

# TŘI

## PŘEKÁŽKOVÁ DRÁHA

**K**ONCEM LEDNA JSEM DOSTAL TÝDEN DOVOLENÉ na zotavenou po kurzu přežití a pak jsem nastoupil do pokročilého programu, zvaného škola „C“, kde jsem strávil další tři měsíce studiem pokročilých sonarových koncepcí, které byly teoretickým základem „protiponorkového boje“ odbornosti sonarového operátora. Až poté jsem mohl nastoupit k HS-10.

Během těchto tří měsíců jsem začínal zjišťovat, jak složité znalosti a technické vědomosti budu muset do sebe nasoukat během let služby v branné moci. Po týdny jsme hloubali nad různými materiály z oborů, jako byly elektronická válka, oceánografie, pokročilá akustická analýza a odposlech. Jen dva roky předtím jsem byl mladík horko těžko zápolící se středoškolskou matematikou. Nyní jsem do sebe vstřebával všemožné pokročilé koncepce i akademický materiál a nejpodivnější na tom bylo, že mi to šlo snadno. Prostá pravda byla taková, že to bylo fascinující. Souviselo to s hledáním předmětů pod hladinou – což bylo něco, co jsem si dokázal bez obtíží představit.

V „A“ škole jsme se naučili základy čtení ponorkových akustických zvuků. Nyní jsme se do tohoto předmětu skutečně ponořili, hodiny jsme věnovali studiu harmonických frekvencí, vydávaných tělesy ve vodě.

Když sestupujete, teplota vody se mění, neděje se tak však postupně, ale ve skocích, podobně jako jsou vrstvy na dortu. Vím to z vlastní zkušenosti, protože tyto skoky v teplotě při ponoru cítíte. Jak jsem se nyní dozvěděl, tyto teplotní vrstvy se nazývají termokliny. Tyto vrstvy jsou zajímavé tím, že zachycují zvuk, takže způsob šíření zvukových vln je do jisté míry diktován rozložením termoklin. Když zvuková vlna narazí na dno jedné termokliny (nebo, chcete-li, na strop vrstvy pod ní), šíří se do stran, lapená uvnitř dané vrstvy.

Vzhledem k tomu, skrývá-li se ponorka dejme tomu v padesáti stopách, nemusíte ji nezbytně slyšet, jestliže jste vy (nebo bóje vašeho sonaru) v hloubce třiceti stop. Jinými slovy, ponorky se v termoklinech mohou doslova skrývat. Pokud plavidlo způsobuje dostatečný hluk, může vyprodukovat dostatek energie k tomu, aby zvuk pronikl i do následující vrstvy – ale moderní ponorky jsou tak tiché, že musíte být v té samé termoklině, abyste ji uslyšeli. Tuto informaci jsem si v paměti založil stranou a o několik let později jsem ji měl za naprosto neočekávaných okolností s úspěchem využít.

„C“ školou jsem prošel bez zvláštních událostí – s jednou výjimkou.

Protože jsem měl přinejmenším několik dalších let svého života strávit tady v San Diegu, chtěl jsem se postarat o to, že se budu moci i nadále věnovat svým dvěma nejoblíbenějším zálibám, surfování a rybolovu. Během studia na „C“ škole jsme měli dost času na mimoslužební aktivity, a tak jsem se vypravil za mámou do Ventury, vytáhl ze skladu surfovací prkno a jednu ze svých harpun a odvezl je s sebou na Coronado.

Když jsem se prvního dne vracel ze školy na svou ubikaci v kasárnách, našel jsem tam lístek se vzkazem, že v mém pokoji byla provedena inspekce a že je třeba, abych se dostavil na velitelství vojenské policie a vyzvedl si tam harpunu. Myslel jsem, že se nic neděje, a tak jsem si vzal blůzu a zamířil tam.

Když jsem na velitelství dorazil, byl jsem okamžitě zatčen. Obvinění – držení smrtelně nebezpečné zbraně na základně. Zavřeli mě do cely.

Nemohl jsem uvěřit tomu, co se děje. Držení smrtelně nebezpečné zbraně? Byl jsem přece potápěč, pro Kristovy drahé rány. *Lovil* jsem ryby harpunou. Vedle toho bylo přece jasné, že jsem se tu harpunu nepokoušel *ukrýt*. Nemohl bych to udělat, ani kdybych chtěl – byla příliš dlouhá, než aby se mi vešla do skříňky. Ležela tedy volně v místnosti. Myslí to vážně?

Mysleli. Vojenští policisté se chovali jako naprostí idioti, snažili se mě ze všech sil zastrašit a vyvolat ve mně dojem, že mám ohromný průser a má kariéra u námořnictva je u konce.

Jo, jo. To znám.

Zavolali jednoho z loďmistrů, který měl toho dne náhodou službu ve škole, a řekli mu, co se děje. Jakmile se dostavil, tak mne mu k mé velké úlevě předali. Má úleva se ale brzy změnila v překvapení. Jakmile jsme loďmistr a já zůstali sami, začal mi dávat co proto. Už jsem měl dost zkušeností, abych věděl, že mám držet jazyk za zuby a prostě všechny ty kecy vyslechnout, zdálo se mi ale divné a trochu směšné, že z toho dělají takovou aféru.

Zbytek instruktorů v „C“ škole považoval celou záležitost za svrchovaně zábavnou a dali mi to také patřičně znát, stejně jako mí spolužáci. Když přišel čas vyřazení ze školy, složili se a vytvořili speciální cenu Jacquese Cousteaua pro nešťastného dacana, který kvůli držení harpuny skončil ve vězení. Tu cenu mám dodnes, ale harpunu mi už nikdy nevrátili.

Den po vyřazení ze školy si mne jiný z loďmistrů zavolal k sobě do kanceláře. Řekl mi, že nesouhlasí se způsobem, jakým jeden z jeho kolegů mou situaci vyřešil. „Jste potápěč a lovíte ryby harpunou, Webbe,“ řekl. „To respektuji a je mi líto, že vám námořnictvo zkonfiskovalo harpunu.“

„Ano, loďmistře,“ bylo vše, co jsem řekl, měl jsem ale dobrý pocit z toho, že někdo ve velitelské pozici něco takového řekl. Chápal jsem, že bylo třeba, aby vynutili dodržování předpisů, ale stejně jsem kvůli tomu měl vztek. Zničili úplně dobrou harpunu.

Nebylo to naposledy, kdy jsem viděl přímo vedle sebe příklady toho, co jsem považoval za dobré a špatné vedení lidí. Nebylo to také naposledy, co jsem se ocitl v maléru.

V dubnu jsem byl hned po „C“ škole konečně přidělen k HS-10, vrtulníkové výcvikové peruti, kde jsem měl strávit příštích šest měsíců a učit se úkolům člena letové osádky a obsluze systémů v zadní části různých verzí vrtulníku H-60.

H-60 je široce rozvětvený typ amerických vojenských vrtulníků, zahrnuje Sea Hawk, Ocean Hawk, slavný Black Hawk a hrstku dalších verzí. U HS-10 nás posadili do několika různých trenážerů, reprezentujících různé verze vrtulníků, na nichž jsme měli brzy létat. Jedna měla rozsáhlé sonarové vybavení, jiná, které jsme přezdívali nákladák, byla zcela vykuchaná a sloužila hlavně k bojovým, pátracím a záchranným cvičením.

Poté, co jsme zvládli veškerou technologii na trenážerech, přišel čas začít s ostrým výcvikem. Jednoho instruktora posadili dopředu k pilotovi a dalšího dozadu ke členům osádky. Ti nás učili, jak obsluhovat navigátor, jak používat správnou terminologii v interkomu, náležitý postup při rádiové komunikaci a všechny rozličné systémy ve stroji.

V polovině října, po šesti měsících u vrtulníkové výcvikové perutě, jsem dostal rozkaz k nástupu u 6. vrtulníkové protiponorkové perutě, HS-6, známé také jako Indiáni. Ta se stala první operační jednotkou, u níž jsem byl nasazen. Pravda, pořád jsem ještě byl ve výcviku, ale sloužil jsem nyní už jako příslušník skutečné operační vrtulníkové jednotky. Nyní jsem byl příslušníkem operačního loďstva.

A jaká to byla jednotka! Peruť měla skvělou historii, sahající téměř čtyřicet let do minulosti. Indiáni ve Vietnamu zachránili více než tucet sestřelených pilotů a podvodním demoličním týmům (předchůdcům SEAL) pomohli vytáhnout z oceánu astronauty z Apolla po návratu z Měsíce, vysloužili si dlouhou řadu trofejí a cen a později měli sloužit v Afghánistánu a Iráku. Byl jsem nadšený z toho, že se stanu součástí HS-6. Byla to zatraceně dobrá skvadrona – a na mně bylo, abych si v ní udělal jméno.

V dubnu, po příchodu do výcvikové HS-10, jsem podnikl další rozhodný pokus o přeložení do výcviku SEAL. Znovu mi řekli, že budu muset počkat, dokud se definitivně nedostanu k nějaké operační jednotce. No, teď jsem v ní byl a byl jsem odhodlaný odvádět zatracené dobrou práci, abych mohl požádat o odeslání do BUD/S a vypadnout odtud tak rychle, jak jen to bude možné.

Nu, ukázalo se, že to až tak rychle nepůjde. Sloužit u Indiánů jsem měl od října 1994 až do léta 1997. Na své cestě jsem totiž narážel na jednu překážku za druhou a rozkazu k nástupu do výcviku SEAL jsem se měl dočkat až po téměř třech letech.

Na jaře 1995, asi po šesti měsících služby u Indiánů, jsem nastoupil na šestiměsíční turnus na letadlové lodi USS *Abraham Lincoln* v západním Pacifiku, operační oblasti zvané WESTPAC. Letadlová loď má obvykle stálou posádku v síle pár tisíc lidí. Když ale opouští přístav na cestě do WESTPAC, zalidní ji všechny k ní přidělené vrtulníkové perutě a odplují s ní, což zvedá počet populace na palubě na nějakých pět tisíc osob, takže se z lodi stává jakési malé město.

Předtím jsme se zúčastnili kratších plaveb, tak do jednoho měsíce. Nasazení ve WESTPAC bylo ale něco jiného. Nyní jsme mířili na západ přes celý Tichý oceán, se zastávkami na Havaji, v Hongkongu, Thajsku a Austrálii a poté až do Perského zálivu, kde jsme měli strávit následující čtyři nebo pět měsíců v úloze tam operující americké letadlové lodi. Podobalo se to úloze patrolujícího policisty. Nemuseli jsme se s nikým utkat ani se dostat do nějaké akce, ale prostě budeme na místě, abychom demonstrovali sílu, připravení k reakci v případě jakékoli potřeby.

Pro ty z nás, kteří byli ještě ve výcviku, znamenal WESTPAC příležitost naučit se vše potřebné o všech systémech na různých verzích vrtulníků, které jsme tehdy používali. Pro mne to ale znamenalo jedno – získat co možná nejvíc odborností, abych se mohl snáze dostat do BUD/S. Život v peruti byl sice skvělý, ale stejně jsem ze všeho nejvíc chtěl od ní vypadnout – čím dříve, tím lépe.

Uprostřed cvičiště BUD/S je obludnost, která se nazývá, jak jsem slyšel, opičí dráha. Je to brutálně obtížná překážková dráha, zaměřená na to, aby v lidech pomohla vyvinout nadlidskou vytrvalost a současně jim způsobila co nejvíce bolesti. Později, když jsem konečně dostal příležitost před skutečnou opičí dráhou stanout, málem mě dostala. Mezitím jsem se ale rozhodl, že se k překážkám, které mi stojí v cestě, postavím čelem. Budou mou vlastní soukromou opičí dráhou a využiju je k tomu, aby mě udělaly silnějším.

Problém, který vznikl, když jsem někoho seznámil s tím, že se chci dostat do výcviku SEAL, spočíval v tom absurdně vysokém procentu propadu v BUD/S (zpravidla odpadlo nějakých osmdesát procent účastníků). A aby to bylo ještě horší, komunita leteckého personálu měla strašlivou pověst těch, kteří vysílají do výcviku lidi, z nichž vyletí více než devadesát procent. To mi život u HS-6 pořádně ztrpčovalo. V té době jsem už ale došel k závěru, že když mi někdo řekne, že něco nedokážu, mohu to využít ke svému prospěchu. A tak pokaždé, když mi někdo řekl, že jsem blázen a že se do BUD/S nikdy nedostanu (o tom, že bych jej *absolvoval* ani nemluvě), využil jsem to k dalšímu posílení své motivace. Držel jsem se této myšlenky: Odvádět co nejlepší práci, získat veškerou možnou kvalifikaci a pak mě nechají jít.

A to v této chvíli znamenalo získat kvalifikaci operátora taktického senzoru (TSO).

Během nasazení na USS *Lincoln* jsem splnil všechny požadavky potřebné k připuštění ke zkoušce TSO. Operátor taktického senzoru řídil celou show a měl na povel zadní část letounu. V zásadě to znamenalo získat kvalifikaci velitele osádky. Jednoho zářijového dne ke konci nasazení ve WESTPAC přišel konečně čas mého prvního zkušebního letu. Jestli jej zvládnu, budu mít potřebnou kvalifikaci velitele osádky. Byl jsem připravený, ale nervy mi pracovaly.

„Zkušební let“ znamenal přesně toto: Od okamžiku, kdy jsme se zvedli z letové paluby a rozletli se přes Perský záliv, kontrolovali každý můj krok, zkoušeli mě ze *všeho* – jazyka a terminologie, správnosti

postupů a jejich sledu, z obsluhy každého systému, kterého jsem se dotkl. Když například sledujete ponorku, pak obsluhujete sonar a přijímáte rozhodnutí v zadní části stroje. Jestliže se podílíte na záchranné operaci pilota sestřeleného nad mořem, pak se úroveň kontroly zintenzivňuje. Když v průběhu záchranné akce dorazíte na místo, pak vám pilot na dobu, po kterou se helikoptéra zdržuje nad cílem, předá jakožto radarovému operátorovi kontrolu a vy tak řídíte celou show. V jistém smyslu jsem tedy musel dokázat, že dokážu působit i jako pilot.

Celý zkušební let trval asi dvě hodiny. Pak jsme dosedli na letovou palubu a já se obrátil k instruktorům, abych zjistil, jaký je výsledek.

„Vedl jste si docela dobře,“ řekli, „potřebujete ale více zkušeností.“

Ohromeně jsem na ně hleděl. Nechávali mě *propadnout*.

Přísně vzato jsem minimální požadavky během zkušební letu *splnil*, to jsem věděl stejně dobře jako oni. Ale instruktoři měli při hodnotícím procesu jistou volnost a u perutě bylo několik starších chlapů, kterým jsem právě nepadl do oka. Během našeho nasazení jsem všechny požadavky plnil tak rychle, že to některé z nich poněkud vyvedlo z míry a chtěli se postarat o to, abych jim nepřerostl přes hlavu.

Nehádal jsem se, byl jsem ale strašlivě dožraný. Teď jsem měl ve svých záznamech negativní hodnocení. S odstupem času si ale uvědomuji, že část viny padá i na mě. Pravděpodobně jsem se složením zkoušky příliš spěchal a tehdy jsem na ni nebyl ještě plně připravený. Ale na druhé straně, když už předem usoudili, že nejsem připravený, proč mě vůbec k té zkoušce připustili?

O několik dnů později došlo k události, která mi poskytla zatím vůbec nejpůsobivější srovnání počínání skvělého velitele a mizerného velitele.

Účastnili jsme se nočních manévrů nad Perským zálivem. Naším pilotem byl té noci poručík Burkitt. Patřil k tomu typu důstojníků, u nichž si nemůžete pomoci, ale prostě je musíte nesnášet – slizký chlap, který odpuzoval stejně důstojníky jako mužstvo. Druhý pilot, poručík Kennedy, byl dobrý chlap a docela inteligentní, i když trošku těžkopádný.

Rich Fries a já jsme sloužili jako členové osádky, Rich byl služebně starší. Pokud jde o hodnost a zkušenosti, stál jsem na palubě nejníže.

Byla to dlouhá noc, a abychom se mohli vrátit na *Lincolna*, museli jsme se zastavit a doplnit palivo na nedalekém torpédoborci. Noc byla krásně klidná, ale viditelnost byla proti nám, protože vůbec nesvítíl měsíc a panovala téměř úplná tma.

Paluba torpédoborce je k přistání pořádně těsné místo, zvláště ve srovnání s letadlovou lodí, jako byl USS *Lincoln*, a ještě více to platilo za noci s tak sníženou viditelností. Proto bylo obvyklým postupem zpomalit helikoptéru na devadesát uzlů (těsně nad sto mil za hodinu), pak otevřít dveře osádky a nechat jednoho člena osádky pozorovat palubu, tj. pomáhat pilotovi slovními pokyny. Při této příležitosti jsem tímto pozorovatelem byl já.

Když vrtulník zpomalil pod devadesát uzlů, oznámil jsem do interkomu, že se otvírají dveře. Po jejich otevření jsem vyhlédl, abych navázal vizuální kontakt s torpédoborcem. Z nějakého důvodu jsem ale nic neviděl. Stále jsem se usilovně snažil něco zahlédnout a konečně jsem zaregistroval záblesk světla – ale na úrovni oka, což jsem považoval za podivné. Podíval jsem se dolů a uvědomil si, že nejsme tam, kde bychom být měli. Nesestupovali jsme pomalu k palubě. Náš pilot se s námi snesl až na úroveň mořské hladiny.

Byli jsme těsně před pádem do oceánu.

„Výška! Výška!“ zaječel jsem. Nastalo peklo. Ritch si ihned uvědomil, co se děje, a přidal se ke mně. Až do konce života nezapomenu, co se stalo pak. Náhle jsme uslyšeli, jak naším křikem ječivě proniká hlas poručíka Burkitta. „Co se děje?“ zavřískl. „Nevím, co se děje! Ach bože, ach bože!“

Nepřestával to opakovat. *Ach bože, ach bože.*

Na zlomek vteřiny jsme na sebe s Ritchem nevěřičně pohlédli. To byl náš pilot. To byl *velitel* našeho letounu a ječel tady jako vystrašená školačka.

Byli jsme dole. Sice jsem pevně držel dveře kabiny, ale i tak už v hlavní kabině byla stopa mořské vody a každou vteřinou jsme mohli



očekávat, že nás oceán zaplaví a převalí se přes nás – bod, ze kterého už nebude návratu. Už jsem vnitřním okem viděl, jak se listy rotoru zasekávají do vody a tříští se na tisíce kusů, helikoptéra se převrací na záda a potápí se do vod zálivu. Všechno se zpomalilo a myslí mi proběhl proud kontrastních myšlenek:

*Tak proto jsme nácvik potopení helikoptéry prováděli se zavázanýma očima.*

*Copak to opravdu skončí takhle?*

*Ne – nenechám toho blba Burkitta, aby mě zabil!*

Pak se stalo něco, co jedním rázem zcela změnilo situaci. Kennedy, náš druhý pilot, se nějak dal dohromady a vytáhl nás i tu zatracenou helikoptéru z vody. Byl to bezmála zázrak, k čertu, možná to *byl* zázrak.

Posádka torpédoborce si už myslela, že jsme havarovali a jsme určitě ztraceni. A byla ohromená a nadšená, když jsme se náhle objevili na radaru.

Ritch mě okamžitě vystřídal, přesně tak, jak to měl udělat (byl služebně starší než já a měl na kontě tisíce hodin odlétaných na H-60), a po pár nepodařených pokusech rychle navedl Kennedyho na palubu. Burkitt byl celou tu dobu absolutně mimo a k ničemu. Mumlal si pro sebe jako nějaký pouliční feťák s abstákem.

Vzdor našemu hlášení nám nikdo na torpédoborci nevěřil, že jsme se skutečně vykoupali. Tedy dokud mechanik neotevřel ocasní sekci a z ní se nevyvalila mořská voda. Následovalo krátké vyšetřování, ale k ničemu nevedlo. Velitel HS-6 nechtěl, aby kvůli tomuto incidentu skončila jeho kariéra, a tak vše zametl pod koberec.

Nevím, jak to dokázal, ale Kennedy nám té noci všem zachránil život a za to si zasloužil medaili. To se ale nestalo. Místo toho byly *oběma*, Burkittovi i Kennedymu, suspendovány průkazy velitele vrtulníku. Kennedy, chlap, který nás svou odvahou a pozoruhodným klidem v krizové situaci všechny zachránil, byl potrestán společně s Burkitem, který se sesypal jak domeček z karet a málem nás všechny pochoval ve vodním hrobě.

Z této bezmála katastrofy jsem vyšel s rozhodnutím už nikdy nesoudit žádného člověka podle jeho zjevu. Kennedy vždy vypadal jako inteligentní a velice schopný chlapík, ale hrdinství bych od něj nikdy předtím neočekával. Nikdy nevíte, čeho jsou lidé schopní, dokud s nimi nebudete pracovat bok po boku.

Doufám, že jednoho dne dostanu příležitost potřást si s Kennedym rukou.

Z dlouhodobého hlediska se mi má strategie rychlého tažení na BUD/S vymstila. Myslel jsem si, že když se ve všem budu snažit ze všech sil, dokážu svým nadřízeným, že jsem pilný pracant a oni tak schválí mé zařazení do BUD/S. Ve skutečnosti se stal pravý opak. Čím lepší jsem byl, tím cennější jsem byl pro své nadřízené – a tím méně ochotní byli nechat mě jít.

Ale když říkám oni, mluvím ve skutečnosti o loďmistru Bruci Clarinovi.

Loďmistr Clarin pocházel z východního pobřeží a nesnášel život na západním pobřeží a mezi lidmi, které charakterizoval jako „teplouše“. Když se podíval na mě a některé mé kamarády, tak viděl jediné kluky, kteří strávili celý život surfování. Všichni jsme pro něj byli jen flákači. Několik kluků v dílně mu lezlo do zadku, ale nikdo jiný ho nemohl ani cítit. Dodnes nechápu, jak se ten chlap mohl stát loďmistrem a dostat na starost leteckou dílnu. Clarin byl přímo živoucím, učebnicovým příkladem toho, jak se lidé *nemají* vést. Měl své favority a protežoval lidi, které měl rád – nikoli na základě zásluh, ale prostě proto, že mu byli sympatičtí. A chlapi, které měl nejraději, byli také ti, kteří odváděli nejméně práce a neustále nás ostatní táhli dolů.

V březnu 1996, asi pět měsíců po návratu z turnusu USS *Lincoln* ve WESTPAC, jsem poprvé předložil žádost o zařazení do BUD/S, doplněnou o veškerou nezbytnou doprovodnou dokumentaci. Žádost byla promptně zamítnuta.

Instinktivně jsem věděl, že mi tento pokus překazil Clarin. Ale až o řadu měsíců později jsem se dozvěděl všechny podrobnosti toho, co se ve skutečnosti stalo.

Abych se mohl dostat ze svého místa člena letecké osádky a získat rozkaz k nástupu do BUD/S, muselo přijít povolení od příslušného zařazovacího personalisty, který má na starosti přesuny a zařazování lidí v námořnictvu. V tomto případě měl náš zařazovací personalista úchvatně nepřiměřené jméno, jmenoval se loďmistr A. W. Dickover\*. (Někdo někde v tom musel rozpoznat ten humor a přidělit mu práci výhradně na základě jeho příjmení.) Nu a loďmistr Clarin zavolał loďmistru Dickoverovi a požádal ho, aby mou žádost o zařazení do výcviku SEAL *neschválil*.

Pravděpodobně se ptáte, jak jsem se dozvěděl, co se stalo. Nu, dozvěděl jsem se to tak, že mi sám Clarin přiznal, co udělal.

Pravda byla taková, že jsem byl u peruti jediný poddůstojník 3. třídy, který měl kvalifikaci NATOPS\*\*, což znamenalo, že jsem například mohl být v komisi při výročních kvalifikačních zkouškách nebo testovat někoho, kdo se chtěl stát velitelem osádky. Po tom nezdařeném zkušebním letu mi totiž netrvalo dlouho, než jsem zkoušku podstoupil znovu – a tentokrát jsem uspěl. Nyní se mi můj rychlý postup vrátil jako bumerang.

„Máte všechny kvalifikace,“ řekl Clarin. „Je mi líto, Webbe, ale potřebuju vás na tenhle turnus.“

Ten čubčí syn. Teď budu muset u perutě zůstat nejméně další rok a absolvovat celý šestiměsíční turnus ve WESTPAC.

---

\* Příjmení Dickover pochází zřejmě z holandštiny nebo dolnoněmčiny a původně značilo někoho, kdo žil na statku u příkopu či kanálu. Autor naráží spíš na obrat *dick someone over*, což by se dalo vyložit jako „podrazák“ či „podvraták“. Pozn. překl.

\*\* Naval Air Training and Operating Procedures Standardisation – Hodnocení výcvikových a operačních postupů námořního letectva. Pozn. řekl.

O několik měsíců později, v červenci, jsem požádal o zařazení do jednotýdenního předvýběrového kurzu SEAL, pořádaného v námořním výcvikovém táboře v Illinois, Naval Station Great Lakes (či neoficiálně *Great Mistakes*). Nebyl to kurz, který by o něčem rozhodoval, a jeho absolvování mi nemělo dát žádnou oficiální kvalifikaci. Přesto, podle toho, jak si v něm povedu, z něj mohu vyjít s doporučením do skutečného BUD/S – nebo také s prázdnými rukama. V jistém smyslu šlo o neoficiální přijímací zkoušku. Jestli hladce projdu tímto pre-BUD/Sem, posílá to mé šance na získání rozkazu k nástupu do skutečného kurzu. A jestliže ten týden v *Great Mistakes* nezvládnou, pak mohu zapomenout na to, že bych snad přečkal těch sedm měsíců ve skutečném výcviku.

Označovat pre-BUD/S za kondenzovanou verzi skutečného kurzu by bylo přeháněním. Je postaven tak, aby vám dal ochutnat, jak by měl vypadat opravdový výcvik v BUD/S, ale opravdu jde jen o malou ochutnávku. To jsem věděl. Přesto to byla jedna z cest, jak dát najevo, že to myslím vážně, a mohl jsem jen doufat, že z toho vyjdu s kladnými body.

V kurzu byli různí chlapi, někteří se do něj dostali přímo ze základního výcviku, někteří už sloužili u pravidelných jednotek námořnictva, tak jako já. Jeden chlapík vyhlížel obzvláště impozantně – šest stop vysoký, plavovlasý, nordicky vyhlížející frajer, jakýsi Lars. Lars měl stehna jako klády a kliky mohl dělat od slunce východu do slunce západu. Všechno, co před něj hodili, prostě smetl jedním úderem přední tlapy. Znovu jsem se s ním setkal o rok později, když jsem se konečně dostal do BUD/S, a víc toho o něm řeknu, až se k této etapě mého života dostaneme.

Program jsem absolvoval hladce a do BUD/S mě doporučili – ale tu svou překážkovou dráhu jsem ještě ani zdaleka neměl za sebou.

Poté, co se mi loďmistr Clarin přiznal k podrazu v případě mé první žádosti o zařazení do BUD/S, jsme si navzájem šli raději z cesty. Ale naše oboustranná animozita opět vyplula na povrch během mého druhého

---

\* Velké chyby. Pozn. překl.

turnusu ve WESTPAC, který začal v říjnu 1996. U HS-6 jsem sloužil už přesně dva roky a byl jsem pevně odhodlaný dostat se do BUD/S dříve, než uplyne další rok. Předložil jsem druhou dokumentací doplněnou žádost o zařazení do BUD/S a byl jsem si celkem jistý, že tentokrát to už vyjde. Konec konců, absolvoval jsem pre-BUD/S kurz a vyšel z něj s důrazným doporučením.

Věděl jsem ale, že chci-li po návratu do Spojených států úspěšně složit vstupní testy pro zařazení do výcviku, potřebuji se dostat do náležité formy. Ale na letadlové lodi je obtížné udržet si vysoký standard fyzické připravenosti – plavat jsem nemohl, nemohl jsem ani pořádně běhat (běh po ocelové palubě není pro klouby právě nejhodnější), dostat se za těchto podmínek do řádné rutiny fyzické přípravy nebylo lehké. *Šest měsíců* v těchto podmínkách by mě opravdu srazilo zpět.

Šel jsem za loďmistrem Clarinem a řekl mu o své situaci.

„Nedělejte si starosti,“ ujistil mě. „Pošlu vás zpět s předsunutým odřadem [tj. lidmi, kteří v předstihu odlétnou domů, aby připravili základnu na návrat zbytku jednotky]. Dokonce vás pošlu zpátky o měsíc dřív, takže budete moci trénovat a dostat se do formy, než budete muset absolvovat přijímací test.“

Byl jsem poněkud překvapený a hodně vděčný, že to pro mě udělá. Ale, jak se ukázalo, lhal mi přímo do očí. Ani na okamžik neměl v úmyslu poslat mě domů předčasně. Nechtěl, abych odešel do BUD/S, a byl rozhodnutý zabránit tomu za každou cenu.

O několik týdnů později si mě vzal stranou jeden můj přítel ze štábu perutě a sdělil mi, že se loďmistr Clarin snaží shodit mé nadcházející hodnocení.

Hodnocení má u námořnictva veliký vliv na hodnostní postup, společně s hodnoticím testem určuje, zda budete či nebudete povýšeni. Normálně nemáte během hodnoticího období možnost zjistit, jak si stojí vaši kolegové, tedy pokud si navzájem nevyměníte informace. Teď jsem se ale prostřednictvím přítele dozvěděl, že jsem hodnocen hrozně nízko, jako nějaký úplný zelenáč.

Nemínil jsem to tak nechat. Kdybych si takové hodnocení zasloužil, to by bylo něco jiného, ale to evidentně nebyl můj případ. Udělal jsem si všechny možné kvalifikace a dobrovolně se hlásil ke každé službě, abych kolegům a nadřízeným dokázal, že si ten pokus o přijetí do BUD/S zasloužím.

Postup je takovýto. Po obdržení písemného hodnocení a pohovoru s jeho autorem se pod hodnocení podepíšete. Vedle kolonky pro podpis je nepatrný čtvereček, který zaškrtnete, pokud k hodnocení chcete přiložit i své vyjádření. Ten čtvereček zaškrtně opravdu jen málokdo. Dosud si pamatuji výraz nefalšované hrůzy v obličejí loďmistra Clarina, když viděl, co dělám. Věděl, že já *vím*, co má za lubem. A věděl, že to je v háji.

V té době jsem navštěvoval několik kurzů vyšší školy na lodi (na palubě byli dokonce i profesori, jak jsem řekl, letadlová loď je malé město) a právě jsem dokončil kurz angličtiny. Řekl jsem si, že tohle je ideální příležitost využít své nově vybroušené stylistické schopnosti. Připravil jsem formální prohlášení, které jsem napsal s velkou pečlivostí. Neobsahovalo jedinou stížnost či stesk, nic než fakta, řádek po řádku.

Mé prohlášení zřejmě způsobilo docela značný rozruch. Poté, co přistálo na stole šéfa mého oddělení, běžel s ním k veliteli perutě. Brzy poté jsem se dozvěděl, že loďmistr Clarin a já jsme očekáváni v kanceláři fregatního kapitána Rosy.

Když jsem tam dorazil, byl Clarin již na místě. Beze slova jsem na něj kývl. Bylo jasné, že se situací není spokojený. Námořnictvo řídí loďmistři a jen velice zřídka někdo proti loďmistrovi vystoupí nebo zpochybní jeho úsudek či velitelský postup. A spíš bych se propadl do pekla, než abych se v tomto případě podřídil tradiční námořní kultuře a nechal si to jen tak líbit. Možná tento přístup pramenil v době mé služby na potápěčském člunu, kde jsem často musel obstát proti starším chlapům. Možná to byla ozvěna časů, kdy jsem stál proti svému tátovi – nebo jsem tento rys zdědil po *něm* a zrcadlil se v něm doba, kdy se on sám stavěl proti *svému* otci. Ale ať už je zdroj jakýkoli, tato moje vnitřní zarputilost se odmítá

sklonit před čímkoli, co se mi zdá být chybným nebo nespravedlivým rozhodnutím.

Oba nás uvedli do kanceláře fregatního kapitána\* Rosy, kde jsme chvíli stáli, zatímco velitel hleděl do hodnocení a písemného prohlášení, které měl rozložené na stole před sebou. Zvedl hlavu, pohlédl na mě a pak na loďmistra Clarina. „Podívejte,“ řekl mi, „o co tu jde?“

„Pane,“ odpověděl jsem, „v oddíle I, profesionální znalosti, si zasloužím hodnocení 3.0. Jsem jediný ve své jednotce, kdo má všechny kvalifikace.“

Hodnoticí systém sahal od 1.0, „Pod standardem“, po 4.0, „Výrazně nad standardem“. Já měl kvalifikaci instruktora NATOPS a v té době jsem byl jediný poddůstojník třetí třídy v jednotce, který ji měl. I pro starší chlapy je obtížné tuhle kvalifikaci získat, o mladších ani nemluvě. A ani jsem nežádal o 4.0, pouze o 3.0 – „Nadstandardní“. Clarin mě ohodnotil 2.0 – „Zlepšuje se“.

Fregatní kapitán Rosa znovu přejel pohledem z jednoho na druhého, mlčel, ale tvář mu rudla. Loďmistr vypadal jako idiot. Bylo jasné, že mi to špatné hodnocení dal jen proto, že mě nesnáší.

Velitel se obrátil ke mně a řekl: „Poddůstojníku Webbe, pokud to vrchní nedokáže, tak si napište hodnocení sám.“ Odmlčel se a dodal: „To je vše.“

Mohli jsme oba odejít.

WESTPAC jsem neopustil předčasně a zůstal v něm celých šest měsíců. Nedlouho po této konfrontaci byl loďmistr Clarin od HS-6 odvezen. Nezůstali jsme v kontaktu.

Zkušenosti z těchto dvou turnusů ve WESTPAC mi daly další působivou lekci z práce skvělého a špatného velitele.

---

\* Anglicky *Commander*, hodnost odpovídající armádnímu podplukovníkovi. Pozn. překl.

Když jsem v květnu 1995 poprvé dorazil na USS *Lincoln*, netrvalo dlouho, než jsem zjistil, že morálka na lodi je obecně mizerná. „Ta loď smrdí,“ slyšel jsem lidi říkat a byla to pravda. Byla neuklizená a páchla. Nikdo na ní nebyl rád.

Na *Lincolnu* se také stalo něco opravdu zvláštního. Několik týdnů se po lodi pohyboval nějaký úchyl. Ten chlap, ať už to byl kdokoli, se potichu připlížil ke dveřím ženské kajuty, strčil ruku dovnitř, zhasl světlo, vběhl dovnitř, rychle si sáhl a zase vyběhl ven. Všichni z toho byli na nervy. Bylo to něco, co mohl člověk očekávat snad někde v kampusu vyšší školy a i tam by z toho naskakovala husí kůže – ale na válečné lodi?!

Nejbizarnější na tom je, že ho nikdy nechtyli. Nikdo se nikdy nedozvěděl, kdo to byl. Svým způsobem to bylo směšné, téměř absurdní, bylo to ale též nervující, nejen pro ženy, které nikdy nevěděly, kdy se dotýčný ukáže, ale i pro nás ostatní. Tato epizoda jakýmsi podivným způsobem podtrhovala onen vše prostupující nepříjemný pocit, že tuto loď nemá její velitel pevně v ruce.

Když následujícího roku přišel můj druhý operační turnus ve WEST-PAC, měl jsem z něj strach. Tentokrát jsme měli být nasazeni na USS *Kitty Hawk*\*. Toto staré plavidlo nebyla rychlá nová loď s jaderným pohonem jako *Lincoln*, *byla* to loď s konvenčním pohonem, jež byla ve službě už ve Vietnamu. Když se naše peruč rozvinula na její palubě, srdce mi pokleslo. Soudil jsem, že když jsme měli se zbrusu novou lodí tak nechtunou zkušenost, pak tato bude muset být přímo úděsná.

Ale nebyla. Po pravdě to bylo zcela naopak. Hned jak jsem se ocitl na palubě *Kitty Hawk*, jsem ten rozdíl cítil. Byla čistá. Posádka byla spokojená. Všechno klapalo. Tuhle loď někdo držel pevně v ruce.

---

\* Letadlová loď třídy *Kitty Hawk*. Do služby zařazena v roce 1961, délka 326 m, standardní výtlač přes 62 000 tun, mohla nést 85 letadel. V roce 1997 vyznamenána jako nejlepší letadlová loď Tichomořského loďstva. V roce 2009 stažena do zálohy. Pozn. překl.



Netrvalo dlouho a pochopili jsme proč. Hned prvního večera jsem byl překvapen, když jsem v lodním rozhlase uslyšel hlas kapitána, jak nás vítá a stručně nás informuje, co se ten den dělo.

To se na *Lincolnu* nikdy *nestalo*. Tam kapitán k posádce skoro nikdy nemluvil. Neřekl jí ani slovíčko. Uplynuly týdny, měsíce, než jsme v lodním rozhlase vůbec uslyšeli jeho hlas a to se za celý můj šestiměsíční turnus stalo jen dvakrát.

Ale na *Kitty Hawk* to tak nebylo. Kapitán k nám nemluvil jen prvního dne. Udělal to znovu druhého dne – a pak každý ze zhruba sto osmdesáti dnů, které jsme prožili na palubě jeho lodi.

„Dobré odpoledne, posádko, mluví k vám váš kapitán,“ řekl známý hlas. „Děláme to a to, plujeme tam a tam, tohle jsou rozhodnutí, která přijímáme.“ Nikdy neprozradil žádné podrobnosti či konkrétní plány, které neměl vyzradit, postaral se ale o to, aby se každý cítil zapojen do toho, co děláme.

Rozdíl, který to způsobovalo, byl ohromující. Byla to sice mnohem starší loď, byla ale bez poskvrnky. Morálka byla neustále vysoká.

Tyto dvě zkušenosti byly jako den a noc a tento rozdíl nakonec pramenil z jediného faktoru – kapitána Stevena Johna Tomaszeskiho a způsobu, jakým vedl posádku. Posádka svého kapitána milovala, protože se o ni staral a ona to věděla. Já sám bych na té lodi s kapitánem Tomaszeskim plul třeba do pekla a jsem si jistý, že to samé by udělal jeden každý člen lodní posádky.

Byla to lekce, kterou jsem měl v praxi zažít znovu a znovu a které se snažím držet dodnes, ať už to bylo dříve při řízení tajných operací v Afghánistánu a Iráku, při reorganizaci odstřelovačského kurzu SEAL doma ve Spojených státech nebo později po odchodu z námořnictva v podnikání. S lidmi je potřeba mluvit a udržovat je v obraze.

V pozdějších letech jsem často přemýšlel o lekci, kterou mi dali ti dva kapitáni – o tom, jak je důležité mluvit se svými lidmi, dělit se s nimi o své plány, aby věděli, k čemu míříte a jaký to má účel. Není to žádná věda. Věnujte se své „posádce“. Hovořte s ní, dejte jí najevo, že víte o její

existenci a že je součástí toho, k čemu všichni směřujeme. Ponechat lidi ve vzduchoprázdnu, to není žádné vedení, přesto je to ale chyba, kterou jsem viděl až příliš často.

Když jsem se v dubnu 1997 vrátil z druhého turnusu ve WESTPAC, už na mne na North Islandu čekal rozkaz. Byl jsem nadšený. Od chvíle, kdy jsem poprvé vkročil do výcvikového tábora v Orlandu, uplynuly už více než čtyři roky a nyní jsem byl po zdánlivě nekonečném sledu překážek konečně na cestě do BUD/S.

Odešel jsem do kanceláře perutě vyzvednout si rozkaz a našel jsem tam korvetního kapitána\* Johna Vertela, který právě zastupoval štábního důstojníka. John byl vynikající pilot a skvělý chlap. Přezdívali jsme mu „Admirál“. Bylo skvělé ho vidět.

Ale když jsem uviděl to, co mi předal, už to tak skvělé nebylo. Byl to rozkaz k nástupu do BUD/S, dobře, spolu s ním další hodnocení. Prolétl jsem je a zbledl. Když jste převelen k jiné jednotce, tak zpravidla dostanete slušné hodnocení. Ale tady mi dali nízké hodnocení v kategorii „Profesionální přístup“.

„Pane,“ řekl jsem, „promiňte, ale co to je? To mě mají odmítnout kvůli nedostatečně profesionálnímu přístupu?“

„To je tak, Brandone,“ vysvětloval. „Ve všem, co děláš, jsi skvělý, ale občas jsi příliš tvrdý na některé piloty. Každý si toho všiml.“

Na okamžik jsem se zarazil a zamyslel se nad tím.

Byl jsem někdy tvrdý na piloty? Ano, pokud jsem měl být k sobě opravdu upřímný, tak ano. Už svou povahou jsem poněkud agresivní a věděl jsem, že se potřebuji naučit tuto vlastnost poněkud potlačit. Pokud jste příliš agresivní na zádi helikoptéry, může se to přenést i do operační místnosti. V ozbrojených silách existuje úsloví „Hovno padá dolů“, a jestli je na někoho pustíte, je značně pravděpodobné, že se obrátí a pošle je zase na někoho dalšího.

---

\* Anglicky *Lieutenant Commander*, hodnost odpovídající armádnímu majorovi. Pozn. překl.

Na druhé straně ale piloti, na které jsem byl tvrdý, si to zasloužili, k čertu, oni to potřebovali jako koza drbání. V peruti byli solidní piloti, které jsem respektoval a nikdy jsem jim nedělal potíže. John byl jedním z nich, dalším Jim Cluxton, který skončil jako výcvikový důstojník vrtulníkové perute. Byla čest s nimi sloužit. Byli tam ale také chlapi, kteří za moc nestáli, a ty jsem nerespektoval. Konec konců, jeden z nich nás málem zabil v Perském zálivu.

Nu, ale ať už jsem byl v právu nebo ne, můj velitelský styl by snesl jisté vybroušení.

Okej, bod pro ně – ale předtím o tom se mnou nikdo nemluvil. A nebyl právě tohle důvod, proč jsme absolvovali pohovory před oficiálním předložením hodnocení, aby nám mohli říct, jaké jsou naše silné stránky a kde se potřebujeme zlepšit?

Zhluboka jsem se nadechl.

„Pane,“ řekl jsem, „je to tak a já to uznávám a беру to tak. Problém ale je, že to poprvé slyším až teď, při tomhle oficiálním hodnocení. Předtím jsem vůbec nedostal příležitost tenhle nedostatek napravit. Abych byl upřímný, pane, jsem rád, že odtud vypadnu. Makal jsem jako blázen, abych tenhle rozkaz dostal, a oceňuju to. Prostě chci jen vyjasnit tenhle bod.“

Přikývl a poslal mě pryč i s mým rozkazem. Příštího dne mě zavolal zpátky k sobě do kanceláře.

„Webbe,“ řekl, „máte naprostou pravdu. Tady.“ A ukázal mi mé hodnocení. U „Profesionálního přístupu“, kde předtím bylo 2.0, nyní stálo 4.0.

Přikývl: „Hodně štěstí.“

I když jsem už měl rozkaz k nástupu do BUD/S, stejně jsem před zařazením do programu musel ještě projít kontrolním testem fyzické zdatnosti, PST\*. Zde je stručný přehled požadavků, které museli uchazeči splnit:

---

\* Physical Screening Test. Pozn. překl.

- uplavat pět set yardů (460 metrů) na prsa nebo na bok do dvanácti a půl minuty (za devět minut nebo rychleji, pokud jste chtěli vypadat jako soutěživý typ)
- nejméně dvaadvacet kliků za dvě minuty (pokud chcete vypadat soutěživě, tak se snažte nejméně o stovku)
- nejméně padesát sedů-lehů za dvě minuty (opět raději nejméně sto)
- nejméně šest shybů z visu (bez časového limitu, ale bylo žádoucí jít na dvanáct nebo více)
- uběhnout půl druhé míle (2,4 kilometru) v těžkých botách a kalhotách pod jedenáct a půl minuty (ještě lépe pod devět minut)

Ten pátek jsem došel do bazénu, kde probíhal test, a našel tam houf chlapců, kteří všichni přišli za stejným účelem jako já. Vlezli jsme do vody a odplavali si své, pak jsme šli ven a přešli přes ulici, kde nás čekal sled kliků, sedů-lehů a shybů. Poté nás vzali ven na půl druhé míle dlouhý běh.

Čekali jsme asi čtyři minuty, zatímco vyhodnocovali naše časy, pak jsme dostali výsledky. Málem jsem si načůral do kalhot. Můj čas byl dvanáct minut – třicet vteřin nad absolutním maximem. *Třicet vteřin.* Nejenže jsem nebyl soutěživý, v testu jsem dokonce propadl. A nejen o vlas, ale o hodně. Vzpomínka na to, jak zničeně jsem se tehdy cítil, mne od té doby neopustila. Ve svém čtyřletém usilování jsem naběhl přímo do poslední, nejobtížnější překážky – do *Brandona Webba*.

Na chvíle, kdy člověk exceloval, se vzpomíná snadno, úspěšně složené zkoušky, dosažené cíle. Ale vzpomínat na okamžiky neúspěchu už tak příjemné není – ještě horší to je, když člověk žalostně selhal – ale často vám nakonec budoucnost zajistí právě tyto neúspěchy a nikoli úspěchy.

Řekl jsem si, že je důležité nepoddat se sebelítosti, dát se dohromady. Na test jsem trénoval tak dlouho, dokud jsem si nebyl absolutně jistý úspěchem. Pak jsem test podstoupil znovu a tentokrát jsem prošel. Cítil jsem se skvěle. Ale stále jsem silně přeceňoval kondici, ve které jsem se nacházel.

Zjistit jsem to měl hodně brzy.