had. Klíč k reálné změně mají v rukou důstojníci. Taková je skutečnost.

Další skutečnost: každá operační, tj. bojová organizace musí mít odborně schopného člověka v oblasti plánování nebo provozu. Zažil jsem důstojníky, kteří strávili minimální čas v poli, a přitom sestavovali nebo podepisovali operační plány; tyto plány měly ke skutečnosti tak daleko, že mohly docela dobře pocházet z planety Pluto. (Až příliš často k tomu dochází při velkých společných cvičeních, kde plány připravují lidé v přechodném služebním poměru - což je jedno z oblíbených úsporných opatření nynější administrativy.) I tomu nejposlednějšímu, nejnezkušenějšímu, nejubožejšímu vojákovi stačilo na takový plán mrknout, aby zjistil, že v terénu, jaký je v prostoru cvičení, se z bodu A do bodu B zaboha nedostane. Jakýpak problém - plánovač to prostě zlomil přes koleno a spojil bod A s bodem B pomyslnou přímkou. A výsledek? Vojáci nedostali realistický výcvik, ledaže se za něj považuje naprosto bezúčelná fušeřina. Sekce velení a řízení si při předkládání celkových výsledků těchto cvičení vždycky počínala výběrově: koneckonců jsme pokaždé zvítězili!

Kategoricky jsem se rozhodl, že nic takového u žádného svého útvaru nepřipustím. Věděl jsem, že si budu muset najít operační důstojníky, kteří svou práci fakt milují a jsou s ní obeznámeni až do morku kostí, přičemž ji kombinují s analytickou a plánovací zručností a promítají své znalosti do logistiky. Steve vyrazil jako tažný pes a propracovával se po služební linii vzhůru; věděl, co řádný výcvik vyžaduje, jaké podmínky jsou zapotřebí k tomu, aby vojáci vyvíjeli maximální úsilí, a jak to všechno co nejprofesionálněji spojit. Musí se toho moc namluvit, abyste prosadili svou.

Vím, že Steve bude klíčovým pracovníkem při vytváření nového trhu pro svého nového zaměstnavatele. Firma Fountain Powerboats projektuje rychlé závodní čluny a nyní i rychlé čluny pro speciální operace ozbrojených a policejních sil. Steve rozšiřuje jejich vstup na domácí i zahraniční trhy, ale určitě se také postará, aby i síť našich střelců dostávala podporu, kterou jí může poskytovat. Je to další příklad pokračování týmové práce.

Jméno: Steven Brian Seigel
Datum narození: 6. září 1951
Rodiště: Tulsa, Oklahoma
Vojenská kariéra: tým SEAL 2; Škola pro důstojnické čekatele; UDT 22; tým SEAL 6;
Postgraduální škola Navy; tým SEAL 6, tým SEAL 4; Jednotka 9 speciálního vedení války Navy;
Speciální člunová jednotka 26; Velitelství speciálních operací USA
Nejvyšší postavení: O-S, fregatní kapitán
Odbornost: zbraně, ponorkové operace
Toho času: ředitel obranných operací, Fountain Powerboats

Bojové akce, výcvik - bylo to jako můj koníček. Když jsem odcházel do výslužby, manželka se mě ptala: „Jakého teď budeš mít koníčka?“ Lidé platí spoustu peněz, aby se mohli věnovat tomu, co pro nás bylo pouhou rutinou.

Otec se po celý můj život zabýval advokátní praxí. Vypěstoval si tím docela slušný logický způsob myšlení; co k takovému založení patří - i když ho přesahuje - působí jaksi černobíle, a jelikož je mu teď třiasedmdesát, je tím trochu poznamenán.

Ale v době, kdy jsem vyrůstal, příliš mnoho sporů s ním jsem nevyhrál.

Přednedávnem jsem si uvědomil, že táta v době mého dospívání pořád nějak doufal, že se ze mě stane právník a že nastoupím praxi u něho. Určitě je to jeden z důvodů, proč neměl radost, když jsem vstoupil do Navy. Vím ale, že je hrdý na to, co jsem od té doby dokázal, a to pro mě fakt hodně znamená.

Táta pocházel z velké rodiny - měl deset bratrů a sester. Jeho otec nebyl zastáncem dalšího vzdělávání svých dětí. Táta byl za druhé světové války u vojenských vzdušných sil a díky prostředí se zabýval myšlenkou na získání nižší univerzitní hodnosti. Svého cíle dosáhl, načež vstoupil na právnickou fakultu Tulské univerzity.

Já sám jsem nepatřil mezi vynikající studenty. Moje nejčastější hodnocení bylo B a C, tu a tam D.

Univerzitní studium bylo jen prostředkem k tomu, aby se člověk mohl věnovat sportu. Dostal jsem fotbalové stipendium na Ustřední univerzitě státu Missouri; bylo čtyřleté a každým rokem se zvyšovalo.

Táta to považoval za báječné; jít do školy a odejít z Oklahomy bylo jako dar. Já jsem to vnímal jako pravý opak. Nebyl jsem dost zralý na to, abych si byl vědom své odpovědnosti, a asi za půldruhého roku to vypadalo, že na univerzitní škole neobstojím. Na povolávacím seznamu jsem už byl třetí v pořadí a bylo mi jasné, že musím něco udělat, než na mě dojde řada. Byl jsem tehdy přihlášen do kurzu pro záložní důstojníky pozemních sil a nedokázal jsem tam včas docházet ve správné uniformě, což mě v značné míře vedlo k názoru, že se mi nechce do pozemních sil vstoupit. A tehdy jsem pomyslel na to přihlásit se do Navy.

Vždycky mě to přitahovalo k lidem, přátelům naší rodiny a podobně, kteří dříve nebo ještě tehdy aktivně sloužili v ozbrojených silách. Odjakživa mě okouzlovaly různé příběhy, dobrodružství, cestování. Potom při jedné mé návštěvě doma jako když to spadne z nebe: mluvil jsem s nejlepším přítelem ze střední školy, který vstoupil do Navy rovnou ze školy, a on mi vyprávěl nejrůznější historky o UDT, partě kluků, kteří podle všeho v přiléhavé gumové kombinéze obeplouvají v ponorkách svět. Vypadalo to jako veliká legrace. Nabízel mi něco, po čem jsem vlastně nevědomky toužil, a přišel s tím ve správný čas. Trochu jsem o tom tedy přemýšlel a pak jsem šel rovnou za verbířem Navy, abych získal nějaké informace.

Táta z toho neměl radost. Podle něho jsem zahazoval dar, který jsem dostal, a promarněval svou příležitost. Napoprvé se mnou ani nechtěl k tomu verbíři jít.

Sel jsem tam tedy sám a řekl mu: "Chci vstoupit do Navy a dostat se k týmu pro ničení cílů pod vodou." "Jasně, mladý muži," řekl mi na to. "Není to žádný problém.

Hned vás zapíšeme." Když jsem tam šel podruhé, byl táta se mnou a chvíli jsme s tím chlápkiem mluvili.

Ale ani táta, ani já jsme nebyli natolik informovaní, abychom pochopili, co verbíř vlastně říká, když povídá: "Jasně, kamaráde, jako každý, kdo vstoupí do Navy, budete mít možnost dobrovolně se přihlásit k UDT. Můžete se zúčastnit kontrolního programu. Jestli ale nesplníte některé požadavky, půjdete

rovnou k loďstvu." O něčem takovém jsem vůbec neuvažoval; nebylo to v mém programu, nemůže se mi to stát. A taky že se mi to nestalo. Pravda, stát se to mohlo. V kterékoli části testu mohla být nějaká tělesná, zdravotní nebo jiná závada, pro kterou bych byl vyřazen. Jak jsem ale řekl, nestalo se to.

Vůbec si nevzpomínám, že bych byl v pokušení odejít ze Základního výcviku. Fyzická náročnost kurzu mi neobyčejně vyhovovala a patřila k tomu, co mě na něm přitahovalo. I vy jste jistě zažili něco, o čem jste mohli říct: "Pro tohle mám skutečnou vášně." Takové to tam bylo pro mě. Výcvik je tam v podstatě velmi, velmi náročný a patřil k věcem, které se mi nesmírně líbily. Bylo to tvrdé; člověk trpěl tak, že mu tělo z mnoha důvodů dávalo na vědomí: Měl bys toho nechat, je to nemoudré. Ale adrenalin a práce v týmu, při níž našince obklopují lidé, kteří se činí stejně jako on - díky tomu si nevzpomínám, že bych kdy řekl ba jen si pomyslel: "Tak dost, vykašlu se na to." Týmy se skládají z velmi rozdílných lidí a žasli byste, kdo Základním výcvikem projde a kdo ne. Nemá to co dělat s tím, jestli je člověk vzpěračem světové třídy, případně jestli se na univerzitní škole věnoval atletice. Pomáhá to, jenže nebudete ve svém prostředí. Nebudete běhat na dráze ani v normálním terénu pro přespolní běh, ale v pásmu příboje, v hlubokém písku, přes duny. Budete absolvovat běhy na vzdálenost až třicet i třicet pět kilometrů; běhá se ve vysokých botách a dlouhých kalhotách, posádka člunu obvykle nese člun na hlavě a podpěrnou tyč linkového telefonu na rameni. Budou vás prohánět různými trasami, aby zkoušeli vaši schopnost pracovat jako tým - jak na to jdete, jak improvizujete, jak spolu komunikujete. Někteří kluci vypadají jako "pavoučí opice" zvaná chápán, jsou velmi hubení a budí dojem, že by nedokázali udělat ani deset shybů, a přitom mohou projít Základním výcvikem mnohem snáz než někdo, kdo by na pohled mohl dělat shyby celý den nebo běhat do slunka západu. To proto, že mnozí tito kluci vypadnou ze svého útulného prostředí - nemají tretty a nemůžou se zastavit a stáhnout si páskou kotníky. Nebo plavete v mrazivé vodě bez přiléhavé gumové kombinézy, protože si ji musíte vysloužit. Je to nepříjemné. A plavete tak dlouho, že vám od rázování ploutvemi tuhnou kotníky, takže se na pobřeží nejste schopni postavit na nohy. Jenže instruktoři vás nutí běžet a udělat padesát kliků a postoupit k další části překážkové trasy. (Jednotlivým částem trasy se říká "vývojové etapy".

Pozn. překl.) O vašich kotnících nechtějí nic slyšet. Chtějí zjistit, jestli máte výdrž. Chtějí zjistit, jak se tím prokoušete.

To je na tom senzační. Je to pouto, které spojuje všechny členy týmu, minulé i přítomné, všechny, kdo prodělali výcvik, který začal v roce 1943 a dodnes pokračuje.

V Základním výcviku není místo pro samotáře, pro osamělé zálesáky. Končíte kurz jako třída. Nevím o nikom, kdo by řekl:

"Tak já jsem tehdy absolvoval, ale jak dopadlo ostatních patnáct kluků, to nevím." Je to velmi kompaktní, pevně semknutá skupina, což je dáno tím, že všichni tak houževnatě spolupracují.

Vyskytne-li se nějaká slabost, pomůžete druhým, aby se vzchopili. Máte dohromady gumový člun, který se stane neodlučitelnou součástí vašeho života. Nosíte ho na hlavě všude, kudy chodíte. Ovšem nemáte všichni stejnou míru. Máte mezi sebou malé kluky i dlouhánky, takže se brzo ukáže, že celá tíha lodi spočívá na druhých. A tak jim to ti menší vynahradí nějak jinak. Navzájem kompenzujete své silné a slabé stránky a tvoříte jednotku, která je silná jako celek.

To se stalo charakteristickým rysem týmů SEAL. Jsou pevně semknuté jako skupina, silné svou jednotou; každý má nějaké obavy a slabosti, ale čím víc spolupracujete, tím jste pevnější.

* * *

Bojové situace mají velmi chaotický ráz a my jsme přípravě na ně věnovali velmi intenzivní úsilí. Nejvíce bojových zážitků jsem měl v průběhu osmi let, kdy jsem sloužil u týmu SEAL 6. Většina našich akcí - alespoň těch úspěšných - se mlčky přecházela.

Těm neúspěšným se poskytovala publicita. Někdo musí být hnán k odpovědnosti, nebo je to tím, že jsou tyto akce stále větší, takže poutají pozornost sdělovacích prostředků.

At' jsme ale měli před sebou jakýkoli úkol, připravovali jsme se na něj pomocí výcviku. Trávili jsme

spoustu času nácvikem prvotřídních fintiček, některé z nichž se vám velmi rychle vytratí z povědomí. Fakticky si je začnete osvojovat v Základním výcviku, který vás seznamuje se základy plánování a vedení bojové činnosti.

Když se "vznesl balon", zakládali jste svou činnost na předcházejícím výcviku. (Pokud je pro vás tento výraz nový, znamená: když začne bojová akce, jste v ní angažováni a návrat nepřipadá v úvahu.) Velmi úzce jste spolupracovali se svými partáky v týmu. Znali jste nejen svou vlastní úlohu a odpovědnost, ale i to, jakou úlohu a odpovědnost mají oni a co budou dělat, i kdyby vám zmizeli z dohledu nebo s vámi ztratili spojení. Jen tak dokážete bojovou situaci zvládnout.

Můžete vyzkoušet, co chcete, můžete mít mnoho rezervních plánů, ke kterým byste se mohli uchýlit, ale chaos bude vždycky. Dostane vás z toho výcvik a vaše příprava. Musíte umět reagovat na situaci, aniž o tom budete dlouho přemýšlet. Možná že jste v situaci provázené silnou dělostřeleckou palbou a přesunujete lidi. Nebo máte možnost přesunout po vodě či vzduchem nějaké síly nebo prostředky, a ony v určitém časovém bodě konvergují. Je zákonitě dáno, že dojde k něčemu, co neočekáváte.

Tento přednostní důraz na výcvik je těžištěm pozornosti komunity speciálních operací, neboť právě výcvik vám ve většině situací umožňuje zvítězit. Vstupuje do něho nesmírné množství dovedností, které vám zajišťují výhodu. V opačném případě může dojít k něčemu nepředvídanému a katastrofálnímu, co způsobí, že se situace změní.

Když se nad tím zamýšlím, uvědomuji si, že na můj vývoj mělo vskutku velký vliv méně než půl tuctu lidí. V nějaké příležitostné situaci si u mě všimli něčeho, co jim stálo za to, aby mi věnovali pozornost. Dick byl určitě jeden z nich.

Seznámil jsem se s Marcinkem začátkem sedmdesátých let, kdy se tuším vracel ze zámoří; končil mu turnus v Kambodži.

Když se hlásil u týmu SEAL 2 a jako korvetní kapitán přebíral velení, měl jsem hodnostní třídu E-4 a byl jsem pomocníkem loďmistra.

Dick měl nepochybně renomé, ale tehdy jsem o tom mnoho nevěděl. Byl jsem tam nový, u týmů jsem sloužil asi rok dva.

Poprvé jsem zažil změnu v osobě velitele a pozoroval jsem, jak se tato změna projevuje. Ti, kdo ho znali ze šedesátých let, byli velmi vzrušeni tím, že se vrací k týmům SEAL.

Fakticky jsem ho vůbec neznal, jenom jsem věděl, že je mým velitelem, a teprve když jsem se rozhodl odejít, vložil se do toho.

Oč mi šlo? Byl jsem několikrát odvelen do zámoří a neustálé přecvičování důstojníků mi připadalo nekonečné. Strávíte s nimi spoustu času v přípravných kurzech před nasazením a při základním informačním školení u čtyř SEAL, a nakonec jedete na místo odvelení společně. Strávili jste s nimi rok, pracovali jste s nimi, šli jste na místo určení, a když jste se s nimi zase setkali, vrátili se ve funkci vašeho náčelníka štábu. Přitom byla doba

jejich působení u bojových částí - i vzhledem k rozsahu akcí velmi omezená. Tyto primadony přicházejí zpátky a myslí si o sobě, že jsou na celý život "páni operativci". Už jsem toho měl plné zuby. Nechtělo se mi už dělat jim poskoka.

Jedna věc mě ale vytočila. Pamatuji se na to, jako by to bylo před týdnem.

Všechny útvary Navy mají takzvaný velitelský den, kdy je obvykle na programu velice důkladný úklid. V jeden takový den mi byla přidělena důstojnická šatna. Přišel jsem tam, podíval se dovnitř - a bylo to jak na skládce. Vypadalo to, jako by tam vybuchla nějaká šatová puma. A ten kontrast s šatnou poddůstojníků - my jsme měli bojovou výstroj srovnanou, složenou a naskládanou v pytli, stačilo ho vzít a nastoupit do akce.

Byl to projev organizovanosti, bylo v tom i vědomí vlastní důstojnosti. Nejsme jako ti špindírové. Tak jsem se na ně díval.

A jak tak stojím uprostřed toho nepořádku, podíval jsem se z okna, jen jsem tak vykoukl a viděl jsem tam postávat tři hodnostně nižší důstojníky s rukama v kapsách, jako by neměli nic na práci. Měli poznámky jako: "Ať si ti kluci pospíší a dodělají to, abychom mohli vypadnout." Pomyslel jsem si: "To je ono.

Už po nich nic nebudu uklízet." A tak jsem se začal zabývat myšlenkou na odchod a na návrat do školy.

Vlastně jsem nevěděl, co hodlám studovat; jen se mi zdálo, že to musím udělat. Začal jsem o svých úmyslech mluvit, a tehdy si mě vzal Marcinko stranou a řekl: "Tady jsou pro tebe i jiné možnosti." On sám byl mustang, to znamená bývalý poddůstojník, který začal od píky. Prošel řadovou službou a na základě toho byl komisionálně jmenován důstojníkem; nepatřil tedy k těm, kdo odešli z univerzitní školy do Skoly pro důstojnické čekatele, nebo do některé vojenské akademie.

„Pojď sem," řekl mi tehdy, "povím ti, jaké ty další eventuality jsou." Nabídl mi možnost odejít asi na půl roku od bojové čety a navštěvovat večerní školu. Koncem tohoto období uvidím zaprvé, jestli moje známky opravňují návrat do univerzitní školy, a zadruhé, jestli mé přání se tam vrátit je fakt opravdové. V kladném případě je k dispozici pár programů, na které bychom se mohli podívat. V opačném případě se můžu vrátit k bojové jednotce a budu mít alespoň jasno; přitom si ušetřím nedomyšlený odchod, který mi nezaručí, že v tom pak nebudu plavat a pokoušet se dostat zpátky - což byl tehdy běžný případ. Dick mě ale kvůli tomu nezval do kanceláře. Když si člověk někde s Dickem sedl, bylo to obvykle u nějakého výčepního pultu. Probírá val tam různá hodnocení, jako: Tohle je kluk, kterému stojí za to věnovat trochu času a námahy; jinak bychom ho museli spláchnout a nezdržovat se. A tak podobně. Měl jsem tedy zkušební období, příležitost ověřit si, jestli chci skutečně zpět do školy, a chtěl jsem ji využít odpovědně, jak to vyžadovala. A bylo to poprvé, co jsem pomyslel na možnost stát se mustangem. Až do té doby jsem se touto myšlenkou vážně nezabýval, protože jsem na přemýšlení o důstojnících neměl mnoho času. "Hele," řekl mi Dick, "jestli máš o to fakt zájem, tyhle programy jsou k dispozici, o to by ses mohl ucházet, můžeme to zařídit."

Vstupoval jsem do Navy, abych se podíval do světa, zažil nějaká dobrodružství, a až asi do posledního půl metu let se to nezměnilo. Ve skutečnosti se to ještě trochu stupňovalo. Když jsme byli v době počátečního vývoje týmu SEAL 6 součástí komisionální organizace, dosahovalo to vrcholu. Byl jsem pryč přes tři sta dní v roce a moc se mi to zamlouvalo. Bylo to něco naprosto nového a velice významného, čemuž odpovídal způsob našeho financování i schvalování naší činnosti. Taková doba se asi hned tak opakovat nebude.

Neexistovala žádná pravidla. Vytvářeli jsme je za chodu, ať šlo o oblast taktiky, nebo o články bojového zajištění a tak dále.

Neměli jsme nikoho, kdo by nám říkal, že postupujeme špatně, a sami jsme neměli čas posedávat a čekat, až nám někdo přijde vykládat své ubožácké rozumy. Prostě jsme si nepřestávali klestit cestu. V mnoha směrech jsme se dostali tak daleko dopředu, jak jsme na to svými schopnostmi stačili.

To byly některé položky, které mluvily v náš prospěch. Pokud jde o to, co nám nesloužilo ke cti - nic naplat, neměli jsme čas se vracet a hasit požáry, které jsme způsobili. Zůstávala za námi spousta doutnajících uhlíků. Kvůli některým případům bylo později nařízeno vyšetřování. Lidé, kteří měli zarytý odpor ke způsobu činnosti našeho útvaru, se později vrátili a ve snaze Dicka vyřídit to proti němu používali.

Asi jsme to mohli a měli dělat jinak, ale nikdo nám k tomu nedopřál čas. Vytvářeli jsme samostatný zvláštní útvar; bylo nám řečeno: "Postarejte se o své vybavení sami;" a jen asi devět týdnů nato jsme stáli před prvním konkrétním úkolem.

Byly to první tři čtyři roky výstavby našeho útvaru, roky, které ubíhaly velmi rychle. Měli jsme metody jak dosáhnout svých cílů s lidmi, kteří do Šestky nastoupí. To vysvětluje, proč ti, kdo přicházejí do Šestky dnes, říkají: "Chci k ní patřit."

Hrozně rád jsem skákal padákem. Prováděli jsme jedinečné seskoky se zpožděným otevřením padáku. Mám jich za sebou slušnou řádku. Znamenalo to vždycky přívál adrenalinu. Nastupovali jsme v pět hodin ráno, dostali jsme krátké poučení týkající se zajištění bezpečnosti, zkontrolovali si padák, nastoupili do letounu a kroužili nad St. Petersburgem na Floridě, právě když vycházelo slunce. Vyskakovali jsme z výšky tři až tři a půl tisíce metrů. Rítíte se k zemi přibližnou rychlostí mezi 200 a 320 kilometrů v hodině. Je to jedinečný způsob probuzení. Zkrátka super. Skáče s vámi hodně lidí, můžete s někým letět a spojit se, nebo se zas bavíte pozorováním, jak to někdo zbodá. A blížíte se k zemi a přistanete s pocitem, že jste plní energie. Načež jdete pracovat. Bylo to pokaždé velké vzrůso.

Začátkem osmdesátých let jsme byli natolik schopní, že jsme zaváděli nový typ padáku. Dnes ho používá

kdekdo, kdežto tehdy byl dosti ojedinelý a používali ho jen lidé, kteří působili u skokanských týmů a podobně. Opatřili jsme si ho tedy a všichni ho používali. Museli jsme se ovšem učit, jak s ním zacházet. Má totiž vepředu vestavěné zařízení umožňující využít rychlosti vzduchu a vyznačuje se velkou manévrovací schopností. Prováděli jsme s ním spoustu jedinečných kousků včetně skoků z neobvykle velké výšky, přičemž jsme velmi vysoko otevírali padák a přelétávali rozsáhlý terén. Léтали jsme tímto způsobem: jako tým a učili se manipulovat s váhou těla tak, aby mohli všichni zůstat pohromadě, těžcí i lehcí. Bylo to tehdy něco ojedinelého.

Myslím, že jednou z mých oblíbených bojových činností se stala i střelba. Byl to hazard. člověk mohl jít ve špatné náladě do terénu a někoho zabít, protože se pořád pracovalo v blízkém okolí. Každý se zdržoval co možná velmi blízko svého partáka, případně týmu, a každý měl přesně určená postavení, ale život je život. Zbytečně jsme nestříleli. Stačí malá chyba, usmyslet si "měl jsem se natočit doleva, měl jsem být napravo", a můžete někomu pořádně ublížit. A nechcete při nějaké cvičné akci přijít o kámoše z týmu. První rok jsme měli v celém útvaru necelých devadesát lidí a pravděpodobně jsme toho nastříleli víc než námořní pěchota na svůj roční přiděl střeliva. Potřebovali jsme to, abychom se udržovali na potřebné úrovni. Ale nedělá se to tak, že vystřelíte padesát nábojů a zamíříte domů. Musí se střílet často a stále častěji.

* * *

Nevím, jak se někdy motivujete. A nevím, jestli to není hloupost nebo svéhlavost. Někdy musíte vědět, kdy byste měli jít od toho.

Nejhorší, nač si vzpomínám, pro mě bylo, když jsem byl přidělen k potápěčským dopravním prostředkům. Pokud řídíte létající nebo jiný člun, máte co dělat. Soustředíte se, a to je fajn.

Ale když celé hodiny v jednom kuse jenom trčíte a nic neděláte, můžete po určité době v ledové vodě pořádně nastydnout. Tahle cesta měla trvat asi sedm hodin. Předpokládalo se, že budu mít určitý typ plavecké kombinézy, která byla předepsána, ale zatím ještě nedošla. Dali mi tedy takovou tenkou kombinézu a řekli: "Budete se potápět jen do hloubky osm metrů, bude to výborné." Strávil jsem celé ty hodiny ve vodě, která měla jen asi třináct stupňů, se stlačenou kombinézou a podchládl jsem se. Byla to bída. Pořád jsem si říkal: Je to jenom jedna špatná noc. Nebude to moje první nastuzení.

Když to pak skončilo, dva až tři dny se zotavujete, jste dehydrován, snášíte všechny ty nepříjemné následky podchlazení a uvědomujete si: Hele, asi měl nějak zařídit, aby pro mě přijeli a dost-li mě odtud pryč. Bylo to jen cvičné potápění, nic důležitého. Člověk si s časovým odstupem říká: Měl jsem vyplavat. Ale kdepak - chtěl jsem úkol splnit.

Jsem pevně přesvědčen, že si vůdcové musejí důvěru a úctu zasloužit. Mnozí lidé, kteří přicházejí do týmů, se domnívají, že by jim úspěch měla zaručovat hodnost. Podle mého názoru je to jen formalita. Je mi jedno, jakou hodnost takový chlápek má;

pokud nebyl po mém boku a nemakal, až se z něho kouřilo, jeho důvěryhodnost - ať už je střelec, plánovač nebo kdokoli jiný, na koho se můžete spolehnout - je sporná.

Když v týmu SEAL vspíváte při práci se svými partáky, všem to umožňuje poznat, v čem jsou vaše silné i slabé stránky. Pochopí logiku vašeho rozhodování a budou vědět, že v zájmu splnění úkolu přijmete nejlepší možné rozhodnutí, že je budete chránit a zajistíte, aby byla protivníkovi způsobena co největší škoda. Tím z nich vytváříte semknutý celek. v Během svého druhého turnusu jsem byl znovu u Šestky a zastával jsem tři roky funkci náčelníka štábu. V podstatě jsem měl každodenní odpovědnost za celý útvar v měřítku celého světa. Pracoval jsem s kluky, nastupoval jsem s nimi do akcí, staral jsem se o ně, když jsem zůstal ve Virginii a oni byli na druhém konci světa. Co je ale nejdůležitější, když jsme se scházeli k řešení nějakého problému, odpovídal jsem za celkovou koordinaci a plánování, za kompletní přehled průběžných úkolů, aby byl velitel v obraze. Náš kapitán měl pořád v rukou otěže, ale pevně spoléhal na to, že jeho náčelník štábu ví o každém detailu.

V takové situaci - pokud si vzpomínám, v každé situaci bylo nejobtížnější vyloučit, aby kluci vypadli z role, když nám přišly špatné zprávy o některé jiné jednotce. Musel jsem každého znovu zorientovat, napravit nějaké momentální opomenutí. Lidé si říkají: "To by mě zajímalo, co se mu fakt stalo. Příští jsme o někoho, nebo nás akorát nemohli zavolat na pomoc?" Člověk to musí obrátit a dostat je zase do role,

jinak by mohl ztratit další lidi, protože nejsou soustředěni. Tehdy přichází ke slovu umění vést. Jsem fakt přesvědčen, že to závisí na účtě, kterou si zasloužíte. Neztrapňujete se tedy před útvarem ve snaze být nápadný a nebušíte se do prsou, abyste všem ukázal, že teď velíte vy. Musíte se v určité míře osvědčit. Chlapi tomu rozumějí, uznávají to a nachází to u nich odezvu. A to je jedna z věcí, které Dick měl- účtu svých lidí. Zařazoval na klíčová místa vůdčí osobnosti týmu a své lidi. A nebyli to vždycky ti hodnotně nejvyšší. Mohl to být dobře připravený koumák z řad hodnotně starších poddůstojníků, nebo i jejich hodnotně nižších kolegů, pokud se na příslušnou funkci nejlíp hodil.

Tohle jsem se vždycky snažil dělat a vštěpoval to i novým důstojníkům svého útvaru. Brával jsem nové nižší důstojníky a na nějakou dobu je podržoval některému rotnému. Říkával jsem jim: "Budete dělat, co vám tenhle člověk nařídí. Je mi jedno, jestli to bude čištění zbraní, uklízení člunů nebo kladení linek. Na tom nezáleží. Bude-li vám to zatěžko, chci to vědět." A když mu to bylo nepříjemné, měl se mnou nepříjemnosti a museli jsme si na něho posvítit, aby si ujasnil, jak je to s jeho přínosem pro náš útvar. Většinou to moc dobře fungovalo. Důstojníci za mnou ve většině případů přicházeli a říkali, jak hodně se toho naučili. A učili se, protože se uměli podřídit a učit se od někoho, kdo tam byl dřív, než přišli oni. Možná že ten chlap neměl takové vzdělání jako oni, možná nevypadal tak příjemně, nevyjadřoval se tak uhlazeně, ale když byla na pořadu bojová taktika, byl učitelem on, zatímco důstojník byl žákem. A tak to má být. Tak jsme to u týmu ve velké míře praktikovali. Kdo byl pro takovou práci nejlepší, měl moc a všichni ostatní se museli podřídit a tuto moc respektovat. Nic takového jako "uspořádat průzkum mínění" neexistovalo. Ale pokud šlo o praktické používání taktiky, lidé měli velkou možnost se uplatnit a přijít s vlastním příspěvkem. Když se dospělo k závěru: "Fajn, takhle to budeme dělat," všichni se srovnali do lajny a dělali jsme to tak.

* * *

Existuje jediný způsob jak překonat strach: jít na věc. I při mém posledním volném pádu jsem byl stejně nervózní jako předtím, ale ve chvíli, kdy jsem se chystal vyskočit z letounu, soustředil jsem se na další plnění našeho úkolu tak, že to zatlačilo bezprostřední akt výskoku hluboko do pozadí!

Někdy strach nechce člověka opustit. řekněme, že jste ve vodě a představíte si, že byste mohli dostat závrať a že se o tom nahoře nedovědí, máte dýchací přístroj, který nevypouští bubliny, jste v prostředí s malou nebo žádnou viditelností - to všechno jsou skutečnosti, které si nemůžete odmyslet nebo přejít. Myslíte na to, ale pak se uchýlíte k plnění úkolu a prostě se spolehnete na svou výstroj, na svůj výcvik a na svou kvalifikaci. Musíte pracovat s vědomím, že jste nacvičeni na nejlepší možné úrovni, že máte nejlepší výstroj a spolupracujete s nejlepšími lidmi - a tak mějte důvěru a spokojte se s tím. Ti, kdo pochybují, mohou uškodit sobě i druhým. Když něco analyzujete, můžete v určitý moment dojít tak daleko, že analyzovanou věc vůbec neuskutečníte.

Lidi ochromené tímto přístupem jsem zažil i ve světě korporací. Možná že to není životu nebezpečné, jenže tito lidé nedokážou s jiným člověkem navázat kontakt, uzavřít smlouvu nebo přijmout nějaké rozhodnutí. Jsou jako v kleci, a ne se z ní dostat. Stalo se to i mně. Říkám si: Vždyť je to fakt stupidní. Dělal jsem už mockrát daleko nebezpečnější věci. Nejhorší, co by teď mohli udělat, by bylo zakázat mi to. Přesto zjišťujete, že váháte.

Musíte se vzchopit, říct si: Proč to dělám?, znovu to zhodnotit a pak se do toho pustit. Potom se to stane něčím samozřejmým.

Zádná smrt zde přece na nikoho nečihá. O tomhle člověku už víckrát neuslyšíte. Lidé tohoto druhu neovlivní váš vnitřní ani rodinný život, ale přesto z nějakého důvodu váháte navázat s nimi styk. Je to k smíchu.

Spousta věcí, které mě potkaly během mé kariéry u týmů SEAL, mi pomohla uchovat si své vlastní názorové a zájmové ohniš~o ve světě korporací. Daly mi sílu a agresivitu, jaké v civilním životě často nenajdete. Zjistí~uji, že někteří lidé jsou velmi rádi, když mají někoho, komu můžou říct: "Potřebuji, abyste tohle zařizoval, potřebuji, abyste plnil tenhle úkol," a víckrát už nemusejí takového člověka kontrolovat. A přitom je tolik lidí, které je nutno vést z bodu A přes bod B k bodu C, nebo dokonce z bodu A přes bod AI, A2 a tak dál, dokud nedojdou k bodu B.

Já jsem ve světě korporací bažant, působím v něm teprve čtvrtý měsíc, už ale zjišťuji slabé stránky lidí, kteří jsou v tomto světě po čertech déle. Jdou "odtud až potud", načež se zastaví a čekají na pokyn. Potom zas pokračují "odtud až potud" a znovu se zastaví. Dává mi to spoustu příležitostí. Hezky rychle kolem nich proletím. A pořád budou omezení, protože si sami postavili meze. Nevím proč. Nepřestávám se divit.

* * *

Práce u Fountain Powerboats je zábavná. Zábavná je proto, že je zbrusu nová. Jinak je to celkově podobné jako u Šestky. Dostal jsem příležitost zřídit úsek takzvaných obranných operací a neohlížet se na žádné meze. Jedinou mezí si můžu být jen sám. Mám velmi silného finančního příznivce, velmi kvalitní výrobní zařízení a za spolupracovníky mám dva lidi se skutečně velkým renomé ve Státech i v zahraničí. Tato kombinace mi umožňuje, abych se do toho pustil a pádil. A to právě dělám.

Využívám k tomu, co jsem se učil po celou svou kariéru u Navy, zejména ve svém posledním působišti. Vzhledem k mému akademickému vzdělání mi Na vy poslala nějaké informace a chtěla vědět, jestli bych se nepodíval na úsek Velitelství speciálních operací USA. Chápal jsem, že by to bylo správné místo, kde se mohu dovědět, jakým směrem by se mělo podnikání ubírat.

Když na to přijde, můžete mít nejlepší pracovníky na světě, můžete mít nejlepší záměry a nejagresivnější lidi, ale když nemáte zdroje, nemáte nic.

Tak jsem získal postavení, které mi poskytuje možnost přímo ovlivňovat smlouvy i finance na nákup a vývoj výzbroje na tomto úseku. Velitelství speciálních operací USA bylo v osmdesátých letech zmocněno plnit úlohu správce zdrojů a disponovat financemi na speciální operace pozemních sil, Navy a vojenských vzdušných sil kdekoli ve světě. Byla mi přidělena práce na akvizičním ředitelství a poslali mě do kurzů, které by mi poskytly oprávnění stát se programovým ředitelem. Byl jsem velmi angažován ve vývoji dvou bojových lodí. Vyžadovalo to ode mě mnoho činností týkajících se stavby člunů a strojního inženýrství; využíval jsem při tom svou postgraduální kvalifikaci, kterou jsem musel po tolika letech oprášit. A souviselo to se spoustou činností v oblasti řízení a marketingu, s náročnou koordinací různých stupňů dílčích prací na společném projektu. Bylo to naše vůbec první úsilí vedené snahou dostat něco do kupy, nějaký hardware pro významnou zásobovací složku vládních orgánů. Dokázali jsme to od konceptu přes financování až po zhotovení prvních dvou výrobků za tři roky. Znamenalo to zkrácení dodavatelské lhůty. Dnes to slouží jako vzor pro ostatní složky, ozbrojených sil, které se snaží postupovat podobně.

Séf Velitelství speciálních operací USA je jediným čtyřhvězdičkovým generálem, který disponuje vlastními finančními prostředky a má akviziční pravomoc. Ostatní složky ozbrojených sil se musejí obracet na laboratoře nebo systémy jiných velitelství, aby jim požadovanou výzbroj vyvinuly. V tomto směru je ohlašovací proces na Velitelství speciálních operací USA mimořádně operativní.

I my ovšem máme v určité míře byrokracii, která se nevyhne chybám. Působíte-li v podnikatelské sféře dost dlouho, stane se z vás - o tom jsem hluboce přesvědčen - někdo, kým jste být nechtěl. Ale v důsledku mého nového angažmá v původním oboru se dostává opatřování zakázek pro náš podnik na vyšší úroveň. Vyšší důstojník SEAL v uniformě Navy má značný vliv na rozhodování, jak a na co se finanční prostředky vydávají, aby se vyvíjela náležitá výzbroj, kterou bude loďstvo schopno urychleně zavádět.

K našim silným stránkám patřilo, že jsme nepracovali ve vzduchoprázdnu. Přizvali jsme všechny uživatele. Všichni řidiči člunů, všichni sealové, každý, kdo mohl vyjádřit, jak mají tyto výrobky podle jeho potřeby fungovat a manévrovat, měl možnost se vyslovit. A byly jen natolik dobré nebo špatné, jak jsme je vyrobili. Nemohli jsme svalovat vinu na naše dodavatele.

A to otevřelo cestu, která by dřív patrně otevřena nebyla. Nehledal jsem ji, objevila se přede mnou sama. Policie, pobřežní stráž, celní služba, po celém světě ozbrojené síly nepřestávají ostřelovat dělové čluny a pronásledovat padouchy. Mým úkolem je vytvářet rámec a technickou základnu pro rozvíjení této činnosti, poskytovat lidem potřebnou technickou kvalifikaci, stýkat se s kongresmany, rozšiřovat úspěšné systémy. Tohle ve stručnosti představuje výsledek mé čtvrtstoleté práce v rámci ozbrojených sil.

* * *

Pokud jde o korporace, mám pocit, že rozhodně potřebují vskutku kvalitní programy vytváření týmů. Jedním takovým kurzem jsem sám prošel nedaleko Washingtonu, D. C. Nejsou to obtížné kurzy, zejména pro toho, kdo působil u týmů SEAL, ale jiné je to pro lidi, kteří nikdy neměli příležitost na něco šplhat nebo pracovat ve skupině na řešení nějakého snadného úkolu - třeba vyprostit někoho z lanového bludiště tak, aby se nikdo nedotkl lan.

Je to snad jednoduché, ale pracujete společně, mluvíte spolu a pomáháte si při hledání nějakého řešení. Většinu těchto problémů by člověk snadno mohl vyřešit sám, ale vtip je v tom, že se pracuje s týmem o čtyřech až šesti lidech. Příjem vstupních informací, prosévání dobrých a špatných návrhů, přičemž si vedoucí musí počínat diplomaticky ("tohle bude fungovat, tohle fungovat nebude, jak bychom to mohli pozměnit"), zajištění účasti každého jednotlivce na hře - to všechno bylo ve zmíněném kurzu velmi cenné. Lidé odtud odcházeli s pocitem uspokojení. Byl to pro ně jakýsi Základní výcvik v malém. Rozcházel se se slovy: "Ano, zvládli jsme to, společně jsme to zvládli." Takže to absolvovali v duchu koncepce založené na umění vést, v duchu týmové práce.

Všechny úkoly nebyly zas tak obtížné. Někdy šlo jen o to přehoupnout se na laně přes potok. Když se člověk správně neodrazí, když něco opomene udělat, nedokáže to. A pak buď spadne do vody, nebo se zhoupne zpátky. Přihlížel jsem a říkal si: Je to snadné jak facka. Jenže tam byli lidé, kteří se v takové situaci nikdy předtím neoctli.

Zčásti to souvisí s prostou důvěrou. Dostali se do situace, ve které mohli spadnout na záda, a museli věřit, že je každý připraven je chytit. Byl v tom jednak strach, že se člověk podrží lana výš než ostatní, jednak nevšímavost k tomu, co má před sebou, a spoléhání na to, že ho při pádu na záda někdo chytí. Hodně bylo lidí, kteří si na to vůbec netroufali. Mít tam chlápka od sealů, chce to udělat tam i zpátky, vletí mezi ně a celou skupinu pocáká: "Chytej!" Jenže tohle je právě to, co si z toho lidé odnášejí: sílu a důvěru.

* * *

Speciální operace mohou být vzhledem k své povaze velmi snadno zužitkovány, protože za jeden vynaložený dolar dosáhnete značně velkého efektu. Není náročné nás přesunout, a jakmile jsme na místě, není náročné nás podpořit. Takže z hlediska bojového výcviku a výzbroje se dnes speciální operace samy o sobě - mám na mysli jejich začlenění do pozemních sil, Navy i vojenských vzdušných sil - podle mého názoru pravděpodobně používají stejně jako dřív. V mnohých případech se používají až v příliš velké míře, jelikož plní nejen úlohu ochrany ozbrojených sil, ale i roli policejní a diplomatickou. A v některých případech činí rozhodnutí lidé v hodnosti ne právě nejvyšší, kteří působí v zahraničí u místních týmů nebo u tamních velvyslanců a pomáhají v určité skromné míře opatřovat informace, které přispívají k formulování politiky. Tato činnost probíhá úspěšně.

Nynější administrativa a její byrokracie se neustále zhoršují.

Nemohu dnešní administrativu prostě ani vystát. Co se ale týče byrokracie v týmech samých, je to bohužel přirozený proces.

Lidé v tom zakořenili; mají práci, nechtějí o ni přijít a chtějí tam dostat další lidi. Velmi brzy zjistíte, že se utvořila vrstva sedliny tam, kde jste ji předtím neměli.

Zčásti je to otázka odpovědnosti. Pokud jsme říkali, že to byly staré zlaté časy, pak některé z těch starých zlatých věcí, co jsme dělali, přímo podmiňují dnešní nedopatření. Člověk nemůže jen tak sedět a říkat: "Ba ne, není to takové, jaké to bylo, když jsem byl u toho." Být tenkrát o něco zralejší, mohlo by to dnes vypadat jinak. Ale můžeme být na sebe při pohledu na minulost přísní a vidět kousek dopředu.

Jenže dnes existuje značné přehlížení ze strany Civilních složek, ať už jde o Kapitol nebo o různé organizace; tam se může vrstva byrokracie uplatňovat jako schvalovací a ospravedlňovací instance, jakou jsme dříve neměli. Musíte si tím klestit cestu jako plevellem a ověřovat si, že to každý chápe, a máte sto chutí říct: "Oni to nepotřebují chápat. Je to žába na prameni, která se musí odstranit. Snažit se prohrabat tímhle svinčikem je maření času." Kromě toho si musejí články speciální války udržovat

schopnost pružného nasazení. Domnívám se, že bude častěji docházet k situacím, kdy budou aktivizovány; snaží se totiž oddělit od ostatních složek ozbrojených sil. Přitom se i tyto složky pokoušejí připodobnit úseku speciálních operací, což vyplývá z ohledů na ekonomiku síly a zdrojů i ze soupeření o tyto zdroje. Speciální operace samy tak nabývají techničtějšího charakteru, stále víc se specializují na oblasti, které se budou separovat od konvenčních sil. V tomto směru nás může potěšit zjištění, že jsou speciální síly rozmístěny na více než 125 místech zeměkoule; o všech možná ani nevíte. Všude je mnoho ohnisek napětí; svět je pořád neklidný.

Pozitivní na tom všem je, že naše výzbroj nikdy nebyla lepší než dnes. To, co teď příslušníci týmů SEAL - od chvíle, kdy nastoupí do Základního výcviku, až po odchod do výslužby používají, se stále zlepšuje. Lidé si stěžují, že pořád ještě nemají bágl jak se patří, ale musím vám říct, že ten dnešní bágl je mnohem lepší než dřívější. Jen se podívejte na čluny, letouny a zbraňové systémy, jimiž jsou vybaveny - nikdy nebyly kvalitnější. Nikdy nebyly lépe financovány, ani lépe zkonstruovány, a zdroje, které to umožňují, jsou velmi konzistentní a také velmi vysoké. Výcvik je snad na stejně vysoké úrovni, jako byl vždycky. Ve skladbě týmů je podle mého názoru patrný úpadek. Pozoruji zhoršování, a tento trend musíme odvrátit. Nejzřetelnější je v řadách důstojníků. Hromadně je ztrácíme, zejména ty nižší.

Přitom jsou stavebním kamenem budoucnosti. Budeme mít velkou mezeru, až se později budeme snažit naplnit funkce vyšších důstojníků.

Rád bych na to znal správnou v odpověď. Moje informace jsou v tomto směru jen útržkovité. Rečený proces má značnou dynamiku, k jejímž hybným prvkům patří to, že týmy SEAL na východním i západním pobřeží i řidiče speciálních člunů má na starost jediný admirál. Bojuje o zdroje, přičemž má značně malý prostor: "Takovouhle potřebujeme strukturu sil a modernizaci - a takhle malé jsou naše možnosti to regulovat." A v mnoha případech jsou velmi malé.

Existuje tedy silné soupeření o zdroje i dilema, jak se zdroji hospodařit a jak je převádět do výcviku a kvalifikace personálu. Pokud jde o důstojníky, snaží se být co možná nejdéle u bojových složek, a to je dobře. Jenže absolvují přibližně jeden turnus u týmu SEAL a potom nastoupí ke štábu. Sám jsem byl u týmů SEAL šestadvacet let a osm měsíců, přičemž jedinou štábní funkci jsem měl na Velitelství speciálních operací.

Takže vím, že to jde. Pravda, věci se mění, nicméně tihle chlapi si musejí najít cestu do zámoří, kde se odehrávají bojové akce, a rozšířit svou kvalifikaci o všechny možné praktické činnosti například u potápěčských dopravních prostředků nebo u bojových lodí - ve funkcích v zámoří, které mají skutečný bojový charakter. Nesmějí se usalašit na Virginia Beach nebo v Kalifornii, jak se to dnes občas stává. Někteří z nich jsou velmi slušně vzdělaní, mají silnou skupinu vrstevníků u Navy i mimo ni a myslí si o sobě, že mají omezené možnosti. Rádi by se prosadili a dělali to, co chtěli dělat, když přicházeli do Navy, ale zbývají pro ně především jen štábní funkce. Domnívají se, že takové papírování zvládnou docela dobře v civilu a přitom budou mít mnohem vyšší příjem.

Takové věci se v určité míře opakují. Několikrát jsem toho byl svědkem, když jsme měli týmy SEAL na plných početních stavech, a pak jsme se dostali do situace, kdy byly s doplňováním takové problémy, že nám nebylo jasné, jak budeme plnit úkoly. Dnes jsou v popředí zájmu události ve světě, a protože je ekonomika v dobrém stavu, je na místě vytáhnout paty a řádně se činit jinde; jsou časy, kdy na tom ekonomika není tak dobře, přičemž ozbrojené síly mají plné ruce práce a početní stavy bojových částí jsou na velmi vysoké úrovni. A jsem přesvědčen, že to má co dělat i s jinými hybnými silami.

* * *

Všecko závisí na vedení a musí začínat shora. Musí to být něco, co se tvoří a oč se usiluje, přičemž nestačí spoléhat na to, že "tenhle chlapík je dobrý organizátor". Je nutno, aby to byl všestranný vůdce, který dokáže tuto koncepci ve svém vrcholném postavení prosadit a bude schopen v soupeření s ostatními složkami ozbrojených sil určovat, co je pro týmy SEAL prospěšné.

Takové postavení není vždy populární. Clovek, který je zaujímá, bude muset umět svou koncepci zprostředkovat vrchnímu veliteli, kdežto předtím si s tím nemusel lámat hlavu. Bude muset umět vést shora i zepředu. Neznamená to, že musí být nejlepší střelec na světě, nejlepší potápeč a podobně. Musí

vést bojovou činnost z nejvysunutějšího místa, zaujímat výhodné postavení a nenechávat protivníka na pokoji. A náležitě se přizpůsobovat podmínkám. Vaši lidé k vám musí mít důvěru a úctu, což nevyplývá automaticky z vašeho postavení. Ani zdaleka ne. Je mi jedno, jestli jste admirál, nebo jenom námořník 1. třídy. Důvěra musí být zasloužená.

Dave Tash zvaný Kyklop

Kyklop je živoucí důkaz, že tým SEAL je organizace s rovnou příležitostí pro každého, že skutečně přijímáme handicapované lidi. Rekl bych, že Dave nikdy neměl takzvaný normální názor na život, takže snahy ovlivňovat jeho představy byly fakt nepříliš účinné. Přestože byl jednooký, měl ohromný elán, díky kterému nepolevoval ve své činnosti a osvojoval si prozíravost i zkušenosti potřebné k tomu, aby se soustředil na zdokonalování své činnosti.

Dave měl u týmů SEAL pověst houževnatého pracovníka, člověka schopného komunikovat s vojáky a motivovat je. Když jsem ho získával pro Šestku, neměl žádné zkušenosti s instruováním vyšších důstojníků, ale bylo mi jasné, že velmi rychle získá spoustu praxe. Stálý styk s vojáky mu zajistí dobré informace, a nebude-li hledět na čas, všechno dovede k zdárnému konci. A protože ho u Navy nečekala nijak skvělá kariéra, soustředí se na Šestku a bude dělat svou práci. Dave mě nikdy nezklamal.

Bylo sice riskantní umožnit mu, aby u nás působil v terénu, jenže jsme toto riziko museli přijmout. Jinak by neměl představu, co budeme v poli potřebovat. Měl za úkol nás dostávat tam i zpátky, vybavovat nás potřebnou výzbrojí i prostředky spojení a připravovat plán na další akci. Úkol to nebyl nijak snadný, jelikož jsme se přemísťovali ve čtyřicetičlenných i větších skupinách. Ve zbývajícím čase pak musel připravovat rozpočet na to všechno, a když jsme se dostávali na mizinu, vymyslet, kde bych mohl ukrást další pytel zlata. Dave to všechno zařizoval a musím říct, že to zařizoval spolehlivě.

Nakonec ještě něco. Začal jsem proklepávat jednoho chlápka, o kterém jsem věděl, že pro nás udělá kus práce. Zavděčil se mi naprostou loajálností a tím, že ve funkci výkonného důstojníka dřel jako kuň. Byl to hrozný zážitek, když se s ním Dave jednou večer porval a zlámal mu vaz, takže jsme ho nebyli schopni dát zase do pořádku. Byla to ztráta pro mě i pro Navy.

Asi před rokem přijel Dave se svou školní třídou z Aljašky do D. C. Sešli jsme se (bez studentů) na Starém městě v Alexandrii na poněkud upraveném "kapitánském" obědě. Měl jsem radost z našeho setkání i z toho, jak nadšeně mluvil o svém působení v úloze učitele, ředitele školy, kouče a instruktora. Nic takového bych od něho neočekával, ale to jen potvrzuje, že pro kluky z týmů SEAL neexistuje nic, co by nedokázali, pokud to nepřesahuje meze jejich představivosti. Možná že Kyklopova fantazie není bezmezná, zato Dave lépe než většina z nás chápe, co je v tomto světě důležité.

Jméno: Dave Tash
Datum narození: 28. října 1946
Rodiště: Walla Walla, Washington
Vojenská kariéra: USS Chino (SS341); tým SEAL 1; UDT 11; Speciální člunová jednotka 12; tým SEAL 6
Nejvyšší postavení: E-6; korvetní kapitán
Odbornost: obsluha torpéd

Byl jeden kluk, seal, který nastoupil do kurzu pro nácvik volného pádu z letounu, a tam skončil. Nebyl jsem sám, kdo se pak na něho díval svrchu. Nevyčítám mu, že byl nervózní; to jsem byl i já. Ale o to nejde. Byl tu kurz pozemních sil a on zkomplikoval svému týmu situaci. A to je nepřijatelné. Už nikdy jsem si ho nevážil. Nikdy jsem se nechtěl v nějaké situaci zachovat tak jako on. Takže jde o to splnit úkol.

* * *

Když jsem byl ještě hodně malý - bylo to v době, kdy jsme žili v Kalifornii a v Texasu -, trochu jsme cestovali, protože táta byl koncem druhé světové války a pak za války v Koreji u vojenského letectva. U letců byl i můj strýc, voják z povolání. Byl tak trochu hrdina. Japonci současně s napadením Pearl Harboru zaútočili na Filipíny. Strýček se právě chystal přistát s B-17 na základně Clark AFB, a když ubíral rychlost a nalétával na otočku, blížili se Japonci. Jeho letounu bylo připsáno, že sestřelil první japonský letoun ve válce. Od té chvíle se stal účastníkem tažení v Číně a nakonec dosáhl hodnosti plukovníka.

Nemohu ale říct, že na mě měl velký vliv. Jak jsem říkal, byl vojákem z povolání a pořád byl pryč, takže jsem s ním nebyl v příliš častém styku. Táta mi ukazoval, co o něm bylo napsáno v pár knížkách. Myslím, že to bylo fakt prima, a byl jsem na strýčka pyšný, ale přece jen to nebyl každodenní vliv.

Po tátově odchodu od vojenského letectva - to mi bylo asi šest jsme se usadili v Moscow v Idahu, a tam jsem strávil léta dospívání. Táta se zabýval vším možným - nějakou dobu měl obchod, ale pak jezdil s traktory, kombajny a podobně. Po odchodu do důchodu byl vedoucím údržby u jednatelství John Deere. Máma měla na starost tři děti - mám starší sestru a mladšího bratra -, a od doby, kdy byl bráška Dick mňous, pracovala jako účetní.

Na střední škole jsem hrával fotbal a běhal na atletické dráze.

Byl jsem i členem plaveckého družstva.

Patřil jsem ke studentům s lepším průměrem - neměl jsem o školu přílišný zájem. Bavilo mě sportování a běhání za děvčaty, a tak to pokračovalo až do odchodu na univerzitní školu.

Hned po ukončení střední školy jsem se stal studentem Treasure Valley Community College a specializoval jsem se na fotbal a na děvčata. Hned po ukončení prvního ročníku jsem se oženil a o rok později nastoupil na univerzitu v Idahu.

Ani pak jsem nemělo akademické vzdělání přílišný zájem.

V prvním roce jsem se zaměřil na účetnictví; šlo mi to, ale nějak zvlášť se mi to nelíbilo. Ve druhém roce jsem se specializoval na architekturu a moc se mi to zamlouvalo, jenže mi to příliš nešlo.

Potíž byla mimo jiné v tom, že jsem čtyřicet hodin týdně pracoval u čerpací stanice a při tom studoval. Neměl jsem dost času na domácí přípravu, a bez toho se dá architektura jako hlavní obor těžko studovat.

Potom se nechala slyšet jedna z mých sousedek, která bydlela o pár pokojů dál a pracovala ve vojenské odvodní komisi.

"Hele," řekla mi, "brzo přijdeš na řadu. Chystej se." "Senza," komentoval jsem to, "ale určitě nemám zájem o pozemní síly." A tak jsem se přihlásil k Navy.

O existenci nějakého SEAL jsem neměl tušení. Vážně mě zajímalo potápění. "Navy má určitě potápěče," předpokládal jsem.

"To bych snad mohl dělat." Potom jsem byl v základním výcvikovém táboře a řeknu jen, že to tehdy s informacemi zrovna nepřeháněli. Nejdřív nám nabízel ponorky, a já povídám: "A hele, tohleto chci dělat." Další nabídka se týkala týmů SEAL. "Heleme se," ozval jsem se, to je přesně to, co chci dělat." Ti chlapi vypadali jako vrchol tělesné zdatnosti. V ročníku jsem beztoho nebyl žádná špička, jedině, v čem jsem v životě vynikal, se týkalo mých tělesných výkonů, a tak to vypadalo jako vhodná příležitost.

Byl jsem tedy na kontrolní zkoušce pro SEAL a docela slušně jsem ji absolvoval. Velitel mi dokonce řekl, že mě hodnotí z celé kontrolní skupiny jako nejlepšího. Jenže pak vyšlo najevo, že nemůžu dostat rozkaz k zařazení do Základního výcviku, protože už jsem se přihlásil k ponorkám. "No nic, až nastoupíš k svému prvnímu útvaru, přihlas se a my tě hned přijmeme." Ukázalo se, že u ponorek měli nedostatek lidí, a když na někoho padli, jen tak ho nepustili z rukou. Nastoupil jsem do kurzu pro obsluhy torpéd a řekl jim, že se chci přihlásit do Základního výcviku. "No jasně," zněla jejich odpověď, "jen co doděláš torpédový kurz." Potom mě poslali rovnou do ponorkového kurzu. Tam se to opakovalo: "To víš, že jo, jenom co doděláš ponorkový kurz." Odtud mě poslali na nějakou ponorku a řekli:

"Samo, ale až získáš kvalifikaci." Pokusil jsem se pak s úspěchem přihlásit do NESEP (Navy Enlisted Scientific Education Program - vědecký studijní program pro poddůstojníky Navy). Byla to příležitost, jak se stát důstojníkem, a tak jsem šel na univerzitní školu a studoval vědu o počítačích. Ani tam jsem

nepatřil k nejlepším studentům. Na to, aby se člověk v tomto programu udržel, musel mít hodnocení 2,5. Usoudil jsem, že chtít dosáhnout víc je zbytečné vynakládání úsilí. Nehonil jsem se za vzděláním, chtěl jsem se stát aktivním důstojníkem.

Když jsem došel k tomuto závěru, snažil jsem se dostat k týmům SEAL, jenže člověk, který studenty NESEP porůznu přiděloval, mi řekl: "Ale kdepak, odtud potřebujeme námořníky k loďstvu." Naštěstí si mě můj velitel přišel vyžádat, a když jsem z univerzitní školy odešel a byl jmenován důstojníkem, nastoupil jsem do Základního výcviku. Bylo to téměř sedm let poté, co jsem se tam poprvé pokoušel dostat - sedm let provázených snahou využít každé příležitosti, čímž jsem kdekoho otravoval.

Byl jsem ve třídě 75. Nepamatuji se, kolik nás přesně začínalo - třiašedesát, sedmašedesát, tak nějak. V absolventské třídě nás bylo šestnáct, z toho ale dva opakovali předcházející ročník, takže z původní třídy nás bylo čtrnáct.

Nevím, kolik tříd se tím může pochlubit, ale my jsme o Pekelném týdnu nepřišli o nikoho. Pravda, jeden kluk v pátek předtím od padl, protože měl z Pekelného týdne strach. My ostatní jsme se sešli a otevřeně si pohovořili. Dohodli jsme se, že bude-li někdo chtít vypadnout, nejdřív si o tom musí s někým promluvit.

Nevím, jestli jste někdy slyšeli o SCISM - je to vojenská obdoba olympijských her. Všechny země svobodného světa na ní soutěží v bězích, plavání, střelbě atd. Fakticky každý, kdo se tenkrát SCISM za Navy zúčastnil, byl od týmů SEAL - UDT tam tehdy nebyly. Můj kámoš Bob Baird byl na hrách SCISM tři roky za sebou šampionem Navy v pětiboji. Nikdo v Základním výcviku se mu v plavání ani nemohl přiblížit, a tak jsem mu při plaveckém výcviku dělal partáka.

"Ježkovy zraky," povídá jednou Bob, "myslím, že to nezvládnu." "Co to kecáš, Bobe?" odbyl jsem ho.

"Každému to dá zabrat, ale pro tebe to nic není. Ty kraviny už víckrát nechci slyšet. A koukej plavat."

Na konci Pekelného týdne mi řekl: "Dík, kamaráde. Fakt oceňuju, cos mi tehdá říkal." "Myslels to vážně?" prohodil jsem. "Jo, sakra, myslel," řekl na to. Já jsem na to tenkrát nemyslel, ale stejně bych to byl neřekl jinak, i kdybych na to myslel.

Neumím si představit, že by někdo zvládl Pekelný týden, kdyby byl sám. Clověk nedokáže být v jednom kuse vzhůru, každou vteřinu být psychicky fit. Aby se z toho dostal, potřebuje ostatní kluky. Byl mezi námi jeden maník, který si pohmoždil koleno tak, že nemohl chodit, a tak jsme ho nesli. Tohle dělá z týmů skutečné týmy. Clověk se díky týmu dopracuje poznání, že je na něj odkázán.

V týmu SEAL 1, do kterého jsem byl zařazen, sloužili dva důstojníci a dvanáct poddůstojníků. Byli jsme fakt semknutá četa.

Když jsme se během nějakého cvičení dostali do San Franciska, velitel čtyř řekl: "Tak fajn, máte volno. Pamatujte, že musíte být zítra ráno v tolik a tolik hodin zpátky." Chlapi jen seděli a nic.

"Co je?" zeptal se. "Mysleli jsme, že půjdeme někam společně," řekli jsme na to. A taky jsme to udělali. V ozbrojených silách to není normální, ale v týmech je to docela běžné. Clověk se nemusí bratříčkovat s důstojníky a podobně, ale u našich týmů je to tak, že jsem se svými lidmi pil a jedl a že jsme se společně pobavili a vůbec.

Jenom jeden maník byl v nesnázích, když mi měl při práci říkat "pane" a u piva "Dave". Nakonec jsem mu řekl: "Když pracujeme, pořád mě oslovuješ 'Dave', takže abych ti to usnadnil, budeš mi pořád říkat 'pane'." Všichni ostatní to ale zvládali. Jako Dave jsem byl jejich kamarád a mohli ke mně přijít domů a já zas k nim, ale když jsme pracovali, byl jsem šéf.

* * *

V Základním výcviku získáváte spoustu stimulů. Jednou bylo na programu slaňování, a to mě po čertech děsilo. Ale říkal jsem si: Když už jsem došel tak daleko, rozhodně od toho nebudu utíkat. Když se při tom zabiju, nedá se nic dělat. Fakt by mě museli zabít, aby mě odsud dostali. Když máte Základní výcvik za sebou, nějak se vám to usadí v mysli. Strach může být obousměrný. Může vám v něčem bránit, nebo vás může nutit něco udělat. Když taková chvíle přijde, nemáte na vybranou.

Jste součástí týmu a tým je součástí vaší práce.

* * *

Když jsem byl operačním důstojníkem Jednotky 12, pořádal jsem jednou doma večírek. Na zdi jsem měl pověšený luk. Můj velitel si ho všiml a povídá: "Ale, ty střílíš z luku?" "No jo," řekl jsem, sundal ho a párkrát jsem jen tak drnkl na tětívu. Pak jsem se chystal tětívu sejmout. Jeden konec oblouku jsem přišlápl, druhý vzal do ruky a tlakem jsem chtěl tětívu uvolnit. Jak jsem s ní manipuloval, vyvlékla se a konec oblouku mě švihl do oka.

Rázem jsem na ně oslepl.

Nějaký čas to vypadalo, že asi budu muset od sealů odejít.

Komodor speciálního vedení války, můj velitel i moji dřívější velitelé za mě orodovali, ale BUMED (Bureau of Medical Service - Zdravotnický úřad) dává doporučení BUPERS - a BUPERS dělá svou práci. Snad mohl toto doporučení ignorovat, ale neudělal to. Fregatní kapitán na BUPERS byl hajzlík a řekl: "To nepůjde. Jestli jste SEAL, tak jste bojový plavec. Co když jednou v noci poplavete, nastanou nějaké problémy, zasáhne vás střepina granátu do pravého oka - a vy na to levé nevidíte?" "A co když dostanu zásah do levého oka?" „O to nejde." "Podívejte, jestli mě zasáhne střepina granátu, pravděpodobně mi vnikne do mozku a asi umřu. A když mě nezabije a já umřu kvůli slepotě, pak nevím, proč by vás to mělo trápit. Nebude to trápit ani mě." On na to jenom řekl: "Ani nápad. Nepůjde to." Clovek, který měl na starost zařazování příslušníků personálu, byl můj přítel. "Hele, bez souhlasu BUPERS s tebou nemůžu hýbat, ale můžu tě udržet u tvého útvaru. Takže tě tam budu držet tak dlouho, dokud toho kretěna z BUPERS někam nepřemístí, a pak to zkusíme s jeho nástupcem." Mezitím se objeví na scéně Marcinko. Propustil z týmu SEAL 6 svého operačního důstojníka, ohlížel se po někom jiném a naskytlo se moje jméno.

"Mám potíže kvůli oku," řekl jsem při pohovoru.

"Fakt nevím co dřív," poznamenal. "Chceš to vzít, nebo ne?" "Ano pane, chci." Načež jsem zavolał tomu personalistovi. "Může to Marcinko udělat?" ptám se. "Prostě ignorovat mou situaci?" "Ale jo," uklidnil mě přítel. "Může si vzít, koho chce. Jestli tě chce, máš to v kapse. Blahopřeju.":

Tak jsem nastoupil k Sestce jako operační důstojník. Chtěl se tam dostat kdekdo, a já jsem přitom měl co dělat, abych se vůbec udržel u speciálních operací. Ale tím, že mě Marcinko přijal, to skončilo. Vzal jsem si civilní šaty, nechal si růst vlasy a děkoval jsem nebi.

Jedna z otázek, které mi Dick při pohovoru položil, byla tahle: "Kdybych ti přikázal, abys poslal nějakého admirála do hajzlu, udělal bys to?" Já trouba jsem to pochopil tak: "Byl bys ke mně loajální?" Prostě jako hypotetickou otázku.

A tak jsem řekl: "Jasně, když si to přejete. Vy jste šéf." Vůbec mě nenapadlo, že mi mnohokrát poskytnete příležitost udělat to doslova a do písmene. Zdaleka to nebyla nějaká hypotetická, abstraktní otázka.

Dick byl a stále je velmi výrazný typ osobnosti. Asi před rokem jsme spolu popíjeli a musím říct, že se skoro vůbec nezměnil. Ale svého času jsme se dost odtrhli od ostatních příslušníků týmu. Nevím, jestli bych si to na jeho místě dovolil, ostatně na tom, jestli se mi to líbí nebo ne, nezáleží - on je přece šéf. Byl jsem k němu loajální a fakt to pořád platí.

Povím vám, čím se jako šéf vyznačoval. Byl jsem operačním důstojníkem už před nástupem k Sestce a věděl jsem, co to ode mě vyžaduje. Přicházejí různá sdělení, já načrtnu odpověď a odnesu ji náčelníkovi štábu, ten ji upraví, vrátí mi ji, já s ní jdu k veliteli, on ji podle vlastní úvahy pozmění, podepíše a dá odeslat.

Tedy k věci. Byl jsem u týmu snad tři dny, přinesl jsem náčelníkovi štábu nějakou zprávu, ale on se na ni ani nepodíval a vrátil mi ji. Sel jsem s ní tedy za Dickem a on povídá: "Copak jsem ti nedal právo vyřizovat různá sdělení a oznámení?" "Dal, pane." "Tak to vyříd." "Nechcete si to nejdřív přečíst?" "Přečtu si to až na vývěsce." Tak jsem tedy všelijaká sdělení vyřizoval a on se na ně ani nepodíval.

Několik týdnů nato jsem za ním přišel a povídám: "Pane, nemohli bychom si promluvit?" "Samozřejmě. O čem?" "Víte, já vyřizuji mnoho sdělení, která souvisejí s kurzem našeho týmu. Snad bychom si tedy mohli

promluvit, abych dokázal vycítit, co si přejete, a abych se tím při koncipování písemností řídil." Podíval se na mě a povídá: "Piš to tak, jak si myslíš, že to má vypadat. Když se mi to nebude líbit, propustím tě a najdu si někoho jiného." V podstatě to vyznělo tak: "Nehodlám tě poučovat o kdejaké kravině. Abych tě školil, na to nemám čas. Najal jsem tě, protože si myslím, že to umíš. A když ne, držet tě nebudu." Vědomí, že v něm mám oporu a že má ke mně takovou důvěru, mi lichotilo. Ovšem představa, že si jen tak můžu dělat, co si myslím, že bych dělat měl, a pak se ukáže, že to nebylo správné, a já to odskáču - to mi zas trochu nahánělo strach.

Jednou jsem poslal na JSOC zprávu se sdělením, že se chystáme zastavit výcvik. Bylo to tak. Původně jsem počítal, že nám poskytnou nějakou finanční částku, ale pořád nic. To, co nám podle očekávání mělo přijít, jsme dopředu použili - obstaral jsem nějaké letouny. Pak se najednou dovím, že tyhle peníze vůbec nedostaneme. Marcinko byl zrovna ve městě, a tak jsem sám poslal na JSOC zmíněnou zprávu, že končíme s výcvikem. Nato telefonovali: „O čem to k sakru mluvíte? S žádným výcvikem končit nebudete." "No dobře," povídám, ale já to tak musím udělat, protože potřebuji lidi kvůli SURFLANT." (Surface Force Atlantic - hladinové síly v Atlantiku.) "Válečných her se můžete zúčastnit podle vlastní úvahy, ale výcvik nezastavujte," trvá JSOC na svém.

"Ne pane, nebudeme." Bylo to v pátek v noci. V sobotu ráno mi volali z opraven speciální války u SURFLANT: "Je to dobré, ty peníze jste dostali." Marcinko se objevil týden nato, podíval se na vývěsku s informacemi a ptá se: "Copak je to za bordel?" Vysvětlil jsem mu co a jak, že to zabralo, a jemu se to zamlouvalo. Ani jsme o tom spolu moc nemluvili. Dokonce vůbec ne. Každý velitel, kterého jsem v životě měl, až na Marcinka, by se snad zbláznil, že jsem si něco takového z vlastní iniciativy dovolil.

Nevím, co byste mohli od svého šéfa ještě chtít. Očekával, že odvedete dobrou práci, ponechával vám volnou ruku a poskytoval vám potřebnou podporu. Předtím jsem měl šéfy, kteří říkali: "Potřebuji, abyste splnil tenhle úkol- nene, tak ne, ale takhle." Míval jsem k tomu připomínku: "Jistěže k tomu máte kvalifikaci, a když to tedy uděláte takhle, určitě to bude fungovat. Já mám taky svou kvalifikaci - udělám to tedy po svém." U Marcinka se to nestávalo. Sledoval každé moje počínání, ale nezasahoval do toho. Kdyby něco nefungovalo, zavolal by si vás a řekl by: "Nějak to neklape. Dej to do pořádku." Mně nikdy nic takového neřekl, takže nevím, jestli dodával: "Zkus tohle, zkus tamto." Samozřejmě si lidi volal a oni to zkoušeli znovu. Musím vám ale říct, že donekonečna to zkoušet nelze.

Člověku něco nejde od ruky, naznačí se mu tedy, co musí dělat, aby to fungovalo - a víc toho očekávat nemůže. Tým SEAL není odpustková organizace a výmluvy na Marcinka neplatily. Dokud člověk zaznamenával výsledky, život byl krásný. Jakmile je přestal vykazovat, život se mu velice rychle znechutil.

* * *

Byl jsem u Šestky tuším teprve asi půldruhého roku a Modrý tým si počínal dost úspěšně. Zlatý tým, který se začínal utvářet s využitím většiny těchto zkušeností, si tak dobře nevedl. Několikrát došlo k výměně vedoucích osobností týmu, ale Zlatý tým se nestmeloval tak, jak si to Marcinko přál. A tak se mě zeptal, jestli nechci být vůdcem týmu. Formálně to znamenalo sestup, ale co na tom, byla to příležitost dostat se zas na bojový úsek.

Nastal kolem toho velký spor. Normovi Carleymu, který byl náčelníkem štábu, to vyrazilo dech. "Co uděláš," řekl, "když vstoupíš do místnosti a nikoho neuvidíš na levé straně?" "To je přece docela prosté," nezaváhal jsem. "Stoupnu si napravo a další půjde nalevo." Ostatně se tím Norm nemusel znepokojovat. Vůdcem týmu jsem se nestal, protože jsem si zlámal kříž.

Nebyla to nijak příjemná noc. Vypravil jsem se do Nového Mexika skákat s použitím čtvercového padáku a procvičit si WYO. Musím přiznat, že jsem skákání padákem naprosto nesnášel. S potápěním je to jiné: když se všechno podělá, stačí se dostat na hladinu a máte vyhráno. Zato když jste ve vzduchu a všechno jde do hajzlu, budete mít veliké nesnáze s přistáním.

Měl to být můj poslední seskok před návratem do Virginie.

Vyskočil jsem a otevřel padák, jenže dvě pole na jeho pravé straně se celou cestu nerozevřela. Trochu jsem s nimi manipuloval a jedno se pootevřelo, druhé nic. Musel jsem se rozhodnout mezi dvěma

možnostmi. Tenhle padák mě udržoval ve vzduchu; záložní padák byl také čtvercový, a já jsem k čtvercovým padákům beztoho neměl přílišnou důvěru. Zaboha jsem se nechtěl zbavit toho základního, otevřít rezervní a přesvědčit se, co to udělá, protože mi to už nebude nic platné. A tak jsem se rozhodl, že si nechám ten, co mám. Jenže abych padal ve svislé poloze, musel jsem držet roubík jednoho řídicího lana výš než roubík druhého. Jak jsem se blížil k zemi, stácel jsem se do kruhu, ověřoval si, jak zamířit proti větru a kde budu přistávat. Těsně před dopadem je nutno nasměrovat padák dopředu, stáhnout lana a vzít padáku všechnu rychlost. Jenomže jsem se příliš zaměstnával tím, kde přistanu a podobně, přičemž jsem nakonec zapomněl stáhnout lana. Začal jsem rotovat a po dopadu mě padák vlekl po zemi. Při tvrdém dopadu jsem si rozbil loket a zlámal kříž. Nejdřív jsem myslel na padák, který mě vlekl terénem. Zbavil jsem se ho, zůstal jsem ležet a doufal, že se to se mnou zlepší. Ležel jsem hodinu, hodinu a půl, až začínalo svítat, a se mnou se to nijak neměnilo k lepšímu. Mezitím někde nade mnou začal kroužit nějaký letoun, zřejmě se blížil a pátral po mně. Byl jsem v křovinatém porostu vysokém tři čtvrtě metru a měl jsem na sobě maskáče, takže mi bylo jasné, že nemá příliš velkou šanci mě najít. Neměl jsem u sebe nevím proč světlici. Snad to byl můj první skok v životě, ke kterému jsem nastoupil bez ní. Ještě že jsme měli bleděmodré padáky. Vstal jsem tedy a rozprostřel padák na křoví, aby ho bylo vidět. Letoun nade mnou několikrát zakroužil a odletěl. Z toho jsem usoudil, že mě mají. Věděl jsem, že naši přijdou a najdou mě. Nemýlil jsem se. Strávil jsem několik dní tím, že mě převáželi z jedné nemocnice do druhé, přičemž jsem se snažil vrátit na východní pobřeží. U Šestky bylo dost rušno, a tak jsem měl s kluky několikrát denně telefonický rozhovor. Nakonec jsem řekl: "Hlásím odchod. Chlapi, neděláte pro mě nic, co bych pro sebe nemohl udělat doma." Vymyslel jsem si nějakou debilní historku, že se musím dostat domů, protože jacísi lidé otravují mou manželku a rodinu - něco na ten způsob, už ani nevím, byla to lež. Den nato jsem šel do práce. Každou chvíli jsem musel přestat a lehnout si na podlahu, ale byl náramný fofr. Cekala mě spousta práce, a tak jsem se do ní dal.

* * *

To bylo něco pro Navy. Jednooký chlap se zlámaným hřbetem, ne, na to Navy nehodlala přistoupit. A tak jsem odešel od týmu SEAL a začal se různě angažovat v Idahu. Mimo jiné jsem začal trénovat fotbalové mužstvo na střední škole v Genesse. Usoudil jsem, že se mi to nesmírně zamlouvá, a chtěl jsem být hlavním koučem, protože ten, pro kterého jsem pracoval, byl idiot. Vrátil jsem se tedy do školy a zaznamenal další pokrok na akademické dráze. Stát Idaho mi nevím proč neumožnil získat učitelský diplom v oboru vědy o počítačích. Celkem jsem uspěl v matematice, a tak jsem dostal diplom s oprávněním ji učit. Mimochodem, tentokrát jsem měl průměr hodnocení 3,9. Byla to pro mě jen otázka priorit. Nikdy předtím mě nenapadlo učit. Při každém společném setkání sealů se mě kluci ptají, co dělám, a když jim řeknu, že učím, dají se do smíchu. Před dvěma roky mě navštívil dávný přítel a povídá: "Ze prý učíš. Aspoň to lidi říkají. Hele, co vlastně děláš doopravdy?" Odešel jsem na Aljašku, protože v Idahu vydělávají popeláři víc než učitelé. Doplácel bych na svou invaliditu. Není to pěkný obrázek.

* * *

Být nejlepší - tento způsob myšlení jsem si osvojil u týmu SEAL. Hodně toho od svých studentů očekávám. Podněcuje je, aby vynakládali úsilí z vlastní iniciativy. Moje bývalá profese pro ně hodně znamená. Když vidí ve svém učiteli někdejšího velikého seala, a ne nějakého moulu, je to ohromné. Tohle léto soukromě doučuji chlapce, který se chystá navštěvovat první ročník střední školy. Je u nás nový, a když přišel, díval se na ostatní moje studenty a povídá: "Mají přede mnou náskok. Můžu je

dohonit?" "No, jsme tak trochu v nevýhodě, ale uvidíme, co se dá dělat," uklidňoval jsem ho. Když jsem učil v osmém ročníku, probíral jsem s ním úvod k algebře a algebru I, přičemž zvládl dvě až tři lekce denně. Teď v létě studuje dvě lekce algebry II denně. Jeho cílem je dokončit během příštích dvou let algebru II, statistiku, geometrii a trigonometrii, aby mohl ve třetím ročníku střední školy přejít na diferenciální a integrální počty.

Motivovat děti je velmi snadné. Rád se jim věnuji. Hlavou mi vrtají učitelé - jsou to politováníhodní lidé. Když jsem byl u naší~h týmů, na prvním místě byl úkol. Na druhém místě byl tým. Úkol se musel splnit a nezáleželo na tom, jestli člověk přišel o život. Přitom měl každý z nás starost o tým. Až na třetím místě byl jednotlivec, jeho osobní zájem.

Kdežto zkušenost se zdejšími učiteli mi říká, že každý z nich má zájem především sám o sebe. Svůj úkol-učit děti - kladou až na třetí místo. Mají starost o sebe, potom o ostatní učitele v odborové organizaci a nakonec o děti. Nemám mnoho přátel z řad učitelů. Nelíbí se mi jejich způsob myšlení.

Rekl bych, že jsem alergický na postoj civilů vůbec. Proto považuji za velkolepý nápad koncepci CrossRoads, o jejíž realizaci Dick mluví. Než se člověk může stát skutečnou součástí nějakého týmu, musí nejdřív vskutku dobře znát sám sebe. A nejlepší způsob, jak toho dosáhnout, je intenzivní fyzická praxe. Viděl jsem mnoho zařízení, která se to snaží dělat, jenže lidé, kteří je mají na starost, o tom nemají ani potuchy. Nebylo by snad lepší, aby to dělal někdo, kdo se v tom vyzná?

* * *

Jak jsem řekl, motivovat děti je velmi snadné. Věnuji se jim při tělovýchově tak, aby to bylo podnětné. Například jsme ve skupině dělali tisíce lehsedů. Zdá se, že je to velmi náročné, ale není to pravda. Když na tom popracujete, tělo si zvykne a nevádí mu to.

Právě se věnuji jednomu klukovi, který ke mně loni začal chodit. U nich doma jsou poměry nalevačku a měl jsem takový dojem, že by asi patřil do lapáku. A představte si, toho kluka zaujala tělesná příprava a uvědomil si: Hele, můžu se dostat do poměrně slušné formy. Potom se nechal slyšet, že nastoupí k pozemním silám a možná se dostane k speciálním jednotkám.

"A co takhle jít k speciálním jednotkám rovnou? Proč to dělat nadvakrát?" "Když já jsem určitě nevěděl, jestli to tak můžu udělat," řekl nejistě. "To víš, že můžeš. Nemusíš to odkládat na později. Ještě máme nějaký čas tě na to připravit." A tak jsme se do toho pustili. Probudil se v něm konkrétní zájem a soustředil se na určitý cíl.

Učil jsem v jedné rodině a nejstarší dítě - dcera - se pod mým vedením začala věnovat tělesné přípravě. Sla pak do Námořní akademie, a když se tam dostala, dověděl jsem se od ní, že letní výcvikový tábor byla úplná hračka. Byla na to připravená. Je teď u loďstva, jeden její bratr je ve třetím ročníku Námořní akademie a nejmladší bratr tam letos začíná studovat.

Do Akademie a k SEAL chce jít i jiný kluk. Mluvili jsme o tom.

"Týmy nejsou fotbalová nebo basketbalová mužstva," řekl jsem mu. "Není to jen jako dostat se do vynikající formy a jít hrát. Ve vynikající formě musíš být proto, abys mohl dělat, co od tebe budou požadovat - jenže se závody v atletice to nemá nic společného. Když se řekne 'tým', má to co dělat s činností lidí, kteří jsou v něm sdružení, ale v případě týmu SEAL nejde o pouhou hru." Při zpětném pohledu na dobu, kterou jsem prožil u týmů SEAL, si uvědomuji, že to bylo nejvýznamnější období mého života a celé mé činnosti. Mělo na můj život největší vliv. Svěřil jsem tento zážitek jako inspiraci několika dětem a pomáhám jim, aby mohli prožít to co já.

Albert Tremblay prostě Doc Tremblay

AI je ze staré školy, je důkladný a náročný. Ať je ale na druhé lidi jak chce přísný, na sebe je ještě přísnější.

Jak poznáte, patřil k těm špatným studentům, kteří dobře skončili. V mládí jako student zrovna

nevynikal, ale vždycky se hrozně rád učil. Denně přečte bůhvíkolik publikací, aby držel krok s aktuálním děním, s převratnými objevy v medicíně, s vývojem zbraní a se změnami v jakémkoli jiném oboru, o který se zajímá. AI je precizní a ve všem, čemu se věnuje, ví jak na to - ve vaření, v opravování výzbroje, v lodním modelářství, v obvázání pohmožděné paže. Když se rozhodne, že se do něčeho pustí, nejdřív se s příslušnou problematikou důkladně obeznámí, načež se vrhne do práce. V takovou chvíli není radno pokoušet se na něho mluvit. Nedočkáte se odpovědi, leda snad: "Drž sakra klapačku, mám práci." A na nic se Doka neptejte, dokud si nenajdete čas, abyste vyslechli celou odpověď včetně důvodů, proč je právě tato odpověď správná a proč všechny další odpovědi po uvážení zavrhl.

S tím musíte počítat, ať se vám to líbí, nebo ne. (Proto mimo jiné nazýváme jeho manželku "svatou paní".) Jinou Alovou slabůstkou je vášeň nakupovat. Když jsme se vypravovali za moře, vždycky jsme vyhradili zvláštní úložný prostor pro Ala. Věděli jsme, že doma při práci v dílně s rukama od oleje, nebo když vytrhává drny, přemýšlí o výhodné koupi dalšího ručně kovaného chrániče špičky bot, ať už ho potřebuje, nebo ne. Dosud největší výzvou pro něho bylo stát se znalcem počítačů. úporně se o to snažil, a pořád ještě nemůže říct, že mu to klapě a že s tím umí zacházet.

AI se z odborného hlediska uměl postarat o chod zdravotnického úseku. Když se stal hlavním výkonným poddůstojníkem útvaru, přišel na to, jak chod úseku zlepšit. Když Alovi docházela trpělivost se mnou i s mnoha dalšími chlapy, bohužel byl s námi na kordy. Velmi špatně totiž snáší nekompetentnost v jakékoli oblasti. Je značně mnohostranný a zběhlý ve všem, co dělá; nechápe, proč to každý k sakru nedělá stejně jako on.

Něčeho jsem si u Ala a dalších pomocných zdravotníků v boji všiml. Jejich základním úkolem je zachraňovat život; tahle kvalifikace je ale také uschopňuje život odnímat. Tedy jakési "stavitelství naruby". Můžou-li člověka postavit na nohy, můžou ho i vyřadit - tvrdě a rychle. Oceňují jednání, pořádek a jasné vedení. Lidé připravení rozhodovat v polních podmínkách o životě a smrti nemají rádi byrokratické průtahy. Jsou to muži činu a chtějí jednat účelně a logicky. Kdo u Ala Tremblaye sloužil, užil si tohoto léku ažaž.

AI i jeho "svatá paní" jsou dnes jako zdravotníci ve výslužbě, oba jsou náramní kuchaři a na všechno možné mají talent. Hledají slibné mladé námořníky a jsou přitom v stálém styku s dřívějšími přáteli profesionály. AI se momentálně dokonce pokouší o vážnou kritiku "prohřešků II vás v civilu. Není to snadné, ale má snahu.

Jméno:	Albert J. Tremblay
Datum narození:	10. července 1943
Rodiště:	Cambridge, Massachussetts
Vojenská kariéra:	pomocný zdravotník; Potápěčská škola Navy; tajný projekt vyprošťování pod vodou; kurz Navy pro skákání padákem; průzkumný prapor námořní pěchoty; posádková nemocnice EOD, Newfoundland, Kanada; oddělení venerických nemocí v Guantánamu Bay na Kubě; posádková nemocnice v Quonset Pointu, oddělení venerických nemocí; jihovýchodní Asie (Laos); Střední a Jižní Amerika; Střední východ; BUPERS; SEAL 6; OpNav 06-Delta a Rudá buňka; hlavní výkonný poddůstojník útvaru na velitelství zdravotnického výzkumu a vývoje Navy
Nejvyšší postavení:	E-9, hlavní výkonný poddůstojník
Odbornost:	pomocný zdravotník, bojový plavec, padákový skokan Navy
Toho času:	ve výslužbě; puškař, a "jinak dělám, co se mi k sakru chce

Fakt se nepamatuji, že bych v naší rodině zažil nějaký projev vřelého vztahu, něco milého, nějakou laskavost. Patří to ale minulosti. Pro mě ti lidé neexistují a já zas neexistuji pro ně.

Vždycky když přicházelo léto, nemohl jsem se dočkat, až vypadnu do Vermontu. Vydával jsem se tam s jedním rodinným přítelem. Pracovali jsme v malých srubových táborech a na malém dobytčářském ranči - pracovali a hráli si ve volné přírodě pořádně daleko od Cambridge.

Doma jsem se raději zdržoval v suterénu a vrtal se ve starém harampádí. Bylo to docela fajn dojit si koupit starou pušku, rozebírat ji a hrát si s ní. Bob Landseer, otcův přítel, který byl za druhé světové

války u pozemních sil, pro mě fakt znamenal velkou pomoc: seznamoval mě s tím, co jsem chtěl vědět o palných zbraních - jaký je jejich mechanismus a jak se z nich střílí. Kdykoli to šlo, chodíval jsem si kupovat zásobníky. Dělal jsem i jiné věci:

stavěl jsem dřevěné modely lodí z prkének upevněných na příčná žebra, jak se to dříve dělávalo. Věnuji se tomu dodnes.

* * *

Přitahovalo mě teoretické vzdělání. Dělal jsem, co bylo zapotřebí, ale občas jsem měl dojem, že z toho nevybředu. Vrhł jsem se usilovně do matematiky a čtyři roky jsem dělal latinu. Byl to pro mě určitý únik. Byl jsem členem jediného klubu zvaného Demolayův řád a dotáhl jsem to až na zapisovatele. Takže jsem se dostal na úroveň Dickových oblíbených nafoukanců od péra.

Lépe jsem si vedl ve sportování. Věnoval jsem se běhání na závodní dráze, byl jsem členem tenisového a plaveckého družstva. Jestli se dobře pamatuji, získal jsem právo nosit iniciály školy jako vyznamenání za výkony v plavání a tenisu, snad i v běhu na dráze - ale bezpečně už si nevzpomínám. Znáte to přece: když člověk zestárne, je to v háji. Vím ale, že jsem byl po dva roky vítězem regionálních mistrovství.

Když jsem byl ve čtvrtém ročníku, přišel na naši střední školu poddůstojník doplňovací služby. Vzal jsem si od něho informační brožury o pozemních silách, námořní pěchotě a Navy.

Snažil jsem se dostat k námořní pěchotě, ale když zjistili, že otec a matka žijí v zákonném manželství, nepřipadal jsem v úvahu. Ze strany Navy to bylo jako špatný vtip.

Přítom jsem Navy vždycky kladl na první místo. Nabízela mnoho vzdělávacích možností, a zejména tato okolnost upoutávala můj zájem. Chtěl jsem totiž být zbrojním poddůstojníkem na lodi. Měli tehdy zvláštní program urychleného služebního postupu: když měl člověk určitou kvalifikaci, mohl být zařazen do platové kategorie s urychleným postupem. Byl bych mohl nastoupit jako nováček, absolvovat základní výcvikový tábor a vrátit se jako zbrojní poddůstojník druhého nebo třetího stupně.

Jenomže když jsem se přihlašoval, bylo mi sedmnáct, takže jsem musel mít podpis rodičů. A rodiče nechťeli přihlášku podepsat, ledaže bych byl ochoten dělat něco, co souvisí s medicínou. Nevím, jakou měli představu, ostatně mi to bylo jedno. Rekl jsem jen: "Výborně, jen ty papíry podepište." Podepsali, já taky, a tak jsem se mohl stát pomocným: zdravotníkem.

Neměl jsem v plánu nastoupit do UDT /SEAL - ani jsem nevěděl, co jsou zač a čím se zabývají.

Absolvoval jsem dva turnusy s námořními pěšáky jako pomocný zdravotník a v roce 1963 jsem se s nimi vypravil na Kubu.

Navy mi platila kvalifikační kurzy se SCUBA, načež jsem šel do kurzu Navy pro plavání pod vodou. Trval šest týdnů a po jeho skončení jsem se vrátil na Kubu. Pracoval jsem tam na částečný úvazek v nemocnici a na částečný úvazek na potápěčském oddělení. Tam jsem poprvé přišel do styku s UDT /SEAL a při- padalo mi to velmi zajímavé.

Nato jsem šel v roce 1964 do kurzu hloubkového potápění v moři, což byla součást přípravy na UDT /SEAL. Bylo nás tam celkem devět. Když jsme měli polovinu kurzu za sebou, ptám se: "Co má tohle sakra společného s týmem UDT /SEAL?" Nikdo nám nemohl uspokojivě odpovědět, proč musíme jako pomocní zdravotníci ovládat techniku hloubkového potápění v moři, abychom se dostali do týmu UDT /SEAL. A tak jsme řekli: "čert vás vem, my odtud vypadneme." Kdybych byl tehdy věděl, co vím dnes, asi bych řekl: "No, uvidím, jak to bude dál." Ale nechtěl jsem být hloubkovým mořským potápěčem a nikdo mi tehdy nedokázal vysvětlit co a jak.

Měl jsem kvalifikaci v plavání a potápění s přístrojem SCUBA, a když jsem jim tedy řekl své mínění o kurzu hloubkového potápění v moři, nastoupil jsem na palubu AKA (attack cargo ship - útočné dopravní nákladní lodi pro přepravu bojových prostředků při vylod'ovacích operacích). Bylo to v roce 1965.

Tehdy se pracovalo na tajném projektu vyprošťování pod vodou a já jsem byl k tomuto projektu rovnou přidělen; realizoval se v součinnosti s úsekem speciální války. Poprvé jsem se tam setkal s Dickem. Byl na palubě USS Rushmore. Sice jsme nepracovali spolu, ale úkol, který mi byl přidělen, předpokládat styk s UDT, u kterého Dick působí.

Oba jsme tehdy byli E-5. "Ještě se sejdeme," povídám mu a on poznamenal: "To si piš." A taky že jsme

se sešli. Ovšem až po několika letech.

Do poloviny šedesátých let už jsem byl rozhodnut, že chci s konečnou platností k UDT. Díky styku s komunitou speciální války jsem věděl, že budu spolupracovat s lidmi, kteří hluboce a závazně chápou svou odpovědnost. S lidmi, kteří jsou ochotni pracovat nejen úporněji, ale i obratněji, aby splnili své poslání a zároveň dosáhli svých osobních cílů. Díky jejich kamarádství člověk poznává, že jeho vlastní schopnosti dosahují vrcholné úrovně. Pochopí, že muže docilovat úspěchu nejen vlastním úsilím, ale současně i spoluprací s lidmi, kteří mají stejné ideály jako on.

Zamyslete se nad slovem tým. Ať se na ně dívám z jakékoli strany, není v něm já. Nevzpomínám si, kdo řekl: Mužete slovo team považovat za zkratku "Together Everybody Achieves More" - společně dokážou všichni víc. Osvědčuje se to.

A osvědčuje se to proto, že fakt věříte v uskutečnitelnost úkolu a že máte vůdce, kteří říkají: "Ano, dá se to udělat," a že dostáváte příležitost to udělat.

Proto jsem byl po celá ta léta tak odhodlán dostat se k UDT / SEAL.

* * *

Pracoval jsem na zmíněném tajném projektu AKA jeden rok, a protože jsem byl taky klinický laborant, skončilo to tím, že jsem byl odvelen k službě na pobřeží. Velkou radost jsem z toho neměl, ale podle rozkazu jsem nastoupil do Qounset Pointu a pracoval jsem zase jako zdravotnický potápěč při vyprošťování objektů pod vodou.

Pořád jsem se pokoušel dostat k UDT a zas jen k UDT. A pořád jsem jen slyšel: ne, ne, ne. Nakonec jsem se dostal na samostatné pracoviště pro zneškodňování nevybuchlých pum a min na Newfoundlandu a zabýval jsem se jejich vyprošťováním. Byl jsem tam tři roky.

Odtamtud mě vytáhli na prvotřídní funkci technika zdravotnické služby; měl jsem mít moderní samostatné pracoviště a kromě odborných úkolů jsem měl vyřizovat zdravotnickou administrativu. Zároveň se mnou byl odvelen můj dávný přítel John Christie, který už není naživu. Měli jsme namířeno buď k UDT 21, nebo k týmu SEAL 2. "člověče, to je vynikající," komentoval jsem to.

John odešel k týmu SEAL 2 a mě poslali na BUPERS, abych se staralo přidělování a přemísťování personálu v rámci speciální války a ponorkového loďstva. Byl to pro mě uprostřed houfu byrokratů po čertech dlouhý rok a devět dní. Zato jsem měl možnost zdravotníkům na úseku speciální války a ponorkového loďstva hodně pomáhat, a navázal jsem tak spoustu dobrých styků.

Píše se rok 1973. Nastoupil jsem do dalšího kurzu potápění v hlubokém moři a pohmoždil jsem si levou tvář - šlo o zlomeninu kostí v nosní dutině, spojenou s vnitřním krvácením. Došlo k tomu při potápění, kdy jsem se octl pod strašným tlakem. Ale nepřestával jsem plavat a nahoře jsem nakonec ztratil vědomí. "Tady i u Navy to pro tebe končí," říkali mi. "Ba ne, nekončí," namítal jsem. Nabídli mi dvě možnosti. Buď jsem to mohl pustit z hlavy a pokračovat: "Nelam si s tím hlavu a nech se odvelet jinam." Anebo půjdu před lékařskou posudkovou komisi, a pak budu mít spoustu problémů. To jsem odmítl: "Před komisi nejdu. V žádném případě." A tak jsem to táhl dál, nastoupil na jinou loď, absolvoval služební turnus v New Hampshireu a potom mě zase vrátili do Norfolku. Ani pak jsem se ještě nezřekl představy, že se dostanu k UDT. Když jsem byl v Norfolku, volal jsem na Skupinu speciální války 2 a mluvil s tamním hlavním výkoňákem. "Hele, Ale," řekl mi, "zavolej na tohle číslo, řekni mu, že se mnou mluvil, a nech to na nás. Dostaneme tě sem." Volal jsem tedy výcvikového důstojníka týmu, protože jsem věděl, že tam mají neobsazené místo pomocného zdravotníka E-8. "Potřebuji se kvůli kondici jen jednou potopit a dvakrát si skočit padákem," povídám. "Budu trochu pomalý, ale zvládnou to." „Kolik je ti?“ zeptal se.

"Sestatřicet. " "Pro nás jsi moc starý a kromě toho nemáme čas ani peníze, abychom někoho posílali na kondiční praxi. Můžeme ti děkujeme za zavolání." A ten parchant fakt zavěsil.

Volal jsem tedy znovu a on povídá: "Hele, ve svých letech bys pro nás byl příliš velké riziko," atd. atd., až mi z toho bylo špatně. Ted jsem zavěsil já.

Mluvil jsem o tom s Dickem. "Nedělej si s tím starosti," řekl mi. "Tak už to chodí. Normálně dokončí

svůj turnus a na nic se neptej. Někdy v roce 1980 ti přijde rozkaz s umístěním. Budeme spolu dávat dohromady tým SEAL 6. Pro tentokrát chci, aby se~ vydal do D. C." Sel jsem tedy do D. C. a tam si mě Dick vytáhl do týmu SEAL.

Tehdy jsme dávali dohromady OpNav 06 D a Rudou buňku.

Potom mě na tři roky zahrabal, protože se schylovalo k něčemu jinému. "Bud' vítán - a bud' sbohem," povídá. "Potřebuju tě tam, kde jsi, a potřebuju, abys dělal to, co teď děláš." Při výběru lidí pro úkol, který se rýsoval v perspektivě roku 1984, byl Dick velmi náročný. Věděl, proč mě v D. C. potřebuje, a já jsem jeho důvody chápal a nezpochybňoval je.

Jedním z hlavních důvodů, proč mě tam Dick potřebovat byla nutnost zajistit si dobrou zdravotnickou péči. Všichni jsme měli dlouhé vlasy, mohutné kníry a dva z nás plnovous, a kdybychom při vstupu do nějakého vojenského zdravotnického zařízení ukázali osobní průkaz, uslyšeli bychom: "Pánové, jakto že nemáte uniformu?" a podobné řeči. Ti lidé museli být zpracováni tak, aby se při našem příchodu na nic nevyptávali.

Zaskočil jsem tedy do Bethesdy a postaral se o zdravotnický program, který nevzbuzoval nejmenší podezření.

Měl jsem tam jednoho fregatního kapitána internistu a praporčíka, který byl jeho asistentem. Prověřil jsem si je, řekl o nich Dickovi a on si s nimi promluvil. Byli s námi i s našimi rodinami v telefonickém styku čtyřicet hodin denně.

Mnohokrát se stalo, že Dick prohodil něco jako: "Hele, volal tě Denny?" "Ne, nevolal. "Tak mu brnkni, Kitty není dobře. Takže jsem Dennymu pokaždé volal: "Počkám na tebe na pohotovosti." Kitty byla poprvé těhotná a necítila-se příliš dobře.

Pokud se tam vyskytoval náčelník, na nic se neptal.

Když jsme jednou byli ve výcvikovém prostoru, kousl jednoho našeho kluka hnědý pavouk poustevník. Dva dny nemohl ven. Odvezli jsme ho do Bethesdy, kde mu na chirurgii okamžitě poskytli pomoc tak, aby s nikým nepřišel do styku. Opět se to obešlo bez otázek.

Pracovníkům kliniky a nemocnice muselo připadat neobvyklé, když vídali přicházet tyhle záhadné, supertajné chlápky.

Vyhradili nám nejlepší, bezpečně střežený prostor; dělalo jim dobře, že můžou pro tyhle utajené lidi něco podniknout. Byl to účinný apel na jejich já. A když na ně takovým osobním apelem zapůsobíte, dáte jim možnost se angažovat, v určitém smyslu z nich uděláte součást týmu. Nemohli s námi chodit do terénu, nemohli vědět, čím se zabýváme, ale my jsme s nimi nevedli shovívavé řeči, naopak jsme stále dávali najevo, že oceňujeme, co pro nás dělají.

Dickovi bylo jasné, že musíme mít tento zdroj k dispozici. Dal mi to na starost a já jsem na to dbal. Dick to měl na paměti a poslal mě tam půldruhého roku před akcí.

Všechno závisí na důvěře a loajálnosti. Dick a já jsme se poznali v roce 1965 a od té doby jsme byli čas od času spolu. Důvěřuji mu - a já беру slovo důvěra velmi vážně. Reknu to jinak. Je po čertech mnoho lidí, kterým nedůvěřuji, kdežto Dickovi ano. A on mi oplácí stejnou mincí.

Dick byl důstojník a já poddůstojník, ale on měl důvěru k starším poddůstojníkům a k jejich rozhodnutím. Věřil v naše schopnosti. Považoval nasínce za odpovědného člověka. Když něco prošvihl, chtěl vědět proč. Pomáhal vám to předělat, pomáhal vám učit se z vlastních chyb. Byl jedním z velmi mála mých vůdců, který chtěl vědět, proč nerozumíte, proč neumíte.

A vy mu to řeknete a on to s vámi vyřeší.

"Fajn, tohle je výcvikový problém říkával. "A tohle je problém, který se týká reálné mise." "Mám dotaz, pane. Není mi to jasné. A jaké mám prostředky?" "Fajn, vole, II říkával na to. "Tohle jsou tvoje prostředky. A jde o tohle." Načež to člověku dopodrobna objasnil a ujistil vše, že rozumíte. Nikdy nezlehčoval toho, kdo se na něco ptal. Stvalo ho, když žádné otázky nebyly, protože pak mohlo dojít k maléru.

A pokud jde o loajálnost, většina chlupu by mohla vyprávět, jak se jich Dick svého času zastal. V době, kdy o mě jiní nestáli, ochotně mě přijal zpátky a dal mi příležitost. Nebyl to ovšem pouhý projev

dobročinnosti. Potřeboval mě, protože postrádal dobrého střelce a věděl, že se kromě střelení vyznám i v leččem jiném. Tak to Dick dělal: měl uznání pro individuální schopnosti a zužitkovával je.

Při plnění úkolu v zámoří využíval Dick mé schopnosti získávat si lidi a rozdávat úsměvy. Chodíte mezi lidmi, jíte to co oni, mluvíte s nimi a snažíte se co nejvíc naučit jejich jazyk. Musíte s lidmi navazovat vztah. Tím se posilují vaše zdroje. Všimněte si svého okolí. Přinášejte lidem nové myšlenky, ale zůstávejte otevření. Vnímejte jejich kulturní povědomí. Neohrmujte nad nimi nos. Takové zacházení nemá nikdo rád, a budete-li se takhle chovat, nikam se nedostanete.

Nikde v Egyptě, Jordánsku, Pákistánu nebo Maroku nebylo místo, kam bych nezašel. Všemmu jsme se uměli přizpůsobit-

všimněte si toho množného čísla. Ale vždycky je zapotřebí někdo, kdo zapadne do prostředí o něco rychleji než ostatní a pohotově jim stane v čele. A to jsem byl já. Dick to věděl a využíval.

* * *

Zdržovali jsme se ve Washingtonu, pracovali na OpNav 06-Delta a na operaci Rudá buňka. Bylo to v letech 1984-1987 a já jsem s nimi tehdy byl naposledy. Dick byl z Rudé buňky vlivem politickobyrokratických pletich vymanévrován. Kdo četl 1. knihu Profesionálního válečníka, ví, jaké s tím byly problémy.

Ano, měli jsme k těmto přípravným cvičením oprávnění, ale zčásti jsme byli financováni načerno. Ted' už to mají čtenáři černé na bílém, takže nic není ohroženo. Ale Dick měl snahu zajistit, abychom měli všechno potřebné k uskutečnění mise, ať už to bylo kdekoli.

Ovšem kromě toho, že jsme prováděli skutečné operace, podnikali jsme i mnoho cvičných akcí, které sloužily k posílení bezpečnosti na základnách. Bylo to zajímavé.

Uspokojení je vždycky vražedné. Existoval postoj: "No co, vždyť je to jen inspekce." A náš příchod neměl s inspekcí nic společného. Přicházeli jsme přezkoušet bezpečnostní zařízení, stav zabezpečení vůbec. Obcházeli jsme základnu, vcházeli do telefonní ústředny a nejrůznějších budov i střežených prostorů a zase z nich vycházeli, a téměř vůbec nás nestavěli. Bůh je mi svědkem.

Jedno z našich prvních cvičení probíhalo na námořní základně a nedalekém velitelství CINCLANFLT. Dick dal proti vlastnímu podpisu zhotovit několik osobních průkazek se svou fotografií, hodností a odborností. Jednoho dne jsem ji používal.

Přijel jsem vozem a ukázal osobní doklad s Marcinkovou fotkou; přitom se Dickovi ani trochu nepodobám. A co se nestalo, strážní u brány zahlédli na průkazu údaj o služném, to jim stačilo a mávnutím mě pustili dovnitř.

Projížděl jsem celou základnou. Vzadu v autě jsem dokonce měl potápěčský bodec. Položil jsem ho tam záměrně, abych se přesvědčil, jestli si ho někdo všimne. Normální provoz se vůbec nezastavil. Jezdil jsem po základně a fotografoval letouny, vrtulníky i hangáry, přičemž jsem se vůbec nepokoušel skrývat fotoaparát ani utajit svou činnost.

Když jsme o tom mluvili s lidmi ze základny, říkali: "Ne, to není možné. Nikoho jsme neviděli. Nemohli jste na tom letišti být. " "Tak dobře, podíváme se na to," a předvádím jim snímky leteckého hangáru.

Až ted' se jim trochu otevřely oči. Potom začali dávat větší pozor. Přesto i pak bylo pro nás velmi snadné chodit v civilních šatech nenuceně po základně a vcházet do budov, aniž nás někdo stavěl.

Jedním z mých úkolů bylo dojít ke spojovací ústředně a simulovat vyrazení dveří. Vzal jsem si tedy dělbuch a bez překážek jsem šel přímo k ústředně. Byla noc, parkoviště bylo dobře osvětlené a já jsem dělbuch odpálil.

Reknu vám, když ten zatracený krám vybuchl, všichni zaznamenali, že něco pořádně prásklo. Odcházel jsem a došel k bráně se závorou. Od druhého konce brány ke mně přicházel major pozemních sil a já jsem moc dobře věděl, že ten rámus slyšel.

"Zabloudil jste snad?" zeptal se.

"Jo, rád bych se dostal do důstojnického klubu." "Jděte tamhle a zahněte doprava." Odehrává se to po mohutném výbuchu. Všude kolem se začínají objevovat policejní vozy. Houkají sirény, plno rámusu, já jsem v civilu a mám na zádech batoh. A on mi prostě ukazuje cestu.

Vyšel jsem ven a zamířil k důstojnickému klubu. Napadlo mě:

Co kdybych zde padl na nějakou zbednělost. Zastavil jsem manželský pár s potomkem na odchodu z klubu a zeptal jsem se: "Jak se odtud dostanu do Pizza Hut?" "Pojďte, svezeme vás tam," nabídli se. Je to třetí nebo čtvrtý den od začátku cvičení, a tihle lidé nezměnili chování.

Nasednu do auta, a než jsme přijeli k bráně, vytáhl jsem své služební rádio. Holčička, která seděla vzadu vedle mě, povídá:

"Co je to?" Matka se celá poplašená otočí se slovy: "Cože? Co to máte?" "To je obousměrné rádio," povídám. "Tohle je můj odznak a osobní průkaz, takže vidíte, kdo jsem."

Její manžel jako by se za volantem ztrácel: "Ježíši Kriste, to jsem asi v průšvihů?" "Ne," řekl jsem na to, ale udělal byste líp, kdybyste mě dostal přes bránu." A tak jsem zůstal sedět a u brány nás mávnutím pustili ven.

Byly tam dva vozy posádkové policie. Bezpečně se pamatuji na čtveřici policistů, která nikoho při odchodu nekontrolovala. Ti lidé mě tedy dovezli k pizza Hut a odtud jsem šel v dobré náladě po svých dál.

Kdekdo na základně se pořád ještě domníval: "Jsou to všechno jenom hloupé hry." Někteří si s tím nelámali hlavu, nebo o tom ani nevěděli. Zkrátka uspokojení.

A lidé se ostýchají brát v pochybnost druhé. Při probírání problematiky bezpečnosti patřilo k nejobtížnějším úkolům dosáhnout, aby chápali, že je na místě někoho zastavit s otázkou: "Jste zdejší? Můžete mi nějak prokázat svou totožnost?" Jde jen o to požádat o občanský průkaz. A nemá-li někdo řádný průkaz, chce to mít poblíž dva lidi, aby takového člověka nepustili dál, dokud se nespojí s posádkovou policií. Přicházeli jsme na příliš mnoho míst, kde se to nepraktikovalo. Přestože jsme tam byli i týden, stále se zdráhali lidi stavět.

Když se naše bezpečnostní cvičení téměř na všech základnách chýlila ke konci, oznámili jsme jim: "Další cvičení už nebudou, ale zdržíme se ještě asi dva dny." Posedávali jsme u brány, na ubytovací palubě lodi, u leteckého hangáru a podobně a jen jsme pozorovali, jak lidé vcházejí a vycházejí. A pořád se ještě ostýchají kontrolovat. Nevím, čím to je.

* * *

Steve Hartman a já jsme před sebou měli jednou v noci jiný úkol; říkám v noci, ale byly zatracené dvě hodiny ráno. Odcházeli jsme z městského hotelu v japonském městě Sasebo, oba v potápěčské kombinéze a s batohem na zádech, já navíc s plovákovým vakem. Umíte si to představit? Sli jsme po ulici, která míjela bránu základny, přes most do vody. Nikdo se na nás kloudně nepodíval.

Plavali jsme v té nádherné řece tak obratně, že jsme ani nevyplašili ptáky sedící na skalách. Vyškrábali jsme se na blátivý pobřežní val u základny. Při naší předcházející prohlídce jsme je upozornili: "Pod tímhle plotem máte velikánskou díru." "No ano, pracujeme tam na nějaké stavbě." "Mohlo by se to stát cílem útoku," řekl jim Dick. "Hned přes ulici máte hasičskou zbrojnicí." Vůbec se nepokusili někoho k té díře postavit.

Steve a já jsme se tam vplížili a omrkli to, načež jsem přešel k hasičské zbrojnici na druhé straně ulice a umístil tam simulovanou nálož s časovým spínačem a silnou žárovkou; síla nálož se rovnala třem roubíkům dynamitu.

Poblíž díry byl kasárenský objekt, kde hráli nějakí příslušníci útvarů mořských včel karty. Vrátil jsem se a vidím, jak jeden z nich přistupuje k oknu. Zalehl jsem do příkopu a čekal. Pak jsem vstal a mrkl oknem dovnitř. Všichni se věnovali kartám a ničeho jiného si nevšimli.

Steve a já jsme leželi v blátě další dvě a půl hodiny, dokud s tím neskončili. V tomto dobře osvětleném prostoru nikdo před hasičským vozem nic nezpozoroval, nikdo neviděl mě ani Stevea.

Když to skončilo, chtěli od nás vědět, jestli můžeme přesně rekonstruovat, co jsme dělali. A tak jsme to s nimi Steve a já prošli krok za krokem. "Takhle jsme se sem dostali, zde jsme se pohybovali, tohle jsem dělal já." Pak už dlouho neváhali, začali na staveniště posílat stráž a do díry se nikdo nedostal.

* * *

Jedním z našich velkých problémů bylo přesvědčit lidi, že tam nejsme proto, abychom jim uškodili, ale proto, abychom jim pomohli. Někteří velitelé základen nás prostě neviděli rádi. Dická to stálo hodně přesvědčování, aby pro něho našli pochopení. "Tohle není žádná inspekce, musíte to pochopit. Je to cvičení a má vám pomoci." Přitom je pozoruhodné, že některé jednotky do toho fakt chtějí být zapojeny, přestože jim nadřízení tvrdí, že je to buzerace.

"Brzdí na naší základně provoz, znepríjemňuje nám život a stavějí nás do špatného světla." Jenže my jsme tam nebyli proto, abychom je očerňovali, a někteří lidé to chápali.

Jedna z nejvstřícnějších skupin, s kterou jsme spolupracovali, byla v Point Mugu, kde byla skupina námořníků, kteří plnili úkoly bezpečnostní policie. Kapitán Gordin Nakagawa a nadporučík Bob Laser si výslovně přáli, aby byli jejich lidé přezkušováni, aby museli vynakládat úsilí až do vyčerpání a aby si osvojili schopnost zase se vzchopit. A všichni ti kluci byli pro. Ať jsme jim předváděli cokoli, nasávali to jako houba. Byli to lidé ze samostatného týmu rychlého zásahu. Admirál, který základně velel, byl sice hajzlík, ale i tak jsme to zvládali.

"Jedním z vašich nedostatků jsou zásahová vozidla." "Jak to myslíte?"

"Máte zásahové vozy venku a nikdo je nestřeží. Vůbec nemáte detektory pohybu, skryté kamery, poplachová zařízení, prostě nic." "Je to na závadu?" "Jo. Vy představujete terč. Dalším terčem je letiště. Máte tady příliš mnoho nestřeženého prostoru, takže se sem z různých míst můžou dostat lidé." "Ale máme zde senzory pohybu." Rekli jsme jim, že jejich senzory pohybu můžeme překonat, a předvedli jsme jim jak. Vzali to na vědomí. Byli s námi spokojeni. Pokaždé když jsme absolvovali nějaké cvičení, říkali:

"Hrome, zase jsme o něco chytřejší."

Dick nás vždycky podporoval v tom, co jsme chtěli dělat. Například jsme přišli s plánem změnit scénář bojové hry, který už byl stanovený - chlapi na základně totiž nehráli podle pravidel. Dick sedí, poslouchá a píše si poznámky. Mozek mu pracuje rychlostí počítače a po chvíli řekne: "To je dobrý nápad. Podívejte se na tuhle, tamtu a tuhle možnost." Přebíráme si to a pak řekneme: "Hele, půjde to." Hodně jsme improvizovali, protože pořád chtěli měnit ta ztracená pravidla, a tak jsme na to reagovali.

Dick se některých cvičení účastnil, aby se ujistil, že se nezabýváme ničím pochybným. Někdy vystačil se dvěma hodinami spánku. Stávalo se, že jsme dva nebo tři dny za sebou vedli bojové akce čtyřicet hodin denně. Zaznamenával je a měl za povinnost je obhájit: "Takhle jste je vedli, tohle jsou vaše nedostatky." Dick se umí velmi pohotově vyjádřit. Nenapodobitelně dokáže prosazovat svůj názor.

Někteří lidé to ale nepřestávali brát jako urážku. Když musel, nebral na nikoho ohledy, což je nepříjemné. Přitom mu tihle pitomí parchanti nesahali ani ke kotníkům.

Ať už to ale bylo na některé základně sebesthorší, tamní posádka s námi v určité fázi téměř pokaždé začala vycházet. Nikde jsme po sobě nezanechali hořké pocity, přestože se nám vždycky zdálo, že se na nás dívají jako na velké chlupaté netvory, kteří přicházejí jejich základnu zničit.

Pamatuji se, co nám na nějakém shromáždění řekl jeden z velitelů kteréśi základny. Byl to slušný člověk, který projevoval ochotu spolupracovat. "Něco vám řeknu," povídá, "když jsem nastupoval na tuhle základnu, koukal jsem kolem a pomyslel si: Tady to bude fajn. A vy, parchanti, přijdete a řeknete: 'Co můžu zničit?'" To víte, že má pravdu.

* * *

Bez ohledu na potíže, které jsem měl s plaváním, pořád je mám moc rád. Pracovat pod vodou se mi fakt strašně líbilo. Bylo to velmi náročné a vyžadovalo to soustředit se. Po té zlomenině lícní kosti mi bylo řečeno: "Potápění už si neužiješ." "Nechte to na mně," řekl jsem na to. Dalo mi práci to zvládnout, ale dělal jsem to zas. Nebo střelba: maximálně jsem uspokojoval její nároky a zdokonaloval svou střeleckou dovednost. A mnohokrát se mi to vyplatilo.

Hrozně nerad jsem měl skákání i ze sebedokonalejšího letounu. Jenže to patřilo k požadavkům. Nemusel jsem to mít rád, jen jsem to musel dělat. Tak jsem to tedy dělal. Po čase jsem otrnul. "Sup - jde se zas na to." Platilo to i mně.

Aby v sobě člověk našel motivaci a překousl tyhle věci, musí vyřadit negativní představy, zrádný negativismus, který se pokaždé připlíží a zakousne se vám do zadku. Mobilizujte svou sebedůvěru a zkušenost druhých, postavte se strachu čelem.

Pak bude pracovat pro vás, posílí vaši energii. Ale jen začnete pochybovat, jen začnete dopřávat sluchu negativismu, sami jste si připravili porážku.

Abyste mi nerozuměli špatně - měl jsem několik dobrých velitelů. Jenže Dick nebyl jen velitel, byl učitel. Byl to důvěrník. Byl na místě, aby člověku vyměnil prádlo, když si nadělal do kalhot a usnul. Někteří lidé na toho chlapa házejí kameny - ale mnozí z nás si jim stoupnou do cesty. Protože se o své lidi staral. A existoval všeobecný pocit: "Krucinál, když si to bere do práce Starej, snad se do toho můžeme dát i my." Sel do toho před námi. A pomáhal nám s tím.

Na spoustu z nás se lidé dívali jako na špinavce, rušitele pořádku. Dick se ale díval mnohem hlouběji. "Proč si tahle skopová hlavička koleduje o trable? Proč se děje tohle? Proč se děje tamto?" A to, co jiní lidé považovali za záležitost špinavců, brával Dick na sebe. Z každého z nás se vyklubala herecká hvězda, protože si Dick něčeho v nás všiml a probudil to k životu.

Ale uměl taky nechat plavat, co nemělo naději na úspěch.

Naučil jsem se to od něho a používal jsem to, když jsem se stal hlavním výkonným poddůstojníkem útvaru. Můžete někomu dát nástroje, ale když je nepoužívá, je to jeho odpovědnost a vy s tím končíte. A Dick se to nebál udělat.

* * *

V letech 1987 až 1990 jsem byl útvarovým hlavním výkonným poddůstojníkem na Velitelství zdravotnického výzkumu a vývoje Navy. Využíval jsem mnohé z toho, co jsem se od Dicka v umění vést naučil, a vedl jsem starší poddůstojníky k zcela novému chápání pojmu umění vést. Bylo mi podřízeno jedenáct laboratoří s více než čtyřmi sty poddůstojníky v různých částech světa. Měl jsem v chodu osvětové programy pro poddůstojníky a dával jsem si dobrý pozor, aby fungovaly. Bylo tam pár velitelů, kteří měli o zdravotnictví nevalné ponětí a kteří museli být upozorňováni, že neplní své úkoly.

Naštěstí jsem měl na velitelství jednoho operačního důstojníka, kterému to také leželo na srdci. "Hlavní výkonný poddůstojníku," ptal se mě, "je možné, aby tyhle programy fungovaly?" "Pane kapitáne, tyhle zatracené programy budou fungovat, když k nim někdo dokopá velitele. Já už jsem některé z nich kopl do holeně, ale chce to někoho, kdo má víc koňských sil, aby je koplo kousek výš." Tak jsme se o fungování programů postarali. Z poddůstojníků musíte udělat spoluúčastníky svého konání. Těhle zásadě jsme se všichni učili od Dicka. Zatahněte do toho všechny poddůstojníky od nejnižšího E-1 až po nejvyššího E-9, udělejte z nich spoluúčastníky a naslouchejte, s čím přicházejí.

Musel jsem na různých základnách vykonávat spoustu kontrol bezpečnosti, případně i vyšetřování.

Bezpečnost byla další pojem, který jsem oprášil. Fakticky jsem ho všem postavil před oči. Ti lidé měli bezpečnostní příručku, jenže ji přehlíželi. "Nejdřív si tu zatracenou knížku přečtete," řekl jsem jim.

"Budete-li mít nějaké dotazy, můžete mi telefonovat čtyřicet hodin denně do práce nebo domů." Tím jsme začali.

Pak jsem se venku, zejména v zámořských laboratořích, věnoval posilování osobní i celkové bezpečnosti lidí. Přicházel jsem do styku s lidmi, kteří říkali: „Jsem tady jako výzkumník, jako odborník na rakety, a pro stromy nevidím les." "Musíte otevřít oči," upozorňoval jsem je.

Z velitelství zdravotnického výzkumu jsem přešel do Newportu a stal se jediným poddůstojníkem ve funkci vedoucího oddělení útvaru, přičemž jsem dostal na starost i bezpečnostní úsek. Tak jsem mohl v novém prostředí znovu zužitkovat všechno, co se osvědčilo.

!

* * *

V roce 1992 jsem odešel do výslužby. Hodně se věnuji střelbě, lovu a rybaření. Konečně mám čas

zabývat se svými koníčky. 1. června odešla do důchodu manželka, takže se ke mně fakticky vrátila. Od chvíle, kdy jsem odešel od týmu SEAL, mi chybí pocit vzájemné blízkosti. Skutečné blízkosti. Domnívám se, že civilní komunita něco takového nezná. I když někteří z nás dosud setrvačně udržují styk, vím, že už nikdy nebudeme mít takovou jedinečnou příležitost jako v dobách, kdy nás posílali na doplňovací výcvik - do Německa, Francie, Izraele - nebo s jinými úkoly a kdy byl člověk čtyřicet hodin denně v jednom chumlu s ostatními. Musí se to naučit, aby uměl v zájmu společného poslání odložit osobní předsudky.

Určitý výcvik v týmové práci je potřebný, zejména v prostředí korporací. Až příliš mnoho těch, kdo žijí v mocenské věži ze slonoviny, vůbec nedokáže posoudit, jaké to je být v zákopech.

Při vytváření týmu i koncepcí jeho vytváření byste byli překvapeni, kolik jednotlivců ve vedení korporací nikdy nebylo takřikajíc v přízemí práce. Vědí jenom to, že někde dole jsou pilní dělníci, kteří jim dopomáhají k sedmimístným ročním platům, zvýhodněnému nákupu akcií, zlatému deštníku jistot a zlatému potřesení rukou při odchodu do důchodu. Nemají ani tušení, co on či ona v tom zatraceném přízemí dělá.

Kdyby chodili dolů a nechávali se vidět - což je obdoba toho, co nás Dick vždycky učil -, mohli by některé z těchto velkých korporací nemálo přispět k dosažení větší životaschopnosti. Lidé v Armaniho oblecích za 2000 dolarů nenaslouchají maníkovi s koštětem v rukou. A tenhle maník (nebo tahle slečna) by mohl (mohla) mít nápady, jak by korporace mohla zefektivnit provoz.

S touto praktickou zkušeností jsem nastoupil-do funkce hlavního výkonného poddůstojníka útvaru. Naslouchal jsem každému námořnímu poddůstojníkovi a také některým důstojníkům. Mnohým důstojníkům jsem ale nenaslouchal, protože vůbec nevěděli, o čem mluví. Nemohli odtrhnout oči od svých mikroskopů a Petriho misek. Jenom naslouchejte, co vám mohou říct ti námořníci nebo dělníci. Tak začnete vytvářet tým.

* * *

Zdá se, že nejzávažnějším problémem našeho scénáře je z vnitřního i vnějšího hlediska terorismus.

Pozitivní úlohu v tomto scénáři bude hrát komunita speciální války. Tedy měla by ji hrát.

Platí totiž takzvaný posse comitatus, podle kterého se nesmíme takových záležitostí účastnit. (P. c. = oddíl zdravých mužů nad 15 let, které může šerif nebo osoba s obdobnou pravomocí povolát k policejní službě v zájmu udržení veřejného pořádku.) Pokud jde o vnější hledisko, platí ovšem smlouvy s jinými státy. Existuje společný speciální výcvik, uskutečňují se programy výměny personálu - ve všeobecném společenství speciálních

operací (speciálního vedení války) je velká komunita, která je připravena hrát aktivní úlohu a vždycky ji hrát bude. Doufejme, že byrokracie tuto nutnost uzná, bude cíle této mise dál podporovat, umožní jejím účastníkům, aby ji plnili, a nebude je kvůli tomu trestat ani jim ztěžovat společenské uplatnění.

Protože se těžiště vysunulo vzhůru, je dnes velmi obtížné získat celkový obraz, ještě obtížnější pak je něčím pohnout z místa.

Najdou se lidé, kteří se až příliš zajímají o svůj vlastní postup.

Zbyrokratizovali to. Každá zatracená tužka musí mít kus papíru, který opravňuje její existenci, každý náboj, prostě kdeco, a potom začnou omezovat výcvikové scénáře. Vy musíte vzhledem k tomu redukovat výcvik a výcviková zařízení, a vaši lidé začnou poněkud vycházet ze cviku, ztrácet morálku a dostávat velký vztek. Načež dojde na boj zblízka. "Proč jsme tady? Co tady děláme? Přidělili jste ubohého čtvrt milionu dolarů na ubohý výcvik - k čemu myslíte, že mi to bude?" Jsem přesvědčen, že by týmy SEAL měly mít větší roli na všech válčistiích. A místo aby někdo dělal celou kariéru na východním pobřeží, přesunujte je každých šest nebo osm let jinam, aby mohli všichni příslušníci týmu sladovat činnost se svými kolegy na obou stranách světa a získávat představu, co se tam děje.

Vždycky to budou z hlediska odpovědnosti dvě oddělené oblasti, ale ať ti, kdo působí na této straně světa, alespoň okouknou, jak to vypadá s těmi na druhé straně, abychom měli komunitu speciální války, která bude tvořit jeden celek.

Jejich budoucí úlohu chápu stejně jako úlohu nynější - shromažďování zpravodajských informací,

kontrarozvědka, antiterorismus. Nesmíme přitom zapomínat na učební stránku. Považuji je za učitele. Ve světě se objevuje mnoho zemí, které hledají v řadě oblastí směr. Jednu z těchto oblastí charakterizuje otázka: "Co budu dělat pro svou vojenskou jednotku?" Máme k dispozici lidi, kteří tam mohou odejít a tyto lidi cvičit. Cvičit je správným způsobem. K tomuto účelu by mohly a měly být využívány týmy SEAL.

ROZBOR HLÁŠENÍ

Tak tady to máte - moudrá slova stoprocentního týmu, deseti opravdových válečníků. Nejsou snad úžasní? Jenže nejsou vaši, jsou moji. Musíte vynaložit úsilí a vytvořit svůj vlastní stoprocentní tým. Ovšemže je to ve vašich možnostech. Podívejte se znovu na devět směrnic na začátku této knihy. Přemýšlejte o tom, co na každého z těch mužů podle jeho slov zapůsobilo, co ho motivovalo, co vyvolalo velikou změnu v jeho výkonu. Co si každý z nich při odchodu z týmů odnášel? Potřebujete si těch devět směrnic osvěžit v paměti? Zde jsou:

- O Je to posláním, ty bláho. Vymezuj své úkoly a cíle jasně a přesně.
- O Při určování početního stavu svých lidí jednej narovinu. Co se týče peněz a času, žádej, kolik chceš, ale měj jasno, kolik skutečně potřebuješ.
- O Pokrývej všechny úseky. Urči, jaké dovednosti budou tvoji lidé v boji potřebovat, a přesvědč se, že nikde nejsou mezery. Obklopuj se schopnými lidmi.
- O Nestrkej do všeho prsty. Důvěřuj svým lidem, že budou dělat svou práci. Detailní řízení vede k velkému bordelu.
- O Poznej své lidi - nejsou to stroje. Znej jejich silné a slabé stránky. Měj přehled, co se děje "za kulisami" a co by mohlo nepříznivě ovlivnit jejich činnost.
- O Vítej chyby. Využívej jich jako příležitosti k zlepšení činnosti týmu.
- O Drž zobák a naslouchej. Pobízej své lidi, aby přispívali k řešení problému. Co pomáhají vytvářet, to budou taky podporovat. Průchodná komunikace musí být vždycky obousměrná.
- O Buď štědrý. Odměňuj tým za úspěšný výkon. Peníze jsou důležité, ale nerozděluj je mechanicky.
- O Kašli na to, když tě někdo buzeruje. Ber na sebe odpovědnost jako vůdce týmu. Měj na paměti, že loajálnost je obousměrná ulice.

Nepřetržitě úsilí

I když se s vámi nemíním dělit o svůj tým, můžu vám alespoň pomoci najít a vytvořit váš vlastní tým válečníků, který by odpovídal vaší představě.

Znovu mi dovolu cítat z knihy Osvícené vedení, abych vám připomněl pět zásad postupu správným směrem.

1. Oceňujte i menší úspěchy svého týmu.
2. Hodně přísně posuzujte, co pro dosažení těchto úspěchů sám děláte.
3. Soustřeďte, respektive přesunujte, své úsilí na konkrétní cíle.
4. Pomáhejte každému - příslušníkům svého týmu, komukoli jinému v celé organizaci, svým zákazníkům i akcionářům; mějte na zřeteli, že dosažení vašich cílů souvisí s všeobecným prospěchem.
5. Neustále zkoumejte možnosti jak zlepšit svůj postup k vlastním cílům.

Když jste tuto knihu dočetli až sem, máte možná pocit, že jste v příliš složité situaci, která vám ztěžuje možnost jednat po svém.

V tom případě si vzpomeňte, co jsem říkal o tom, že dávám dohromady zařízení, jehož posláním je efektivně učit umění vést a vytvářet tým. Zde je o tom informace.

CrossRoads

Výcvikové a vývojové středisko CrossRoads chce kombinovat soustředování a uvolňování - čehož lze docílit jen houževnatým fyzickým úsilím - s užitečnými informacemi. Obě tyto stránky výcviku v umění vést budou probíhat souběžně, aby se fakticky zlepšily schopnosti a dovednosti našich klientů. A tyto dovednosti jim budou předávat skuteční válečníci, opravdoví vůdci - bývalí příslušníci týmů SEAL a americké námořní pěchoty.

CrossRoads bude nabízet programy připravené a uzpůsobené podle potřeb klientů. Na výběr budou semináře na téma umění vést, cvičení ve vytváření týmu v prostředí korporací, bojové hry ve světě byznysu, programy rozvoje mládeže a dospívajících, speciální semináře pro ženy a kurzy taktiky pro všechny stupně bezpečnostních institucí. Budete-li u nás chtít strávit s rodinou dlouhý víkend, máte možnost. Potřebujete-li se se svým manažerským týmem naučit, jak táhnout za jeden provaz, přijďte do CrossRoads.

SLOVO NA ZÁVĚR

Rád bych se s vámi rozloučil moudrou myšlenkou generála Pattona, jednoho z největších válečníků naší země. V červnu 1944 měl proslov k americkým vojákům v Anglii, ve kterém vyjádřil mnoho nádherných postřehů o výcviku a překonávání strachu. Mě ale nejvíc zaujala jeho zmínka o setkání s jedním vojákem.

"Jeden z nejstatečnějších vojáků, jakého jsem kdy viděl, byl chlápek na vrcholu telegrafního sloupu někde v Tunisku v situaci, kdy kolem dokola zuřila palba. Zastavil jsem a ptal se ho, co tam v takovou chvíli k sakru dělá. 'Upevňuju drát, pane,' odpověděl. 'Není to zrovna teď trochu riskantní?' povídám. 'Je, pane,' řekl mi na to, 'jenomže ten mizernej drát se musí upevnit.' 'A ty letouny, co ostřelují silnici, ty vás neotravují?' ptám se dál. 'Ne, pane, to obstaráte vy,' usadil mě.

To tedy byl opravdu chlap. Voják jak se patří. Byl to muž, který zasvětil své povinnosti všechno, co měl, bez ohledu na okolnosti a bez ohledu na to, že jeho úkol snad mohl v tu chvíli vypadat nedůležitě." Co k tomu ještě říct? Amen.